

Definición de la estructura organizacional administrativa y operativa que garantice la gestión de la planta de tableros estructurales de fibras de Pino Caribe de CVG – Proforca.

Keyla Urbina Medina¹

¹Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela, kurbina@uneg.edu.ve

ABSTRACT

The present investigation work consisted in defining the organizational, administrative and operative structure for a structural panels factory of Caribbean Pines for using in housing construction. Considering this premise, in this work is proposed a model based in strategic management for the structural panels, taking the balanced score card methodology and every elements that support it, making easy the decisions analysis. The investigation belongs to the applied type because it's oriented to apply results like a management model, also is a filed one because the data is gathered directly from the offices were the project is developed. For the harvesting and information processing, primary and secondary sources were used.

INTRODUCCIÓN

En la región Guayana de Venezuela existe una de las mayores plantaciones de Pino Caribe del mundo, la cual es operada por la empresa Productos Forestales, CA (Proforca), perteneciente a la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), ente rector de las políticas de desarrollo regional. Actualmente en Venezuela existe un gran déficit de vivienda, razón por la cual el gobierno nacional ha iniciado el proyecto de diseño, construcción, montaje y arranque de una planta con tecnología alemana cuyo principal producto es el tablero estructural de fibra orientada de pino, elemento estructural fundamental la construcción de viviendas de Madera. Para que dicha planta inicie operaciones, debe contar con un modelo gerencial que garantice dirigir las actividades de manera eficiente y efectiva, lo cual hace necesario establecer planes que permitan el diseño un modelo propio para esta industria. La gerencia estratégica juega un papel fundamental en la obtención de los resultados deseados, dando un sentido de dirección y enfocando los esfuerzos a integrar a los departamentos de la organización, para así obtener una mayor productividad. Considerando esta premisa, la presente investigación, plantea un modelo gerencial para la Planta de Tableros estructurales de fibra de pino caribe, basado en la gerencia estratégica usando como base el Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton, 2001).

METODOLOGÍA

La metodología utilizada está enmarcada en el ámbito de la investigación de campo, los datos necesarios fueron recabados directamente en las

oficinas donde se está desarrollando el proyecto. Se considera de tipo descriptivo y aplicado. Se recopilaron datos bibliográficos y de la vida real, utilizando la encuesta como instrumento de recolección de información, así como entrevistas no estructuradas y la observación directa. Como primer paso para el desarrollo del modelo, se diseñó la misión, se generaron los objetivos estratégicos del Modelo Gerencial propuesto utilizando el criterio del CMI, luego que se definió el núcleo del modelo (objetivos, estrategias, metas y políticas), se definieron las perspectivas financiera, procesos internos, clientes y crecimiento y aprendizaje. Posteriormente se realizó el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y se plantearon las estrategias necesarias para el desarrollo del modelo, y se definieron los indicadores involucrados. Por último se planteó la estructura organizacional propuesta para lograr la implantación del modelo y las descripciones de puestos de personal que operará y mantendrá la planta.

RESULTADOS

La tabla 1 muestra la distribución por gerencias del personal requerido para la planta.

Tabla 1: Distribución por gerencias del personal requerido para la planta

| Gerencia | Puestos de trabajo | Número de empleados |
|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Gerencia general | 2 | 2 |
| Planificación y gestión | 3 | 5 |
| Capital humano | 4 | 6 |
| Telemática | 7 | 11 |
| Control de calidad | 3 | 3 |
| Prevención de pérdidas | 3 | 8 |
| Administración | 9 | 12 |
| Comercialización | 10 | 15 |
| Producción | 16 | 21 |
| Mantenimiento | 11 | 16 |
| Seguridad y Salud laboral | 10 | 14 |
| Total | 78 | 113 |

Fuente: Elaboración propia (2008)

Es importante mencionar que debido al proceso de producción continuo de la planta, la misma operará en tres (3) turnos de trabajo, siendo en el turno diurno, desde las 7:00 a.m. hasta las 3:00 p.m., donde trabajaría en su totalidad la cantidad de personas indicadas, y en los turnos vespertino y nocturno solo personal técnico operador de las gerencias de Producción (21 empleados), Mantenimiento (supervisor, mecánico y electricista de guardia) y Seguridad y Salud Laboral, (analista de control y prevención de accidentes de guardia). En virtud de que se requiere personal para formar cuatro turnos de trabajo, el total de empleados en planta asciende a 188.

CONCLUSIONES

1. La implantación del modelo gerencial recomendado es viable y podrá ser medido para cumplir los lineamientos necesarios que permitan garantizar la eficiencia del mismo. Los indicadores de gestión recomendados asegurarán el diagnóstico oportuno en cualquiera de las fases de implantación del modelo.
2. La estructura organizacional planteada y el diseño de los puestos de trabajo permitirán la definición de las áreas de trabajo fomentando el orden y cumplimiento de las labores de la planta,

así como la eficiencia del talento humano que ejecuta tales labores.

3. La estructura gerencial propuesta sigue la metodología de los procesos de gerencia estratégica asegurando con su implantación un sistema gerencial de clase mundial.

REFERENCIAS

- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. (1era Edición). Barcelona, España.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1999). Cuadro de Mando Integral. Una obra clave. Ediciones Gestión 2000. Tercera reimpresión.
- Dezerega, V. (2000). The Balanced Scorecard: más gerencia que medición. Curso de IESA