

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

" EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO
EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL."

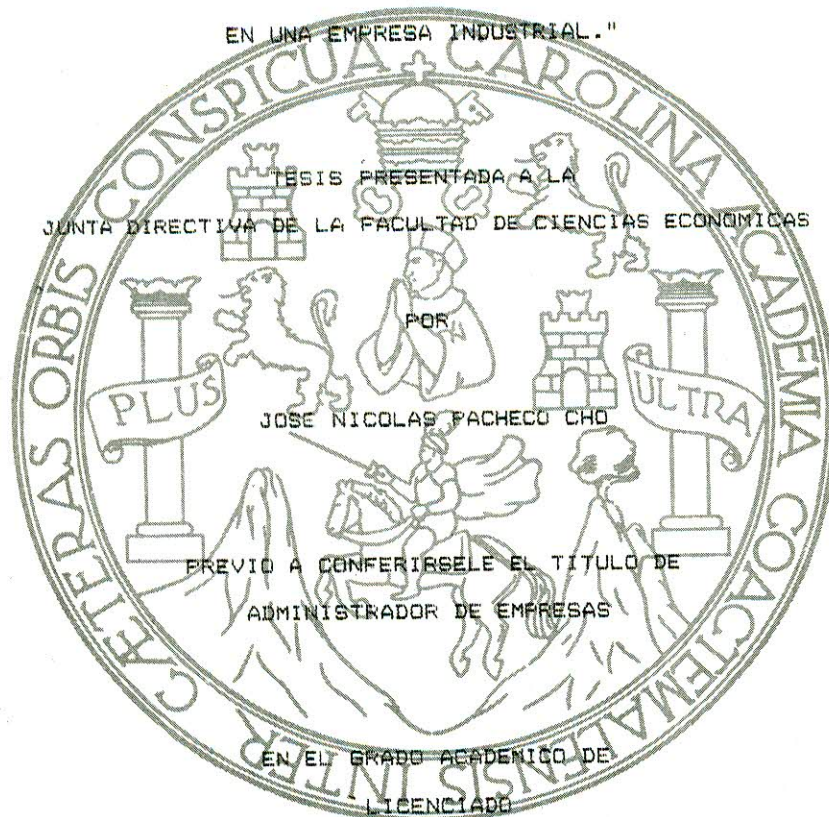
TESIS PRESENTADA A LA
JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

JOSE NICOLAS PACHECO CHO

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADENICO DE
LICENCIADO



GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 1995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1634)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO : Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
SECRETARIO : Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
VOCAL 1o. : Lic. Jorge Eduardo Soto
VOCAL 2o. : Lic. Josúe Efraín Aguilar Torres
VOCAL 3o. : Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
VOCAL 4o. : B.R. Carlos Luna Rivara
VOCAL 5o. : P.C. Carla MacNott Ramos

TRIBUNAL QUE PRACTICO

EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE : Lic. Julio César Duarte
SECRETARIO : Lic. César A. Marroquín
EXAMINADOR : Lic. Nery Guzmán de León
EXAMINADOR : Lic. Héctor E. García Méndez
EXAMINADOR : Lic. Francisco Sierra

Guatemala, 30 de agosto de 1995

Señor Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

Señor Decano:


En atención a la designación de su Despacho, en oficio fechado el 19 de octubre de 1994, referente a asesorar al estudiante JOSE - NICOLAS PACHECO CHO en el estudio de Tesis Profesional Titulado " EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL", elevo a su - consideración el dictamen de la asesoría en lo investigado y reali-- zado.

El estudio de mérito, constituye un aspecto versátil de la - aplicación de conocimientos y experiencias que el sustentante desa - rrolló de manera pragmática en una organización del sector privado, - con énfasis en efectos actuales de una situación administrativa, para determinar las causas provocantes y sugerir alternativas de solución a la problemática funcional existente en tal organización.

Para efectos pertinentes, emito el dictamen favorable al estu - dio indicado en cumplimiento a los reglamentos vigentes de la Univer - sidad de San Carlos de Guatemala, para que el interesado sustente el Examen de Graduación Profesional en el Título de Administrador de Em - presas y grado de Licenciado.

Deferentemente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "


Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
Colegiado No. 1835.

JEAT/dfp.



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, DIECINUEVE DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CINCO.

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado
Josué Efraín Aguilar Torres, quien fuera designado
Asesor y la opinión favorable del Director de la
Escuela de Administración de Empresas, se acepta el
trabajo de Tesis denominado: "EL DIAGNOSTICO ADMINIS-
TRATIVO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL", que para su gradua-
ción profesional presenté el estudiante JOSE NICOLAS
PACHECO CHO, autorizándose su impresión.-----

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS Por bendecirme abundantemente.
- A MIS PADRES Nicolás Pacheco por brindarme su apoyo, especialmente a mi Madre María Tránsito de Pacheco por su dedicación y esfuerzo por sacar adelante esta carrera y ser mi mejor amiga.
- A MIS HERMANOS María Teresa, Berta Alicia, Alba Marina , Edgar Eduardo por su ejemplo y cariño.
- A MIS SOBRINOS José Fernando y María Rita por esa alegría que le dan a nuestra familia.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Por darme la oportunidad de estudiar y ser un ente de transformación para mi pueblo Guatemalteco.
- A LA FABRICA DE ROTULOS LUMINOSOS NEON S.A. Por haber permitido aplicar el estudio que hizo posible esta tesis.
- A MI GRUPO DE ESTUDIO Marly Saravia, Carlos Humberto Apen, Miriam Godoy y Juan Antonio Alvarado por ese gran esfuerzo , dedicación, siempre los recordaré como verdaderos amigos y hermanos.
- A MIS DOCENTES Lic. Hugo Rolando Peña, Lic. Humberto Orellana ,Lic. Josué Aguilar por sus consejos e interés por formarme dentro de las aulas universitarias.
- A MIS COMPAÑEROS DE CLASE Eduardo García, German Trabanino, Gregorio Solórzano y Luis Castillo por ese compañerismo y amistad .
- A EL GRUPO DE JOVENES JESUS DE NAZARETH. Por formar mi vida y ser verdaderos amigos con especial dedicación a mi fraternidad Génesis.
- A MIS AMIGAS Elsa Gloria Mejía Dávila, Marisol Pivaral, Liliana y Maricruz de León, Claudia Lorena Rodríguez, Nilia Salguero , Licda. Beatriz Fuentes , Susana Hernández, y a mi ahijada Debie Carolina Juárez Lemus con quienes comparto este éxito.
- A MIS AMIGOS En general con mucho aprecio y cariño.

CONTENIDO

	Páginas
INTRODUCCION	
CAPITULO I MARCO TEORICO	
A. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	1
A.1. Generalidades.	
A.1.1. Concepto.	
A.1.2. Importancia del Diagnóstico Administrativo.	2
A.1.3. Elementos Metodológicos de un Diagnóstico Administrativo	3
A.2. Areas de Aplicación de un Diagnóstico Administrativo.	4
A.3. Evaluación de un Diagnóstico Administrativo	5
B. EMPRESA INDUSTRIAL	
B.1. Generalidades.	
B.1.1. Concepto.	6
B.1.2. Elementos de su misión.	7
B.2. Tipología.	
B.2.1. Industria Extractiva.	8
B.2.2. Industria de Transformación.	
B.2.3. Industria Alimenticia.	
B.2.4. Industria de Servicios.	9
C. LA INDUSTRIA EN GUATEMALA DEDICADA A LA FABRICACION DE ROTULOS LUMINOSOS .	10
C.1. Antecedentes históricos de la industria en Guatemala.	11
C.2. Tipos de empresas industriales en Guatemala.	12

C.3. Características de las empresas industriales de fabricación de rótulos en Guatemala.	13
---	----

CAPITULO II APLICACION DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL EN GUATEMALA.	15
--	----

A. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE FABRICACION DE ROTULOS LUMINOSOS EN GUATEMALA	
--	--

B. SITUACION ACTUAL GENERAL DE LA FABRICA	16
---	----

B.1. Situación de las Areas Funcionales.	17
--	----

B.2. Situación de las Areas Productivas	18
---	----

C. SITUACION ESPECIFICA DE LA FABRICA DE ROTULOS LUMINOSOS SEGUN EL TIPO DE ANALISIS APLICADO.	22
--	----

C.1. Análisis Organizacional.	
-------------------------------	--

C.1.1. Estructura Orgánica.	23
-----------------------------	----

C.1.2. Niveles Jerárquicos.	
-----------------------------	--

C.1.3. Verificación del Tramo de Control.	24
---	----

C.1.4. Cadena de Mando.	25
-------------------------	----

C.1.5. Criterios de Organización.	26
-----------------------------------	----

C.1.6. Objetivos Organizacionales.	27
------------------------------------	----

C.1.7. Continuidad en los Procesos.	28
-------------------------------------	----

C.2. Análisis Funcional.	29
--------------------------	----

C.2.1. Area de Administración.	30
--------------------------------	----

C.2.2. Area de Producción.	31
----------------------------	----

C.2.3. Area de Mercadeo y Ventas.	32
-----------------------------------	----

C.3. Análisis Procedimental.	
------------------------------	--

C.3.1. Estudio o secuencia de actividades desarrolladas por cada órgano.	33
--	----

C.3.2. Correspondencia entre Funciones y Proceso.	37
---	----

C.3.3. Etapas del Proceso de Fabricación. de un Rótulo Luminoso.	
D.3.3.1. Proceso Operativo.	
C.3.3.2. Proceso de Cálculo de la Producción.	43
C.3.3.3. Proceso Contable.	46
C.3.3.4. Registro de Información.	47
C.3.3.5. Presentación de los Datos para la toma de decisiones.	48
C.3.4. Características del Control de Calidad Aplicado.	49
C.3.4.1. Proceso de Control de Calidad	
C.4. Análisis de Relaciones.	50
C.4.1. Líneas de Conexión.	51
C.4.2. Normaticidad de las Relaciones.	52
C.4.3. Tipos de Problemas entre Áreas.	53
C.4.4. Análisis de Comunicaciones.	54
C.5. Análisis de Facultades.	55
C.5.1. Definición de Facultades por Áreas.	
C.5.2. Normaticidad de las Facultades.	56
C.5.3. Correspondencia entre Facultades y Niveles Jerárquicos.	
C.5.4. Autoridad.	57
 CAPITULO III TECNICAS Y METODOS UTILIZADOS PARA EJECUTAR EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	 59
A. TECNICA FODA.	
B. METODOS MATEMATICOS FINANCIEROS SIMPLIFICADOS UTILIZADOS EN EL CALCULO DE LA PRODUCCION.	61
B.1. Control de Calidad en el Proceso Productivo.	64

C. CUADRO DE ANALISIS DIAGNOSTICO.	68
D. COMPARACION DE INFORMES FINALES DE DIAGNOSTICO.	
D.1. Comparación de la Situación Actual Cronológica.	
D.2. Cuadro de Problemas básicos y mejoras de Diagnósticos.	69
D.3. Evaluación de mejoras.	70
D.4. Retroalimentación obtenida en el periodo histórico estudiado.	71
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
ANEXOS	77
BIBLIOGRAFIA	92

INTRODUCCION

La importancia de todo estudio administrativo, conlleva la orientación objetiva de conocer la situación de toda la organización, según la naturaleza de su operacionalidad, su proyección y liderazgo en el ámbito de acción; el conocimiento de las causas de la deficiencia y la variedad de oportunidades de mejoras en su producto o servicio, permiten racionalizar la toma de decisiones gerenciales, en base a la aplicación del Diagnóstico Administrativo como un instrumento metodológico que puede utilizarse a nivel general o con carácter específico, según convenga a la organización que lo aplique.

El Diagnóstico Administrativo en este estudio, su metodología e informe, tiene el propósito de demostrar la importancia que tiene la implementación de un programa continuo de estudios investigativos dentro de una empresa, en esta oportunidad se ha tomado como modelo una empresa industrial en la Ciudad Capital de Guatemala, siendo la Fábrica de Rótulos Luminosos Neón S.A., la que facilitó el desarrollo de este estudio.

El contenido del presente estudio, comprende tres capítulos que sintetizan todo un proceso investigativo, que permita al lector la fácil comprensión de una situación vivencial extraída de un caso real en el ámbito empresarial guatemalteco; las conclusiones deducidas del análisis aplicado y las recomendaciones que a manera de sugerencias faciliten la toma de decisiones en situaciones de igual naturaleza, in-

tegrando la síntesis de lo investigado.

El capítulo I, determina el marco teórico con sus conceptos, categorías y otros elementos que son aplicables al estudio; además, se exponen los antecedentes históricos y aportaciones de algunos conceptos básicos para la realización del estudio de la industria en la Ciudad de Guatemala, haciendo también una clasificación de las diferentes ramas que la industria nacional tiene: y como estudio específico, trata la Industria dedicada a la fabricación de rótulos luminosos y su caracterización.

En el Capítulo II se estudia la aplicación del Diagnóstico Administrativo en una empresa de tipo industrial, para ello se presenta la situación actual de la Fábrica de Rótulos Luminosos Neón S.A. en forma general y específica analizando la situación por áreas funcionales y productivas, así como la descripción completa del proceso de fabricación de rótulos luminosos y de neón, también se tratan aspectos del control de calidad dentro del proceso productivo, así como el resumen del análisis específico aplicado en el estudio.

El Capítulo III Trata de técnicas y métodos para ejecutar el Diagnóstico administrativo en una empresa de tipo industrial, los procedimientos matemáticos simplificados para el cálculo de la producción, los cuadros de análisis diagnósticos, y una comparación entre los informes de Diagnósticos anteriores aplicados, haciendo una relación entre beneficios obtenidos y mejoras como parte del estudio, así

como la retroalimentación obtenida de los datos anteriores.

El contenido de este documento pretende ejemplificar la eficiencia que la aplicación del Diagnóstico Administrativo tiene y que pueda servir como fuente de información para el interesado en este tipo de datos, además, como un aporte para los estudiantes en el área de administración o cualquier persona con función gerencial que le sea de utilidad para resolver problemas en la organización donde preste sus servicios.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

REPUBLICA DE GUINEA BISSAU
Biblioteca Central
INSTITUTO DE INVESTIGACAO E DESENVOLVIMENTO

CAPITULO I
MARCO TEORICO

A. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

A.1. Generalidades

A.1.1. Concepto

Es un estudio Sistemático, Integral y Periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento que afecta o se intuye que afecta a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles. 1/

El diagnóstico Administrativo es una herramienta que utilizan los responsables de las diferentes ramas, según su especialidad, como los Gerentes de Empresas, Jefes de Departamento, Ejecutivos de Operaciones y otros, para situarse en la actualidad funcional de la empresa en un momento determinado. Como consecuencia de lo anterior es conveniente indicar que la utilización del Diagnóstico Administrativo es vital en la obtención de información para la toma de decisiones.

Al diagnóstico Administrativo se le conoce co-

1/ COMPILACION BIBLIOGRAFICA TEORIA ADMINISTRATIVA II
USAC. Autores Varios , Facultad de Ciencias Economicas
1993 paginas 37 - 39.

mo un estudio que requiere un campo de aplicación definido y se espera un resultado correcto del mismo; es sistemático por que es un enfoque que utiliza la teoría y la práctica con un proceso de aplicación determinado; es Integral porque estudia todos los aspectos que se relacionan con lo que se desea investigar en cuanto a funciones, organización, comunicación, relaciones, puestos de trabajo observación de lo formal y el uso racional de los recursos a emplear; es periódico porque debe formularse y realizarse en periodos cortos de tiempo y evaluarse de la misma forma. Se deben ubicar para su aplicación, las vinculaciones con la competencia, la legislación, la política, el macro y microambiente económico, lo que permite considerar que la empresa sea un ente variable, debido a su desarrollo constante que permita determinar la oportunidad de visualizar la diversidad de comportamientos y poder adecuar su actuación para buscar la efectividad empresarial.

A.1.2. Importancia del Diagnóstico Administrativo

La importancia de la aplicación del Diagnóstico Administrativo se fundamenta en la simplificación del tiempo para la toma de decisiones dentro de una empresa.

Los problemas que experimentan más frecuente los administradores son entre otros : La inexistencia de objetivos o que no están acorde y con la misión de la empresa, confusión en las líneas de autoridad, falta de capacidad gerencial, la improvisación de trabajos por la incompetencia en la ejecución de programas y otros que impactan en la funcionalidad de la empresa.

La aplicación del Diagnóstico Administrativo debe responder a la necesidad de información que requiera el nivel de conducción superior, debe hacerse una revisión de los propósitos, objetivos organizacionales y administrativos de la empresa, así como de los elementos integrantes de la organización, logrando una interrelación especial entre todos los órganos que la conforman.

A.1.3. Elementos Metodológicos de un Diagnóstico Administrativo.

- Antecedentes del estudio : origen y factores que han influido en el desarrollo del análisis dirigido a un sujeto específico.
- Marco Legal - Institucional: análisis de su competencia y la forma en que se ejercen, evaluación del control y crecimiento de su desarrollo.
- Descripción de la Estructura Técnico Administrativa.

- Análisis de los objetivos, funciones y atribuciones asignadas.
- Descripción y análisis de los problemas de trabajo.
- Descripción y análisis de las relaciones internas y externas.
- Descripción y análisis de las perspectivas de desarrollo.
- Conclusiones y recomendaciones.

A.2. Areas de Aplicación de un Diagnóstico Administrativo

Debe tenerse un conocimiento amplio del objeto de análisis, efectuarse un estudio estructural administrativo de la unidad, sección o departamento, definir las funciones de cada órgano administrativo, sus procesos generales, la autoridad que se da dentro de la empresa y los tipos de comunicación utilizados, este análisis previo sirve para aplicar un reconocimiento más intensivo respecto a las áreas específicas en donde se aplicará el estudio:

- conjunto de unidades (estructural)
- cumplimiento de deberes en todos los puestos de los diferentes niveles estructurales. (funcional)
- procedimientos utilizados (procedimental)
- derechos concedidos u obtenidos (facultades)
- formas de comunicación dentro y fuera de la empresa.

Para su exposición sintetizada, se presenta un informe a Gerencia o Dirección para discutir lo detectado y las alternativas de solución.

Como parte importante para la aplicación del Diagnóstico Administrativo, se puede mencionar que el interés en la programación por las autoridades de la empresa para la continuidad funcional es muy importante, ya que si no se le da seguimiento se perderán muchas oportunidades de mejorar la productividad de la empresa.

A.3. Evaluación de un Diagnóstico Administrativo

La evaluación de un Diagnóstico Administrativo se hace en cuanto al grado de aportación de los objetivos de la investigación dentro de su ejecución y el tipo de información que se relevó en el estudio.

Es necesario someter lo diagnosticado a una revisión por medio de una auditoría Administrativa, para darle seguimiento y determinar la efectividad en un periodo dado, utilizando las siguientes herramientas de evaluación : Análisis de la información con base a el objetivo organizacional de la empresa, aplicación de la técnica F.O.D.A. como marco de referencia macroambiental, la retroalimentación Administrativa, que se basa en el remanente de información plenamente analizada por la Junta Directiva de la Empresa, o el superior de cada estrato o nivel jerárquico administrativo.

La utilización eficiente del remanente de información es la corriente innovadora que debe partir desde el mismo interior de la empresa, como un compromiso general que abarque todo el grupo de elemento humano que integra su organización para sistematizar las posibles soluciones a través de una toma de decisiones participativa: superior - subalternos.

B. LA EMPRESA INDUSTRIAL.

B.1. Generalidades

B.1.1. Concepto.

La empresa industrial es la institución que utilizando los recursos materiales, humanos y financieros que tiene a su disposición transforma la materia prima para obtener un producto, que pondrá en el mercado para su comercialización. 2/

Este concepto ha sido ampliado con la prestación de los servicios, los que involucran productos terminados para fabricar otros y estos en conjunto aplicarlos a una actividad integral para prestar un servicio al consumidor final, con esto y otras funciones importantes se demuestran la importancia de la industria y los servicios.

2/CAMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA, Estudio de la Industria en Guatemala, presentación del informe, Documento RSA/1994. T456 Centro de Documentación pagina 5.

B.1.2. Elementos de su Misión.

La misión de una organización es la razón misma de su existencia, que la distingue de todas las demas para ayudar a comprender las metas organizacionales.^{3/}

Los elementos que componen la misión de la empresa industrial se pueden condensar en estos:

- a) desarrollo de actividad dentro de los límites del marco legal institucional del conglomerado industrial de empresas guatemaltecas, b) naturaleza de la actividad productiva y claridad en la misma.
- c) capacidad económica para desarrollar con éxito el proyecto fundamental sobre el cual se plantea la base de trabajo de la industria. d) utilización de tecnología y maquinaria. e) recursos totales para cumplir con los compromisos adquiridos sean estos humanos, financieros, físicos, legales y otros.

B.2. Tipología.

Las industrias se pueden clasificar en el siguiente orden, teniendo en cuenta juicios internacionalmente aceptados para guardar los parámetros de competitividad en el extranjero frente a otros países y dentro del mismo conglomerado de empresas nacionales.

^{3/} STONER JAMES A.F. WALKER CHARLES, Administración Capítulo 5. Planeación Estratégica, Tercera Edición México, Prentice Hall, 1990, página consultada 129.

B.2.1. Industria Extractiva :

Se le llama así a las industrias que extraen su materia prima de la naturaleza directamente, sin la utilización de muchos insumos para su acabado, siendo la mano de obra de orden familiar y a veces a nivel artesanal, no aplica tecnología muy sofisticada, en su función es suficiente tener experiencia y decisión para efectuar la actividad; ésta es característica de países donde el desarrollo económico no es muy avanzado como en América Latina.

B.2.2. Industria de Transformación.

Es la que utilizando los elementos de mano de obra y gastos de fabricación transforma el insumo materia prima, aplicando para ello el recurso de tecnología para aumentar su productividad y obtener el cambio requerido para que proporcione satisfacción a una necesidad definida, se utiliza en la mayoría de los casos tecnología moderna y continuamente se detectan mejoras en los sistemas de producción, de igual manera la capacitación al personal debe tener una motivación especial, ya que el factor humano es muy importante para este tipo empresa, donde se requiere la máxima aplicación de la voluntad para desarrollar un buen trabajo.

B.2.3. Industria Alimenticia.

Es la que transforma la materia prima utilizando tecnología sofisticada, mano de obra especializada y gastos de fabricación, por su importancia se le da esta clasificación ya que pertenece a las industrias de transformación por la naturaleza de su actividad.

B.2.4 Industria de Servicios.

Esta industria para su actividad, necesita de otros productos ya terminados para aplicarlos conjuntamente para la satisfacción de una necesidad específica del consumidor, consiste en la aplicación de una serie de productos sin transformarlos en su naturaleza de uso, el servicio requiere de la calidad como herramienta fundamental y del recurso humano especialmente entrenado y capacitado para desarrollar con éxito esta actividad, los servicios en todas partes del mundo han logrado gran importancia porque las personas no tienen tiempo para ocuparse de tareas básicas tales como: cocinar sus alimentos, limpiar su ropa y otras actividades principales.^{4/}

4/ CAMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA, Estudio de la industria en Guatemala. Documento RSA/1994 T456, Centro de Documentación paginas consultadas 123 - 124.

La prestación de servicios es muy importante porque con ella llevamos los productos a un ciclo de consumo con el cual los consumidores se convierten en fuertes consumidores de servicios varios.

C. LA INDUSTRIA EN GUATEMALA, DEDICADA A LA FABRICACION DE ROTULOS LUMINOSOS

C.1. Antecedentes históricos de la Industria en Guatemala.

Como fuente principal de desarrollo para la industria General en Guatemala, se ubica como antecedente histórico la Reforma Liberal, siendo el sector de la Agroindustria el más beneficiado con el movimiento político de ese entonces.

En el transcurso de cierto tiempo se intentó unificar las economías centroamericanas por medio del Mercado Común Centroamericano, el que no rindió fruto de mayor relevancia por la situación especial sociopolítica de la Región.

El Gobierno de Guatemala buscó mecanismos de desarrollo industrial para el país, fomentando y promoviendo leyes que estimularán la inversión extranjera en el área industrial; esto dió origen a la Ley de Descentralización Industrial que buscaba desarrollar el aprovechamiento de materia prima de diferentes regiones y dar empleo a los habitantes de las ciudades donde se instala-

rían las nuevas industrias, tales como la Zona de Libre Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla, cuyo funcionamiento trajo consigo una inversión poco utilizada en sus primeros años, por falta de interés institucional en la promoción y abastecimiento de leyes adecuadas.

La industria experimentó su época de crisis entre los años 1979 a 1985, esto se debió a que Guatemala por su economía de tipo Agroindustrial no pudo enfrentar los movimientos económicos de tipo capitalista de ese tiempo que se manifestaban en el mercado de producción y consumo internacional.

Surge como indicador, el decaimiento de las artes manuales y la limitación en la Producción no Tradicional, que establece como un parámetro cualitativo en el cual pondera el limitado desarrollo de la industria en este periodo, durante el novenario de 1986 a 1994 se ha experimentado una recuperación en diferentes renglones, siendo éstos los productos no tradicionales y servicios como el turismo, la hotelería, etc; en la actualidad se pretende el ingreso de Guatemala al Tratado de Libre Comercio, el que con muchas restricciones y a pesar de presentar un esquema adecuado limita las opciones para que Guatemala supere las condiciones actuales de su industria, esto requiere que para participar integralmente en los aspectos más evolucionados con la tecnología ade-

cuada y estrategias inmediatas, determinar las debilidades que se tiene para competir y las amenazas respecto al mercado organizado, para solventar la cantidad y calidad de producción continua de sus productos base de exportación en los Mercados Internacionales.

C.2. Tipos de Empresas Industriales en Guatemala.

Las empresas Industriales en Guatemala se clasifican en grandes grupos que son :

- Industrias Extractivas (Extraen de la Naturaleza.)
tales como : las que dedican a la Tala de Madera, tratamiento de pieles, pesqueras con poca tecnología, crianza de ganados y peces con limitación a su desarrollo y otras de similar naturaleza.

- Industrias de Transformación (Transforman la materia prima con la aplicación de mano de obra humana, tecnología, bienes de capital, etc.) en este tipo se ubican: la industria de textiles, insumos farmacéuticos, insumos industriales, productos ferreteros productos básicos para la construcción, herramientas, ropa, etc.

- Industrias alimenticias (Procesan productos alimenticios) como productos enlatados, dulces, chocolates, vegetales, insumos de exportación, carnes enlatadas, embutidos, productos sintéticos alimenticios, así como una gran variedad de conservas de productos típicos del país

logrando una participación diferenciada en el Mercado.
- Industrias de Servicio (Se utilizan productos terminados y subinsumos para completar dichos servicios, como elementos en la producción.) El turismo, servicios de entregas, servicios financieros, etc.

C.3. Caracterización de las empresas Industriales dedicadas a la Fabricación de Rótulos Luminosos en la Ciudad de Guatemala.

Para establecer una caracterización real de las empresas que se dedican a la fabricación de rótulos luminosos se indican las siguientes particularidades:

- a) Pertenecen al tipo de industria de transformación.
- b) Su estructura es de Tipo Industria Metal-Mecánica, utiliza hornos especiales para trabajar metales como el aluminio y lámina galvanizada.
- c) Utiliza insumos prácticos como la madera, el aluminio y el plástico vinil industrial para la elaboración de moldes dentro del proceso productivo.
- d) Su estructura organizacional es formal, contando con una línea de autoridad que empieza con una Junta de Accionistas quienes son la máxima autoridad y un Gerente de cada área funcional.
- e) Sus áreas funcionales son: Administrativa, de Producción, incluyendo Talleres especiales, el área de Bodega de Materiales, área de Mercadeo y Ventas

- f) Su principal materia prima es el plástico vinil industrial que es un insumo importado de los Estados Unidos de Norte América.
- g) Su principal producto es el rótulo luminoso, simple o implementados con tubo fluorecente neón.
- h) Aplica un tipo de contabilidad especial para mantener con exactitud todos sus gastos de producción en orden así como el pago de los impuestos.
- i) Tienen un proceso de control de calidad estricto para brindar al consumidor productos con un buen acabado.

CAPITULO II

APLICACION DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL

A. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE FABRICACION DE ROTULOS LUMINOSOS

La fábrica en estudio fué fundada en 1964 por un grupo de ciudadanos alemanes residentes en la Ciudad de Guatemala, con la intención de promover rótulos de publicidad luminosa, en ese entonces se inició en un pequeño edificio ubicado en la 13 Avenida de la Zona 1, desde el principio fué muy conocida por ser una de las pioneras en el campo de la fabricación de rótulos luminosos. En la década de los años 70' su crecimiento fué lento pero seguro, con la adquisición de maquinaria adecuada se planteó y experimentó un crecimiento económico adecuado; en la década de los años 80' se incrementó el número de rótulos fabricados, así como los compromisos con constructoras que requerían domos (estructuras de plástico vinil que se trabaja en forma de burbuja) como subproducto de la fabricación de rotulos.

Fue hasta 1992 en que se comenzó a producir en el nivel que se opera en la actualidad, lo que contribuyó a que la fábrica lograra superar su estado físico y económico, con la adquisición de un terreno y dinero para construir un edificio nuevo, esto fué también parte del fruto de la aplicación de estudios elaborados por FADES (Fundación Alemana para el Desarrollo) a niveles de planta de producción y Administrativo respectivamente, aplicando un Diagnóstico de la situación ac-

tual de la Fábrica en ese momento. Para determinar acciones de desarrollo en la fábrica a partir de ese estudio la aplicación de Diagnósticos Administrativos ha sido una labor semestral con los mismos investigadores y personal interno de la empresa, por ser esta información muy confidencial.4/

B. SITUACION ACTUAL GENERAL DE LA FABRICA

La fábrica de rótulos luminosos se encuentra en una situación económica, tecnológica, administrativa y financiera aceptable y con muy buenas proyecciones, compitiendo con la proliferación de nuevas empresas que requieren de muchos de los productos que la fábrica produce, como el caso de los rótulos luminosos neón, rótulos de vinil con reloj electrónico, rótulos menú para restaurantes y cafeterías y otros negocios según exigencia del cliente.

La tecnología a abierto las puertas para este tipo de industria y se espera un crecimiento en estos años, aunque un factor de mercado influyente es la alta competencia que se plantea entre pequeñas empresas y las ya conocidas en el mercado. Para la fábrica en estudio representa su fortaleza por que es conocida como una de las mejores en este campo industrial con mucho prestigio e imagen de marca y además por la calidad de sus productos, la experiencia hace la diferencia entre las distintas empresas que existen en el mercado.

4/ FUNDACION ALEMANA PARA EL DESARROLLO, Descripción básica de datos sobre fábrica de rótulos luminosos, documento de Diagnóstico Enero de 1993. paginas 6 - 8.

B.1 Situación de Areas Funcionales

La empresa se auxilia con la asesoría de una comisión de tres personas de la Fundación Alemana para el Desarrollo (FADES), ellos diseñan entrevistas de grupo de trabajo, sintetizan los comentarios personales a nivel de entrevistas personales, así como llenar boletas de información sobre sus tareas y las relaciones normales con otras áreas.

Las áreas funcionales que tiene la fábrica de rótulos luminosos en estudio son : el Area Administrativa, el Area de Mercadeo y Ventas, el Area de Producción. (ver cuadro No.6 página 85.) como parte del Area de Producción se incluye el Area de Bodega de Materiales en las cuales se experimenta una serie de problemas propios sobre información necesaria para el buen funcionamiento de los mismos, La Gerencia General y la Junta de Accionistas que toman decisiones respecto al que hacer de la empresa en estas situaciones generales producen infuncionalidad por falta de coordinación en las órdenes e instrucciones para el trabajo, lo que influye en el cumplimiento de los compromisos contraídos con los clientes, afectando con ello la imagen de la empresa, creando algunos problemas de retrasos en entregas de rótulos.

La aplicación del diagnóstico administrativo es más simple, debido a que su estructura es pequeña lo que fa-

cilita por medio de la asesoría de FADES.

B.2. Situación de Áreas Productivas.

En estas se ubican, los de Talleres integrada por las siguientes dependencias : Herrería, Carpintería, Pintura, Eléctrico, Electrónico, Neón, en estas áreas el problema básico es de comunicación y retraso de algunas características físicas de los rótulos en las especificaciones de los presupuestos de fabricación, falta de mano de obra capacitada para desarrollar labores productivas en algunas épocas en las que se acumula demasiado trabajo.

Como área productiva se incluye también la de diseño computarizado, los empleados trabajan en instalaciones administrativas , pero esto ocasiona un problema de burocratización del proceso de realización de bocetos iniciales de rótulos, cuando el volumen del trabajo aumenta.

En el área de instalaciones de tubo neón, se indica que este es optativo y no todos los rótulos que se fabrican tienen esta aplicación, pero esta labor requiere de mano de obra especializada la cual es muy difícil de contratar.

En el área de instalaciones es donde se encuentran algunos problemas, con la colocación de los rótulos ya terminados en los lugares donde el cliente quiere que

este sea ubicado, por limitantes de estructura física o insuficiencia de espacio, estas contingencias en algunos casos no son previstos al momento de realizar el contrato por el vendedor.

El estudio en el área de talleres de la fábrica de rótulos luminosos, se efectúa a través de un análisis situacional general, el cual sirve para dirigir con éxito, la elaboración e implementación de instrumentos de investigación, tales como cuestionarios preliminares y planteamiento de técnicas estructurales para entrevistas personales con empleados, en esta área una de las limitaciones para la investigación se encuentra en el contenido de las respuestas por el grado de escolaridad que los empleados tienen (ver cuadros No. 7 y 8 páginas 86 y 87.), ya que su nivel académico es en un 80 % de nivel primario, además existe una gran desconfianza en brindar información por que se tiene la falsa idea que con ésta se tendrá base para despidos o se trata de investigar en la vida personal de cada trabajador de manera maliciosa, lo que determina que la preparación y la elaboración de instrumentos de investigación sea muy importante, ya que el éxito de su contenido dependerá de una investigación eficiente para lograr resultados esperados; la aplicación de estos instrumentos está a cargo de tres empleados de la empresa con alto grado de confianza, contra-

tados para realizar este tipo de estudio dentro de la organización con asesoría de FADES, son personas conocedoras de la actividad de la fábrica y de experiencia en su especialidad. Para la aplicación diagnóstica utiliza el método de observación, conjuntamente con la técnica de encuesta y entrevistas personales y grupos de trabajo, cuyos resultados se sistematizan para la validación de información.

En el área administrativa se detecta un nivel académico alto, la mayoría de los trabajadores han logrado alcanzar escolaridad a nivel vocacional tales como secretarías, contadores, bachilleres en ciencias y letras, etc. siendo su colaboración efectiva para el estudio, como parte del desarrollo organizacional, se les imparten cursos respecto el comportamiento organizacional a seguir dentro de la empresa, los cuales han dado buenos resultados obteniendo un clima organizacional en esta área verdaderamente aceptable y adecuado.

En el área de bodega de materiales existen muchas formas de control escrito lo que hace que el trámite de requisiciones sea muy estricto, pero sin embargo el resultado de inventarios físicos demuestran que existe robos de materiales electrónicos, estos en su valor económico alto y su forma pequeña permite la fácil sustracción del local de la fábrica, constituyendo un problema.

Su análisis requiere de un estudio estadístico sobre datos históricos para averiguar cuanto se ha perdido en especie de cada producto, así como la utilización del sistema de computo para revisar todas las órdenes de producción y áreas que tienen relación escrita con el área de bodega de materiales, por tal razón en esta bodega los empleados no tienen libre acceso por seguridad de ellos y de las materias primas; a pesar de este control, dentro de lo investigado los resultados de los diagnósticos sobre inventarios han mejorado, pero el problema sigue latente según criterios del Jefe de Bodega de materiales y sus Auxiliares quienes presentan informes escritos de lo detectado al Gerente de Producción.

El área de mercadeo y ventas donde la Junta de Accionistas ha puesto mayor interés, porque es donde se estiman los ingresos, estableciendo cuotas de ventas anuales, así como planes de ingresos proyectados en concepto de ventas, para esto el Gerente de Mercadeo y Ventas con sus Auxiliares deben presentar una memoria anual de labores con su respectivo análisis, ellos son objeto de entrevistas y cuestionarios para verificar su función de trabajo y someter la información a análisis de grupo sobre sus objetivos y metas organizacionales, todo esto con objeto de ubicar la importancia de la misión dentro

de la fábrica.

Los Vendedores de la fábrica son colaboradores en cuanto brindar información que se les requiere, aún cuando se ocupe tiempo extra de su horario de trabajo, a veces es difícil ubicarlos, pero siempre contribuyen a este tipo de estudios con respuestas objetivas, ideas, proyectos, etc., que faciliten la toma de decisiones gerenciales, a pesar de presentar limitantes en la toma de pedidos, principalmente en las características exigidas en el producto por el cliente y otras situaciones que necesitan mayor atención para el proceso de cálculo y producción de lo requerido.

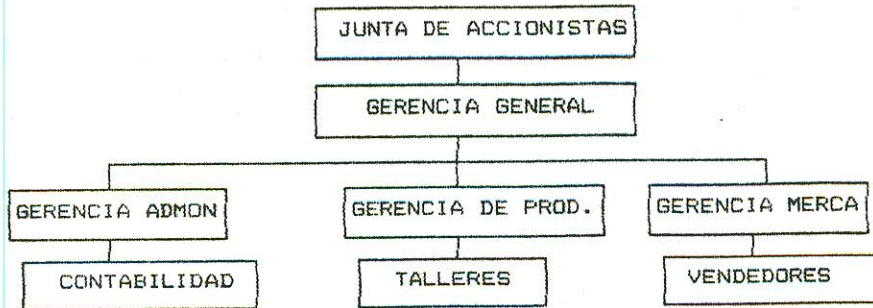
C. SITUACION ESPECIFICA DE LA FABRICA DE ROTULOS LUMINOSOS SEGUN EL ANALISIS APLICADO.

C.1. Análisis Organizacional.

Este análisis muestra la estructura organizacional de la fábrica de rótulos luminosos y presenta algunos aspectos sobre los niveles jerárquicos y tramos de control entre los órganos de la empresa.

para efectos de revisión específica de los órganos que comprende la fábrica se muestra la estructura organizacional según se puede apreciar en el siguiente organigrama, teniendo en cuenta los órganos más importantes de la organización y en quienes recae la mayor responsabilidad del éxito operativo y administrativo de la fábrica de rótulos luminosos en estudio.

C.1.1. Estructura Orgánica.



C.1.2 Niveles Jerárquicos

Los niveles jerárquicos establecidos en la fábrica de rótulos son tres, el primero es el Nivel Superior o de Dirección formado por la Junta de Accionistas y el Gerente General.

Ellos son los encargados de la planificación y planteamientos de objetivos, metas y políticas.

El segundo Nivel es el Estratégico o de Mandos Medios, este lo comprenden los Gerentes de Area, Auxiliares y Jefes de Taller, respectivamente, representa la responsabilidad de quienes son los encargados del funcionamiento y ejecución de todo lo planificado por el Nivel Superior. Al último Nivel se le denomina Operativo o Sustantivo de la empresa, lo constituye los operarios de cada Area Funcional u Operativa, este es el comprendido por los empleados de la empresa.

C.1.3. Verificación del Tramo de Control

A continuación se presenta el tramo de control en el Area superior en jerarquía.

- Junta de Accionistas.
- Gerente General. (1)
- Gerentes de Area (3)
Administración.
Producción.
Mercadeo y Ventas.

Composición del Tramo de Control en el Area de Administración.

- Gerente de Administración. (1)
- Contador General (1)
- Auxiliares de contador (2)
- Secretaria (1)
- Mensajeros Cobradores (4)
- Conserjes (2)
- Vigilantes (2)

Composición del tramo de control en el Area de Mercadeo y ventas.

- Gerente de Mercadeo y Ventas (1)
- Auxiliares de Mercadeo (2)
- Vendedores (7)
- Secretarias (3)

Composición del Tramo de Control en el Area de
Producción.

- Gerente de Producción (1)
- Auxiliares de Producción (3)
 - Jefes de Taller (9)
 - Jefe de Departamento de.
diseño por computadora (1)
 - Operarios (28)
 - Diseñadores por computadora (2)

Composición del Tramo de Control en el area de
Bodega de Materiales.

- Gerente de Producción (1)
- Jefe de Bodega (1)
 - Auxiliares de Bodega (2)

Los tramos de control establecidos dentro de la estructura orgánica de la empresa no funcionan eficientemente, existiendo problemas de autoridad por no estar claramente delegada y distribuida, siendo factor importante también la iniciativa individual de los Gerentes de las áreas funcionales, por la toma de decisiones inherentes a su función y cargo que desempeñan. (ver cuadros No.1 y 2 página 82.)

C.1.4. Cadena de mando

La cadena de mando resultante del Tramo de control existente, se encuentra claramente definida y sobre todo normada por el reglamen-

to interno de trabajo ; por ser de orden lineal, la responsabilidad de funcionamiento de la organización se asigna a los Gerentes de Area bajo la dirección del Gerente General, quien decide todo lo relacionando a este aspecto, en coordinación con la Junta de Accionistas, que es el órgano de mayor capacidad de decisión por estar constituido por los propietarios de la empresa, decisión aceptada en Asamblea General y en concenso de los Accionistas en pleno uso de sus facultades, esta cadena de mando es de orden descendente, respetando la jerarquía desde el Gerente de Area hacia los niveles operativos.

C.1.5. Criterios de Organización.

La organización formal debe ser flexible aprovechando los talentos creativos, reconociendo capacidades individuales de quien forme parte de la organización. 6/

Estos se plasman en las políticas aplicadas por los Gerentes de Area en cumplimiento a lo dictado por la Junta de Accionistas y el

6/ KOONTZ HAROLD/ WEIHRICH HEIZ, Administración, Naturaleza y propósitos de la organización, Parte 3 La organización, Mc. Graw Hill, México, 1988.

Gerente General, su función es participativa por la gran importancia de los aportes que éstos manifiestan, tanto para el proceso operativo como para el conocimiento interno de la empresa en cuanto a producción y comercialización del producto.

Existe participación general de los Jefes de Taller en este tipo de actividad, ya que conjuntamente con los Auxiliares de Producción incluyen información básica y fundamental muy importante.

Los criterios de organización se determinan en el área de producción por ser esta una empresa industrial, los aspectos de organización en las otras áreas esta recargada en la función del Gerente General y de los gerentes de cada área asignada.

C.1.6. Objetivos Organizacionales

Pueden considerarse como obtener una situación que la organización desea alcanzar, la eficiencia real de una organización es determinada por la medida en que esta alcance sus objetivos organizacionales. 7/

7/ CHIAVENATO IDALVERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera edición, MC.Graw Hill, México, 1988, página 375.

En cuanto a los objetivos organizacionales se establece una relación entre el crecimiento programado en la fábrica respecto al cumplimiento de objetivos cuantitativos específicamente en ventas, desarrollando mejoras en los procedimientos de producción; estos se cumplen en un 80% dentro del ritmo normal del trabajo, debido al incumplimiento de algunas áreas en lo referente a normas específicas de reportes escritos provocando retrasos en tiempo de producción.

Existe relativa correspondencia entre los objetivos organizacionales de cada área manifestando alto grado de unidad en los mismos : el no alcanzar una mayor productividad se debe a toma de decisiones rápidas y emergentes, en algunos casos por la premura del tiempo de entrega o bien por escasez de materia prima por falta en el mercado local o el de importación.

C.1.7. Continuidad en procesos.

Para verificar este tipo de continuidad, se observa una gran funcionalidad en cuanto lo manual u operativo, pero en el proceso administrativo experimenta demora por información

faltante o equivocada sobre aspectos físicos determinantes del rótulo luminoso, esto provoca retraso en el mismo proceso productivo, constituyendo problema básico de esta área.

Relacionando los procesos con las funciones se logra establecer una doble naturaleza de cada área, siendo las más afectadas el Área Administrativa y el Área de Mercadeo y Ventas, ocasionando retraso en producción por pérdida de tiempo efectivo de producción, se opera en forma simultánea en vez de ser solamente una de las áreas responsables de ese tipo de registro y su posterior seguimiento en el proceso productivo.

La pérdida de tiempo establecida en este caso es también cuantificable en proporciones económicas por la relación costo - beneficio, situación que determina que la Junta de Accionistas ponga mucho énfasis en el análisis situacional, para tomar decisiones inmediatas y aplicar medidas correctivas oportunas.

C.2. Análisis funcional.

Todas las funciones de la fábrica están normadas en instrumentos administrativos implementados especialmente para el efecto, este análisis se refiere a las

funciones básicas que cada empleado en su puesto de trabajo debe realizar como su responsabilidad dentro de las tareas asignadas, según el área en que este labore dentro de la fábrica eliminando con ello errores fundamentales en funcionamiento, esto claramente definido en instituciones internas de la fábrica.

C.2.1. Area de Administración

Las funciones asignadas dentro de la estructura orgánica para el Area de Administración son las siguientes.

Velar por el funcionamiento eficiente de los procesos de contratación y desarrollo del recurso humano, su contabilización por sistema de computo, así como la aplicación de controles internos para optimizar los resultados.

* El pago efectivo a proveedores, impuestos, salarios, contratos, costos, cálculo de presupuestos y proyectos.

* El cobro a clientes, mantenimiento de cartera de cobros, etc.

* Compra de materias primas al extranjero, con su respectivo trámite aduanal.

* La mayoría de estas funciones se cumplen pero de manera deficiente, existiendo siempre algún error por falta de información sobre algun dato,

haciendo que esto interrumpa y burocratice el buen funcionamiento de otras actividades dentro y fuera de la misma área y afectando el funcionamiento de las demás áreas que forman la fábrica, ocasionando retraso en el proceso productivo.

C.2.2. Area de Producción

Las funciones principales se sintetizan en las siguientes:

* Planificar la Producción anual, semestral y mensual, como compromiso para cumplir con la producción estimada.

* Controlar la entrada y salida de materiales de la bodega, por consumo y mantenimiento de inventarios.

* Supervisión y control del proceso productivo y del control de calidad estimado para el mismo proceso.

En esta área existen tres problemas básicos que son :

- Falta de mano de obra calificada.
- Faltantes y robos en la Bodega de Materiales.
- Materias primas y materiales e insumos escasos en algunas épocas del año.

Todo esto provoca problema en la conducta de los empleados en lo referente a trabajo

extra y los errores de presupuesto de rótulos con estilo o diseño equivocado en alguna característica física, ocasionando el incumplimiento con la función productiva.

C.2.3. Area Mercadeo y Ventas.

Sus funciones básicas determinadas son :

- Planificar y controlar el Plan de Mercadeo.
- Control de la Cartera de Clientes.
- Capacitación a Vendedores.
- Desarrollo del Personal de Escritorio o Gabinete.

En esta área existe el problema de omisión de los aspectos de información escrita de las cotizaciones que realizan los vendedores junto al cliente, éstas muchas veces no llevan correctamente definidas las características físicas del rótulo luminoso a fabricar y ocasiona errores graves y desperdicio de materiales, lo que hace una diferencia en el costo de producción aumentando los gastos de fabricación genéricos o básicos.

C.3. Análisis Procedimental

Para encontrar una relación específica entre las actividades principales, se ha elaborado un proceso general de todas las actividades que se realizan como parte del análisis de procedimientos.

C.3.1. Estudio o secuencia de actividades desarrolladas por cada órgano.

Para efectos de este estudio se presenta el siguiente esquema del proceso desde el Area administrativa, el Area de Mercadeo y Ventas conjuntamente el Area de Producción; permite observar en su totalidad, aspectos procedimentales en cuanto a funciones y atribuciones de dependencias y personal de cada área de trabajo, según sea su especialidad de tarea o actividad dentro del proceso de fabricación de un rótulo luminoso contando con todos los recursos de la fábrica.

AREA DE MERCADEO Y VENTAS

- Se inicia el proceso con el primer contacto con el cliente. (por el vendedor.)
- El vendedor visita al cliente para decidir aspectos generales.
- Se elabora el presupuesto por Administración de fábrica.(Gerencia General y Gerentes de Area.)
- Se Presenta el boceto realizado por el departamento. diseño de la fábrica.(por el vendedor.)
- El Gerente autoriza el presupuesto para el cliente.
- El Cliente Acepta el contrato y paga la Prima al vendedor de la fábrica.
- La Secretaria de Ventas ingresa los datos del cliente al Banco de datos del area de Mercadeo y Ventas.
- El Contador aplica Controles de cobro a clientes.
- El Gerente de Mercadeo Aplica politicas de crédito, si el solicitante lo requiere.

Los errores dan lugar a cometer equivocaciones al visitar a los cliente y no tomar los datos exactamente con las características que este describe en la hoja de cotizaciones y presupuestos,

creando desacuerdo entre el vendedor y el cliente siendo solucionada esta situación a través de dialogo directo.

AREA ADMINISTRACION

- Se efectúa el cálculo de costos sobre presupuestos iniciales.
- Se aplican registro de operaciones contables.
- Programación para enviar mensajeros - cobradores a los clientes.
- Establece y aplica Políticas de contratación de personal.
- Formaliza el desarrollo del personal, por medio de seminarios y eventos de capacitación.
- Registra y opera control de horas trabajadas y horas fábrica.
- Determina el cálculo de los impuestos y el pago de los mismos
- Registro y Control de la correspondencia interna y externa de la empresa.

Se detectan algunos problemas en el aspecto procedimental tales como :burocratización del sistema de presupuestos, retraso en el registro contable por documentos mal elaborados, falta de planificación en cuanto desarrollo de personal, inconformidad en el cálculo de salarios y horas extras de los empleados operativos, manejo inapropiado de correspondencia hacia los clientes; los responsables son los Auxiliares del Area de Administración y las Secretarias, en cuyos puestos se detectó limitantes en el tiempo específico para el desenvolvimiento de las actividades, en donde existe mucha

repetición por errores en el proceso, creando situaciones de pérdida de tiempo y sobreutilización de materiales en casos de órdenes mal entendidas.

Las funciones en esta área se encuentran cubiertas en su gran mayoría por empleados capacitados para estos puestos, son personas académicamente preparadas para desarrollar técnicamente este tipo de actividades, siendo el área donde se provoca menos problemas a pesar de las inestabilidades detectadas; todo el proceso se encuentra sistematizado y esto da oportunidad a su revisión detallada para resolver problemas rápidamente, en comparación con las otras áreas de la fábrica de rótulos luminosos.

Su tamaño en comparación con las otras áreas de la empresa es pequeño, está linealmente establecida y en ella se concentran los controles escritos de todo el proceso productivo dentro de la fábrica, existiendo un gran flujo de información que requiere de controles específicos para su encause correcto y pueda tomarse una decisión en sesiones de planificación convocadas por la Gerencia General, es por ello que se ha tratado de dotar de equipo de computo a esta área para minimizar el riesgo de pérdida de información.

AREA PRODUCCION

- Ingreso de requisición de producción.
- Solicitud de materiales a bodega de materiales.
- Ingreso de órdenes de materiales al taller de carpintería.
- Elaboración de molde en madera.
- Fundición de plástico vinil para elaborar caras plásticas.
- Aplicación de Control de calidad sobre fundición de caras plasticas.
- Corrección en caso de error
- Ingreso de armazón de madera a taller de herreria.
- Elaboración de Gabinete Metálico.
- Traslado a taller Eléctrico donde se colocan componentes electricos
- Ingreso a taller Electrónico donde se instalan componentes especiales para su funcionamiento.
- Traslado a talleres, optativo si el cliente desea el rotulo con características especiales.
- Ensamble final de componentes y control de calidad para verificar el buen funcionamiento de los colocados.
- En caso de error se revisa y corrige.
- Traslado a taller de instalaciones.
- Instalación en el lugar convenido con el cliente
- Revisión y verificación del cliente para su aprobación.
- En caso de no estar satisfecho el cliente se realizan cambios con plena autorización del mismo en el lugar de instalación.
- En reclamos posteriores se atiende en el área administrativa.

Los principales problemas que se afrontan en el Area de producción dentro del proceso son : retraso por errores en órdenes de producción elaboradas por el Auxiliar del Gerente de Producción, por datos erróneos escritos por el vendedor en el presupuesto de venta del rótulo luminoso en el caso específico que se encuentra.

Existen también problemas de inventarios por robo de materias primas, esto es por la conducta inapropiada de los empleados y controles mal aplicados.

La mano de obra escasea en varias temporadas del año esto se debe a la limitación de políticas de desarrollo de personal actual o de nuevos empleados que existe en la Empresa.

C.3.2. Correspondencia entre funciones y Proceso.

Existe correspondencia entre funciones y proceso general de fabricación de rótulos en forma relativa, se detecta traslape unicamente en la secuencia de registro de datos de clientes en el Area Administrativa y Area de Mercadeo y Ventas. El funcionamiento de la fábrica demuestra que su proceso tiene alto grado de efectividad.

C.3.3. Etapas del proceso de Fabricación de un rótulo luminoso.

C.3.3.1. Proceso Operativo.

C.3.3.1.1. Contacto de la Fuerza de Ventas con el Cliente.

Este es el primer paso para hacer contacto con el cliente personalmente, utilizando un método especial que permita mostrar las bondades del producto en una presentación elaborada por el vendedor,

como sustituto de publicidad temporal, en esta situación una vez convencido en sus objeciones, el cliente autoriza un croquis, esquema o idea preliminar para fabricar el anuncio.

C.3.3.1.2. Preparación de Presupuesto preliminar con su boceto inicial del rótulo:

Este presupuesto es una descripción de todas las características físicas que el rótulo debe llevar, según el gusto del cliente en cuanto a materiales, insumos, materia prima, así como un cálculo estimado de la mano de obra a utilizar en autorizaciones para la fabricación del anuncio; el croquis es la representación gráfica del rótulo y revela todas las características que se plantean dentro del presupuesto de fabricación.

La importancia de esta parte del proceso productivo es vital para el cálculo de la cantidad y la calidad de materiales; la preparación de este presupuesto proporciona una idea considerada en los costos estimados sobre cada rótulo que sea programado en el plan de la producción

semanal que plantea la empresa.

C.3.3.1.3. Aceptación del cliente y pago de Prima del contrato:

Para efectos contables y de seguridad el cliente debe pagar un 10% como pago inicial o prima, teniendo opciones factibles tales como optar por pago al contado, o a 30, 60 ó 90 días plazo, cada uno con el plan de financiamiento plenamente discutido y convenido.

C.3.3.1.4. Diseño Computarizado :

El diseño computarizado es la última tecnología en la preparación de artes finales para rótulos en Guatemala, la utilización de este recurso permite hacer eficientemente originales a tamaño natural si se requiere del rótulo, así como presentar ideas nuevas en menor tiempo.

C.3.3.1.5. Salida de Bodega de Materiales.

Es la actividad en la cual el empleado designado requiere bajo su responsabilidad todos los materiales e insumos de la bodega para trasladarlos a las áreas productivas de la empresa.

Para ello se establece dos tipos de

control en el sistema de Kardex de la empresa; el sistema electrónico sobre comprobantes escritos, los cuales son autorizados por el Auxiliar de Producción y el control de salidas de materiales diarios que lleva en forma escrita el Encargado de Area de Bodega de Materiales, con ello se pretende mantener los inventarios con mayor precisión.

C.3.3.1.6. Elaboración de Molde en Madera

En el taller de carpintería, se fabrica un molde con madera de pino rústico en donde posteriormente se funden las caras plásticas de vinil del rótulo luminoso. dicha fabricación es revisada con mucho cuidado para determinar si existe algún error sobre la superficie que afecte el acabado final del rótulo.

C.3.3.1.7. Fundición de las Caras Plásticas:

Para lograr una fundición en plástico de vinil se utiliza un horno especial, el cual se calienta a 340 grados fg. para lograr un acabado especial dando forma a las planchas de 1/16 de pulgada de ancho hasta 1/38 de pulgada, haciendo traslúci-

da la parte superior y la inferior queda como respaldo de brillo para aumentar su luminosidad.

Se realiza revisión de la calidad para verificar si en la cara superior han quedado restos del mismo plástico vinil, o se formaron arrugas por incorrecta posición de la plancha de plástico al momento de fundir, etc.

C.3.3.1.8. Aplicación de Pintura a las caras plásticas:

El taller de pintura utiliza compresor en la aplicación de pinturas a base de thinner para secado rápido, en esta parte del proceso se consulta muy bien el original del diseño pormenorizado del rótulo, para verificar los colores correctos a aplicar en las caras plásticas para evitar errores y que influyan en el costo de producción.

C.3.3.1.9. Elaboración Simultánea de Gabinete Metálico:

Este paso se hace cuando las caras plásticas se están pintando, algunos casos necesitan trabajo en herrería especializada en el taller respectivo, equi-

pado para aplicar soldaduras especiales y normales, así como con un horno de tratamiento de láminas para curarlas, a efecto que resistan el medio ambiente climatológico de Guatemala. Este trabajo coordina dos fases importantes :

C.3.3.1.9. a) Instalación de componentes Eléctricos y Electrónicos:

En esta fase del proceso el taller eléctrico coloca todos los elementos necesarios para el funcionamiento básico del rótulo como candelas neon, flasher, controles de corriente, voltajes, etc.

C.3.3.1.9 b) Aditamiento de Tubo Neón:

El taller de Neón funciona solamente cuando en la orden de producción indica que el rotulo lleva tubo de este tipo, a veces solo son planchas de plástico vinil transparente con el tubo neón y flasher para hacer llamativo el rótulo, todo ello sujeto con ganchos elaborados con las mismas planchas plásticas.

C.3.3.1.10 Ensamble final del Rótulo:

Es la fase de retroalimentación del proceso en la cual se evalúa todo el trabajo realizado con anterioridad, se prueba el rótulo en el funcionamiento como si estuviera en uso por el cliente.

C.3.3.1.11 Instalación del Rótulo:

Para esto se requiere de gran destreza, ya que la colocación en un 80% siempre es aérea, con energía eléctrica de alta tensión, se tiene a un equipo de empleados entrenados y dotados de herramientas especiales para guardar la seguridad respectiva en el proceso de instalación.

C.3.3.2 Proceso de calculo de la Producción

C.3.3.2.1. Volumen de la producción:

La producción en esta fábrica, está constituida por el volumen mensual de rótulos que los talleres pueden atender en un tiempo determinado, elaborando un patron estadístico para llevar un registro exacto de todos los procesos conjunto e individual, en un nivel que no baje de los 55 rótulos mensuales promedio para

mantener un equilibrio de producción estimada de 650 rótulos en los 12 meses del año.

C.3.3.2.2. Métodos Matemáticos de Cálculo del volumen de la Producción:

Para la planeación de la producción se utiliza un sistema de números fraccionarios, los cuales aplican un principio de regla de tres, estabiliza los valores de materias primas, mano de obra y gastos de fábricas en cédulas, las cuales son utilizadas tanto para elaborar los presupuestos primarios, como para calcular los presupuestos generales en la compra de materia prima y los pagos de mano de obra y gastos de fábrica.

Para lo que se refiere a la producción en sí, cada rotulo lleva un proceso especial de cálculo y registro que el Contador de la empresa aplica para llevar control estadístico interno.

C.3.3.2.3 Estándares Usados en la Producción:

Entre los estándares aplicados están los inventarios de materiales utilizados en la fábrica de rótulos, para lo refe-

rente a compras de materias primas, el insumo principal es el plástico vinil que se obtiene en planchas de 4 x 8 piés, los cuales deben estandarizarse para el posterior control de la producción, existe un subcontrol muy estricto en la calidad de tornillos, lañas, seguros, switcher, controles, flasher, etc.

Es importante la utilización de inventarios en mano de obra, para mantener en lo posible el número de empleados necesarios y llenar las expectativas de producción dentro de los plazos previamente planificados por la Gerencia de Producción, por medio de este sistema de inventarios la empresa puede mantener un sistema de información sobre los recursos disponibles con los cuales cuenta para lograr sus objetivos plateados.

C.3.3.2.4. Control de Producción:

Este consta de reportes de producción por taller que cada Jefe debe presentar semanalmente al Gerente de Producción, en el cual se describe la cantidad de materia prima que se utiliza con

previa autorización del Auxiliar de Producción y el Encargado de Bodega. Los Auxiliares de Producción elaboran gráficos de control estadístico para llevar el recuento de los recursos aplicados en cada rótulo que se encuentre en la etapa de producción dentro de los talleres de la fábrica.

C.3.3.3. Proceso Contable:

Es de tipo computarizado, en el que se utiliza un paquete electrónico utilitario del sistema IBM, por la relación de tiempo que la empresa necesita para tomar decisiones sobre aspectos de finanzas, se maneja una nomenclatura creada por el Contador de la empresa, esta consta de 350 cuentas en su totalidad pero las que utilizan con relativa frecuencia son 180, el trabajo más árduo se realiza en la jornalización de las partidas y el registro manual para llevar el control de los libros oficiales que se presentan a finanzas, para el pago de impuestos y control de los estados financieros de la empresa.

C.3.3.4. Registro de Información:

Por medio de la nomenclatura especialmen-

te creada para la labor de fabricación de rótulos luminosos, se lleva un registro electrónico de datos el cual sirve como guía para el control manual inmediato, a efecto de que el Contador General de la empresa verifique con tiempo sus estados de resultados en operaciones financieras de tipo interno y externo según el caso lo requiera.

El Encargado de Ingresar Datos al sistema de computo es el Auxiliar del Contador General, que opera también los controles sobre Bodega de Materiales (comprobantes internos y externos) sobre compras, ventas, etc.

La función principal de la actividad contable recae sobre el Contador General de la fábrica, pues es responsable de la planificación financiera de la empresa, así como el control específico sobre los libros de diario, mayor, balances, facturaciones voluminosas, control del impuestos (IVA e ISR), seguros , fletes, importaciones de materias primas etc.

Siempre con el apoyo del Auxiliar a su cargo, para distribuirse el trabajo equitativamente y poder cumplir con las funciones requeridas.

C.3.3.5. Presentación de los datos para Toma de Decisiones :

Para esta actividad el Contador General debe presentar dos reportes semestrales respecto al comportamiento financiero de la fábrica, en cuanto a rendimiento del dinero invertido y la relación del capital y el crecimiento obtenido durante ese período.

Además de esta actividad, cada mes presenta un reporte completo sobre información de nómina de sueldos y salarios de los empleados de la fábrica, así como la presentación de estados financieros cuando se le requiera, para sesiones de Accionistas y otras eventualidades en la dirección de la empresa. (ver cuadro de análisis diagnóstico pagina 67.)

C.3.4. Características del control de calidad Aplicado :

C.3.4.1. Proceso de Control de Calidad

El proceso de control de calidad se establece secuencialmente al final de cada subproceso del proceso general de producción, siendo la calidad real de tipo tradicional o común, existen iniciativas por parte de Junta de Accionistas por implementar el control total de calidad siendo aún proyecto en estudio. No

existen normas sustitutas para este proceso, lo cual no permite establecer diferencias reales, siendo esto un verdadero problema de información y de criterios gerenciales.

C.3.4.2. Areas Específicas de Control:

Dentro de estas áreas están los talleres de la fábrica, los cuales tienen una evaluación semanal que hace el Jefe del Taller, haciendo un reporte al Auxiliar de Producción; en el taller de carpintería y el de herrería se dá un control estricto que a veces es de dos veces por semana según la necesidad lo indique. También dentro del area de producción se encuentra el departamento de diseño de bocetos quienes llevan un control diario y semanal sobre los diseños que se realizan los cuales deben coincidir con lo planificado con el Gerente de Producción y su Auxiliar, quienes planifican en sesión especial, los días lunes de cada semana.

El Área de Bodega lleva controles escritos como Requisiciones, Ordenes de fabricación, Solicitudes de Reposición de Materiales Averriados, etc; estas son previamente revisadas por el Auxiliar de Producción para autorizar-

las posteriormente.

El control es intensivo en el Area de Producción por ser básicamente donde se condensa mayor actividad laboral de la fábrica.

En el Area Administrativa el control es mínimo, ya que solamente se solicita a los trabajadores una memoria de labores del año en curso para llevar un recuento de actividades realizadas como registro estadístico para su comparación posterior.

En el Area de Mercadeo y Ventas las disposiciones existentes son: el control de visitas a clientes nuevos y los que se encuentran en cartera de anuncios que se han elaborado dentro de la fábrica como consecuencia de referencias anteriores, a este método se le conoce como la cadena sin fin de referencias y que se utiliza por el amplio conocimiento que los clientes tienen de la fábrica. Se realizan sesiones todos los lunes para coordinar estrategias según en Plan Anual de Mercadeo planteado por el Gerente de Mercadeo. (ver cuadros No. 3 y 4 página 83.)

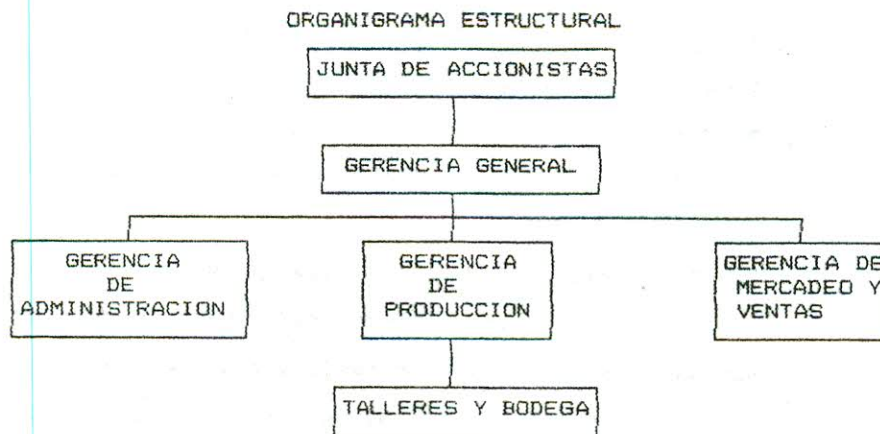
C.4. Análisis de Relaciones

En investigación de los diferentes tipos de rela-

ciones entre los órganos administrativos que componen la estructura orgánica de la empresa, se indica lo siguiente:

C.4.1. Líneas de Conexión.

Las líneas de conexión en autoridad formal por ser organización lineal, se encuentran claramente definidas según el organigrama estructural planteado por la empresa, existiendo nexos entre todas las áreas de trabajo bajo la autoridad del Gerente General quien une a todas las gerencias con un solo nivel de autoridad superior. (ver cuadros No. 5 y 6 páginas 84 y 85.)



Las relaciones que se dan entre los diferentes niveles jerárquicos están claramente estudiadas y definidas, según la función principal y proceso ge-

neral seguido, son de tipo interno y externo; por información de los empleados dentro de la fábrica, las relaciones se dan personalmente mediante las relaciones de trabajo para planificar lo correspondiente a cada area funcional o interrelación entre los distintos puestos de trabajo; se respeta el Tramo de Control establecido en cuanto a la participación de cada area. Los clientes y los proveedores, utilizan una conexión exterior de la empresa los que se les informa de nuevos productos o modificaciones en los existentes.

Las relaciones al exterior de la fábrica se realiza a través de cartas, fax, encomienda y entrega de documentos por medio de mensajero de la empresa, así como la comunicación diaria que guardan los Vendedores con los clientes reales de la fábrica.

C.4.2. Normaticidad de las relaciones.

En el reglamento interno de trabajo se mencionan estas sin especificar responsables de evaluarlas, se provoca un vacío de responsabilidad que aún existe, la empresa se maneja con criterios consultados a otras instancias siendo la causa que determina muchas conductas dentro de la organización, su trato administrativo se constituye delicadamente

por ser un problema organizacional que afecta a la empresa.

Las relaciones que se dan dentro de las diferentes áreas que constituyen esta fábrica tienen continuidad y amplia relación entre si, por la forma, modalidad y aplicación específicas; las relaciones respetan el sistema piramidal de la empresa partiendo de los mandos altos hasta el nivel operativo. (ver cuadros No. 9 y 10 página 88.)

Existe duplicidad en las relaciones dentro de las Areas de Producción , Mercadeo y Ventas y Administración, en diferentes niveles se detectan duplicidad de algunas relaciones en las funciones que deben cumplir los empleados de esas áreas, pero esta duplicidad se debe a malos entendidos entre instrucciones escritas, ordenes directas de los Gerentes de Area y los Jefes de Taller, los cuales no establecen relación directa para integrar criterios de acción.

C.4.3. Tipos de Problemas entre Areas.

En el area de Administración el problema consiste en el trámite de papelería, experimentando atraso en la información con énfasis en presupuestos de venta, en los cuales los vendedores no presentan características físicas importantes del pro-

ducto para el desarrollo integral del proceso planteado en esta área, al no tener seguridad, se experimenta el problema de demora en el cumplimiento de la orden de producción, debido al tipo de información insuficiente, se requiere al Área de Ventas un informe completo de Modificación o restauración del primer presupuesto, ocasionando por lo menos un día de atraso, que representa desvío de costos y pérdida en materiales, mano de obra y gastos en fabricación. (ver cuadro de consideraciones personales página 89.)

Se ha intentado resolver este problema de muchas maneras, pero todas han fracasado por apatía de los empleados frente a esta situación, provocada por malos entendidos entre Gerentes y Auxiliares por instrucciones mal indicadas o poco explicativas. Esta problemática se presenta por falta de voluntad y resistencia al cambio de políticas internas de la empresa, por los trabajadores tanto del Nivel Operativo como del Nivel Estratégico.

C.4.4. Análisis de Comunicaciones.

Se observa desde dos puntos de vista, en el primero se detecta las comunicaciones hacia el interior de la empresa, a través de documentación y papelería escrita, siendo esta comunicación de tipo

formal y obligatoria, olvidando un poco actividades en las cuales puedan los empleados tener una interrelación amplia que demuestre como se mantienen las comunicaciones dentro de la empresa no solo a nivel interpersonal como también al proceso productivo, donde la comunicación está siendo obstruida por un sistema de decisión largo y burocratizado, por excesivo numero de formas escritas que provoca atraso en muchas partes del proceso de producción de los rótulos luminosos. En el segundo punto de vista, se ubica el llamado público exterior, en el que se interrelaciona con los proveedores y clientes, con los cuales se trata de entablar comunicación estrecha y definida como relación contractual del producto y además, establecer un vínculo que desarrolle una relación larga y duradera.

C.5. Análisis de Facultades.

El conjunto de derechos tanto de los órganos administrativos como de los trabajadores, se le conoce como facultades otorgadas por la funcionalidad o por concepción reglamentada, de esa manera se analiza lo siguiente

C.5.1. Definición de Facultades por Area.

En el Area Administrativa las facultades que tienen son las referentes al manejo de decisiones administrativas y contabilidad, no pueden interve-

nir en la toma de decisiones de otro nivel similar o de menor rango que él, se limita a funcionamiento interno y la imagen con los clientes.

En el Area de Producción tiene asignadas sus facultades en sus funciones relativas al proceso interno de producción así como supervisar a los empleados operativos que se encuentran en los talleres, aplicando los controles internos de bodega de materiales debiendo cumplir con el proceso definido anteriormente.

En el Area de Mercadeo y Ventas, las facultades se sintetizan en el control y secuencia del proceso de ventas personales e institucionales por la empresa, dirigiendo la toma de decisiones en su orden La Gerencia General y la Junta de Accionistas, según la naturaleza del asunto a tratar.

C.5.2. Normaticidad de las facultades.

Existe un instructivo administrativo en donde se encuentran establecidas todas las facultades, además se tiene un reglamento interno para cumplimiento de los trabajadores dentro de la fábrica con sus respectivas sanciones para los que transgredan estas normas.

C.5.6. Correspondencia entre facultades y Niveles Jerárquicos.

La correspondencia entre las facultades otor-

gadas a cada area y sus funciones principales , se indica que algunas tienen cumplimiento en cierto grado, de ellas están delegadas a personal operativo como en el caso de los Jefes de Taller con los empleados operativos, las demás están dirigidas por los Mandos Medios de la fábrica sobre quienes recae la responsabilidad de cumplir con estas facultades delegadas . El ámbito de aplicación está limitado a los Gerentes de Area quienes delegan sobre sus Auxiliares y estos en niveles inferiores rindiendo informes al Gerente General y la Junta de Accionistas.

C.5.7. Autoridad.

El tipo autoridad que se detecta en la empresa es de orden formal y está distribuida jerárquicamente y conforme función principal para la toma de decisiones especifica, existiendo como en toda organización desacuerdos y falta de claridad en aspectos de formación personal y criterios personales de algunos empleados.

Las modalidades de autoridad aplicados son : por el nivel Superior es formal, directa y delegada en el Gerente General, y entre los niveles operativos y mandos medios es compartida la autoridad en similares responsabilidades.

del asunto a tratar o el problema a resolver y conforme el Area de su competencia. siendo el órgano con mayor autoridad la Gerencia General dentro de la empresa.

La autoridad forma parte del estilo de delegación de facultades que el Gerente General ha asignado a cada Gerente de Area, desconcentrando aspectos específicos de toma de decisiones en subprocesos planteados dentro del proceso general la fábrica, tratando con ello de minimizar el tiempo para resoluciones.

CAPITULO III

TECNICAS Y METODOS UTILIZADAS PARA EJECUTAR EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

A. TECNICA FODA

Es una técnica de planificación y control que permite sintetizar los resultados de una investigación y facilita la ubicación de puntos críticos en áreas estratégicas de funcionamiento; para ejemplificar esta técnica, se presenta un esquema de la situación actual que experimenta la empresa en estudio para que el lector tenga mejor comprensión de un diagnóstico sintetizado.

MATRIZ DE TECNICA FODA DE LA FABRICA DE ROTULOS LUMINOSOS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">* Organización conocida y solida.* Apoyo económico constante.* Extensa Cartera de Clientes.* Mucha experiencia y calidad en el desempeño del trabajo en el area de producción.* Proveedores plenamente identificados en el extranjero.* Desarrollo de mejoras físicas en la planta.* Ambiente agradable de trabajo.* Contacto con mercado extranjero específico para comprar maquinaria especializada.* Contrato exclusivo para la transferencia de tecnología* Asesoría Externa para realización de estudios administrativos.* Financiamiento para desarrollo de planta de producción.	<ul style="list-style-type: none">* Expansión del Mercado por diversificación.* Optimización de recursos en el área de producción.* Creación de nuevos productos.* Libertad de competencia por la calidad de acabado.* Fabricación de productos para la construcción y juegos infantiles en plástico vinil.* Actividades comerciales con Mexico, Honduras, El Salvador y Costa Rica.* Desarrollo rapido de bocetos por medio de sistema computarizado.* Desarrollo de programas de capacitación de personal en el extranjero para el personal operativo de laboratorio de tubo neón.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">* Falta de información en el Area de Mercadeo y Ventas Pérdida de tiempo en la toma de decisiones.* Falta de comunicación entre los talleres en el Area Productiva, ocasionando retrasos en el proceso de producción y errores en el taller de instalaciones, limitando la funcionalidad del control de producción* Fuerza de trabajo insuficiente.* Centralización de decisiones* Limitado programa de capacitación y desarrollo al personal de la empresa.* Capacidad instalada subutilizada.* Tecnología poco proyectiva.* Errores en instalaciones provocando inconformidad por los clientes.	<ul style="list-style-type: none">* Limitantes de exportación en la Camara de Industria y de Comercio de México por el Tratado de Libre Comercio de esa Región.* Variaciones en el cambio del dolar, por compra de materias primas.* Incremento en el porcentaje del Impuesto del Valor Agregado.* Aumento en el precio de la gasolina, energía eléctrica y otros insumos.* Crecimiento de la competencia.* Incremento de la Inflación Nacional e Internacional.* Desarrollo paralelo de industrias de competencia imperfecta en formas de anuncios giratorios y supervallas publicitarias traídas de Costa Rica.

La aplicación de esta técnica, tiene validez para conocer en que forma se presenta la situación de la empresa en un momento dado y que permita facilitar una nueva planificación, en el caso de la fábrica de rótulos luminosos se utiliza para un análisis de preinvestigación, el anterior cuadro sintetiza la matriz de los factores internos y externos que favorecen o afectan la funcionalidad de la empresa; se presentan los problemas más importantes de la producción así como el análisis de los problemas específicos de cada una de las áreas de la empresa, presentando una comparación para poder observar los cambios que se han dado en un tiempo determinado.

B. METODOS MATEMATICOS - FINANCIEROS SIMPLIFICADOS
UTILIZADOS EN EL CALCULO DE LA PRODUCCION.

Para el cálculo de la producción el métodos matematico estadístico simple a utilizar, se aplica en la cotización de materiales para elaborar la hoja de presupuesto que se presenta al cliente junto al boceto inicial.

EJEMPLO : Para un rótulo de 10x10 pies cuadrados de plástico vinil de 1/4 de grosor, con gabinete de aluminio, utilizando balastos y controles intermitentes, componentes eléctricos completos, etc.,

i. Cálculo de gasto de materiales.

CEDULA DE CALCULO DE COSTO DE MATERIALES

NOMBRE DE MATERIALES	COEFICIENTE	CANTIDAD	VALOR Q
Plástico vinil	12.5000	100 pies	Q1250.00
Balastos para lámpara de tubo neón.	50.0000	8 uds.	400.00
Controles intermitentes.	25.0000	4 uds.	100.00
Lámparas neón	35.0000	4 uds.	140.00
Barillas aluminio	15.0000	12 uds.	180.00
Tornillos No.2	0.2500	20 uds.	5.00
Agarradores esquina	3.0000	4 uds.	12.00
Alambres conexión set.34.cc.	1.2500	3 mts.	3.75
Subtotal de Materiales			Q 2090.75

Para el cálculo de los materiales se utiliza un factor conocido como cuatro (que involucra cuatro decimales) la tabla previamente elaborada por el Contador General, Posteriormente se calcula el costo de la Mano de Obra.

ii Cálculo de la Mano de Obra a utilizar.

El valor de la Mano de obra está determinada por talleres, y cuando el rótulo pasa por cada taller, adquiere ese costo, existe un proceso de trabajo diferente por lo cual el cálculo de la mano de obra debe ser minuciosamente determinado, para este caso se presenta a continuación el siguiente ejemplo :

Taller de carpintería.	Q	14.00	----	[por hora]
Taller de pintura.	Q	15.00	----	"
Taller Electrico	Q	11.00	----	"
Taller Electrónico.	Q	11.25	----	"
Laboratorio Neón	Q	11.20	----	"
Taller de Instalaciones	Q	20.50	----	"
Taller de Herrería	Q	25.00	----	"
Taller de ensamble	Q	15.00	----	"

Para el cálculo de estos coeficientes, el Contador General de la empresa ha tomado en cuenta, la proporción promedio que un empleado puede ganar en una hora definida de tiempo trabajado aplicado a un taller específico, para la fabricación de un rótulo luminoso, este procedimiento es guardado con reserva.

La descripción de talleres para el ejemplo es la siguiente : se multiplican el número de horas por el coeficiente que da como resultado el costo por taller.

CEDULA DE CALCULO DE MANO DE OBRA

NOMBRE DE TALLER	HORAS P/TALLER	COEFICIENTE	COSTO POR TALLER
Taller de Carpintería.	5 horas	14.0000	Q 70.0000
Taller Pintura	8 horas	15.0000	120.0000
Taller Herrería	5 horas	25.0000	125.0000
Taller Eléctrico	3 horas	11.0000	33.0000
Taller Electrónico	3 horas	11.2500	33.7500
Taller de Ensamble	3 horas	15.0000	45.0000
Taller de Instalacion	4 horas	20.5000	82.0000
Subtotal Mano de Obra.....			Q 508.7500

iii. Cálculo de Gastos de Fabrica.

En cuanto a los Gastos de Fábrica se distribuye de esta manera: los gastos erogados por cada uno de los talleres que el rotulo debe de permanecer, adquiriendo un valor dentro de la empresa sobre el número de horas por taller para acumular el valor final .

Taller de Carpintería	Q 18.00
Taller de Pintura	Q 25.00
Taller Eléctrico	Q 25.00
Taller Electrónico	Q 25.00
Taller de Herrería	Q 30.00
Taller de Ensamble	Q 15.00
Laboratorio de Neón	Q 33.00
Taller de Instalaciones	Q 25.00

Para realizar el siguiente cálculo los datos anteriores que se muestran dentro de la tabla, son la base numérica para conseguir el dato que dará como resultado el total definido para los gastos de fábrica que ha in-

currido el proceso productivo de un rótulo luminoso.

Para el caso de este ejemplo quedaría distribuido de esta manera:

CEDULA DE CALCULO DE GASTOS DE FABRICACION

NOMBRE DEL TALLER	HORAS FAB.	COEFICIENTE	COSTO POR TALLER
Taller de Carpintería	5	23.0000	Q 115.0000
Taller de Pintura	8	35.0000	280.0000
Taller de Herrería	5	35.0000	175.0000
Taller Eléctrico	3	28.0000	84.0000
Taller Electrónico	3	35.0000	105.0000
Taller de Ensamble	3	35.0000	105.0000
Taller Instalaciones	4	40.0000	160.0000
Subtotal de Gastos de Fábrica.....			Q 1024.0000

La integración de estos tres rubros, estiman el costo de la producción de un rótulo luminoso, estos son unos de los metodos cuantitativos prácticos financieramente que emplea la fábrica en estudio.

El ejemplo anterior revela el uso de cédulas de prorrateo individual para cada departamento, utilizando números decimales con factor de cuatro decimales.

B.1. Control de Calidad en el Proceso Productivo.

Para determinar el control de calidad aplicado en la producción, se aplica el que se le conoce como control de lo producido y su característica principal con-

siste en revisiones, las cuales son requeridos por el Gerente de Producción por medio de reportes semanales para su verificación, además de muestras tomadas al azar para comprobar los componentes, estilos, estructuras, sistema aplicado, etc., de manera que permita aplicar las correcciones pertinentes e inmediatas, con ello se evalúa en parte las condiciones del control de calidad aplicado, utilizando también un riguroso análisis sistematizado de este grupo de datos.

Los responsables de realizar este análisis de datos son los Gerentes de cada Area (Administración, Producción y Mercadeo.) con la asistencia de sus respectivos Auxiliares quienes son los responsables de poner en marcha la utilización de los instrumentos de control de calidad planteados por la Gerencia General.

El control de calidad tiene en aspecto físico dos revisiones : la primera se aplica al momento de elaborar el molde en madera y la fundición de las caras plásticas ,aquí el proceso debe detenerse si el producto resulta defectuoso para volver a empezar la cadena del procedimiento dentro del departamento de carpintería; la segunda revisión física se constituye en el taller de ensamble donde se evalúa el funcionamiento correcto de los materiales eléctricos y electrónicos del rótulo así como otros aspectos físicos del mismo, para tener un

control sobre el acabado del área de producción, que es la más dinámica en el proceso general.

C. CUADRO DE ANALISIS DIAGNOSTICO.

Son matrices representativas de los principales problemas con sus causas, efectos producidos y las posibles soluciones, constituyen un apoyo técnico al análisis de la matriz de secuencia de la técnica F.O.D.A y permite establecer parámetros de lo que se desea reestructurar.

El cuadro de análisis diagnósticos refleja las variaciones que deben hacerse en las políticas actuales, así como la evaluación de los trabajos que se hacen para alcanzar los objetivos organizacionales, con los cuales cada departamento en un sólo objetivo trata de conseguir mejorar sus funciones.

A continuación se presenta un cuadro de análisis que permite ver la situación de los problemas que presenta la fábrica de rótulos luminosos dentro del periodo final del semestre primero de 1994, reflejando con ello la situación de los problemas y las posibles soluciones planteadas por la comisión investigadora y personal de la fábrica, el tomar en cuenta este tipo de estudio ha llevado a la fábrica a mantener un flujo de información permanente para la directiva y personal responsable de la empresa, utilizando para ello la información obtenida en el diagnóstico escrito por los investigadores comisionados.

CUADRO DE ANALISIS DIAGNOSTICO			
ADMINISTRACION PROBLEMAS	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACION
1. Datos erróneos	1.1. Presupuesto de ventas.	1.1. Retrazo	1. Labor Efectiva.
2. Cuentas incobrables	2.1. Clientes morosos	2.1. Aumento Cuentas incobrables.	2. Mejorar la política de cobros.
3. Cambio del valor del dolar.	3.1. Inflación	3.1. Pérdida del valor Adquisitivo	3. Mercado Cambiario Nacional.
4. Proveedores incumplidos	4.1. escasez de Materiales	4.1. Precios altos	4. Contacto Extranjero.
MERCADEO Y VENTAS PROBLEMAS	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACION
1. Pocas cuentas nuevas	1.1. Falta de dinamismo de vendedores	1.1. Baja en ventas 1.2. desmotivación de vendedores	1. Venta referida
2. Datos erróneos	2.1. Llenado rapido de datos	2.1. Pérdida tiempo datos	2. Tomar despacio. los datos.
3. Falta de capacitación para vendedores	3.1. Presupuesto ajustado	3.1. baja en ventas	3. Capacitación al personal.
PRODUCCION PROBLEMAS	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACION
1. Falta de información, en requisición.	1.1. error de datos en el presupuesto.	1.1. Atraso producción	1. Mayor eficiencia en el trabajo.
2. Mano de obra escasa.	2.1. empleados negligentes.	2.1. Retraso cumplimiento de trabajos.	2. capacitación.
3. Requisiciones producción en espera	3.1. atraso en elaboración de cada rótulo.	2.2. desacuerdo con cliente	3. Control de planes de trabajo.

D. COMPARACION DE INFORMES FINALES DE DIAGNOSTICO

D.1. Comparación de la Situación Actual Cronológica.

Para efectos de comprensión se indica que en la Fábrica de Rótulos Luminosos Neón S.A. en estudio, se han elaborado cuatro Diagnósticos Administrativos, en los cuales siempre se ha reflejado la situación actual de cada momento, se presenta una matriz gráfica que demuestra los cambios cronológicos de cada situación. Desde el momento que dieron inicio las investigaciones Administrativas hasta la fecha para hacer una comparación que demuestre los cambios que ha tenido la organización en estudio sobre los aspectos básicos de producción y productividad, se indica el contenido y cronología de la aplicación del Diagnóstico Administrativo como una herramienta eficiente para el Desarrollo Programado de una empresa, sus resultados y efectos obtenidos.

Este desarrollo programado ha variado por las fuerzas macroambientales de la economía, para prevenir situaciones de riesgo se ha previsto en la planificación general de la empresa, la actividad de la Fundación Alemana para el Desarrollo ha sido básica para el éxito de la misma, aunado a esto, se ha aprovechado los criterios de mentalidad amplia por parte de la Gerencia General y el apoyo obtenido dentro de la empresa para la objetividad de los resultados.

D.2. CUADRO DE PROBLEMAS BASICOS Y MEJORAS DE
DIAGNOSTICOS

DIAGNOSTICOS PROBLEMA BASICO	RESULTADOS	EFFECTOS
Segundo Semestre 17/12/92. * Baja en ventas no existe plan de Producción.	- Implementación del Departamento de Ventas y Mercadeo.	- Desarrollo de Método propio de planeación de la produc- ción.
Primer Semestre 25/06/93 * Producción sin controles efectivos enmarcado atraso en diseño de rótulos.	- Implementación del Departamento de diseño computa- rizado	- Asignación de controles en proceso pro- ductivo con énfasis en el diseño de los rótulos.
Segundo Semestre 13/12/93 * Necesidad de tecnificación en la producción.	- Compra de maquina- ria de tecnología de tubo neón.	- Oportunidad de ampliar el servicios a nuevos merca- dos.
Primer Semestre 15/06/94 * Mantenimiento de la calidad.	- Capacitación al personal.	- Minimizar des- perdicios y aumentar la productividad.

Fuente: Informes FADES, síntesis de lo diagnóstico.

D.3. Evaluación de Mejoras.

Las mejoras han producido un efecto energizante dentro de la producción como el factor origen de la fábrica, se ha tenido un crecimiento constante que res-

ponde a las expectativas planteadas en el desarrollo mencionado, manteniendo la confianza en el mercado a pesar de la situación económica del país.

Estas mejoras han sido sobre la parte física de la empresa, terreno y edificio que ocupa actualmente la fábrica, como parte de este desarrollo se mejoró los resultados de la información que se consiguió con el primer Diagnóstico Administrativo efectuado en Diciembre de 1992, luego se ha estudiado progresivamente la manera de mejorar la parte productiva, haciendo un estudio detallado de todas las partes del proceso productivo utilizando en la fabricación de rótulos luminosos, aplicando para ello la experiencia de los propios trabajadores de la planta de producción, este sistema ha producido mejoras por la tecnología adquirida en el desarrollo de procedimiento especiales para mejorar acabados en el taller de herrería y laboratorio neón, esta actualización tecnológica ha sido sustancial dentro del proceso de instalación de tubo neón y rótulos de lámpara neón y plástico vinil.

Se ha establecido la diferencia entre el trabajo del Area Administrativa y la del Area de Producción, por medio de controles exactos utilizados por los Responsables y los Auxiliares de dichas áreas. En cuanto a la producción se ha logrado establecer un procedimiento

planificado que cada vez se mejora con el objetivo de hacer más eficiente el trabajo del área de producción.

D.4. Retroalimentación obtenida en el periodo histórico estudiado.

Como retroalimentación de este proceso de Aplicación programada de Diagnósticos Administrativos, la empresa tiene información objetiva de las mismas y un elemento determinante para la realización de este tipo de estudios, dado en la actitud positiva por parte de Junta de Accionistas, como fruto de los avances significativos que se han detectado dentro de la fábrica; de igual manera, mantener una política que involucre a todos los empleados en el logro de este objetivo para propiciar el interés por la superación de cada una de las áreas de la Fábrica.

Con el desarrollo de la metodología diagnóstica la fábrica en estudio ha llegado a establecer un sistema de información que enriquece el proceso de toma de decisiones con un flujo de datos que en su momento han sido efectivos para recomendar a la Gerencia General, soluciones que se han evaluado y por comprensión de los mismos directivos de la empresa se ha logrado encausar proyectos e implementar acciones para llevar a cabo esas mejoras con el apoyo de personal dentro de la fábrica y asesoría externa por parte de la FADES.

[The text in this section is extremely faint and illegible. It appears to be a list or a series of entries, possibly related to a survey or a collection of items.]

[The text in this section is also extremely faint and illegible. It appears to be a continuation of the list or entries from the left page.]

CONCLUSIONES

- 1) El Diagnóstico Administrativo es una Herramienta analítica que se utiliza para detectar la situación actual de una empresa o en sus partes integrantes tales como una unidad, departamento, etc. si ésta en su estructura lo permite; se compone por diferentes tipos de análisis por ser un estudio sistemático, integral y periódico para obtener los resultados actualizados que faciliten la toma de decisiones adecuadas a cada problema experimentando en la funcionalidad de la organización.
- 2) La aplicación del Diagnóstico Administrativo permite conocer las causas que originan las deficiencias operativas y funcionales, para mejorar la efectividad dentro de una empresa de tipo industrial, como en el caso de la empresa objeto de estudio.
- 3) El relevamiento de información objetiva, permite sistematizar la interacción de una efectiva aplicación programada con el apoyo de la Alta Gerencia dentro de una empresa, con esto se puede lograr optimizar la eficiencia de los objetivos organizacionales a través de las mejoras en los resultados de la productividad individual en el proceso de producción.
- 4) El Criterio Gerencial de mantener como política la aplicación contante de un programa de Diagnósticos Administrativos, dentro de una empresa de tipo industrial por

el nivel de dirigencia de la empresa, trae como consecuencia el conocimiento de información constante con la cual pueden tomarse decisiones sobre aspectos generales en la planificación y organización, así como aspectos específicos del quehacer funcional de cada área y trabajador en su puesto de trabajo.

- 5) La aplicación del Diagnostico Administrativo su seguimiento y retroalimentación hace participar a los empleados de todos los niveles prestando su colaboración para el logro de los objetivos organizacionales, pudiendo con ello expresar sus ideas y aportes para el mejoramiento de cualquier organización; en este caso la fábrica de rótulos luminosos.

RECOMENDACIONES

A. GENERALES:

1) Para cualquier organización de diferente naturaleza funcional, es conveniente el establecimiento de un programa debidamente planificado para la aplicación, seguimiento y verificación de diagnósticos administrativos, que permitan determinar la situación actual, sus deficiencias tanto de orden interno como de ámbito externo, para que pueda mantenerse a un nivel aceptable en el sector donde funcione y poder tomar decisiones gerenciales que faciliten la competencia dentro de su ambiente, producto o servicio.

2) Formalizar el uso y aplicación de las técnicas y metodologías administrativas, tales como el FODA, Cuadros Diagnósticos, Métodos Matemáticos - Financieros, etc., a efecto de que la Alta Dirección de toda la organización conozca sus fortalezas y debilidades, implemente acciones para la efectiva toma de decisiones, logre prevenir riesgos funcionales ante las amenazas externas de la competencia y facilite el aprovechamiento de las oportunidades para mejorar el producto o servicio para satisfacer al cliente o usuario que demanda ese satisfactor.

B. PARA LA EMPRESA ROTULOS LUMINOSOS NEON S.A.

1) Revisar y mejorar la estructura orgánica en cuanto a lo relacionado a la autoridad que cada puesto de trabajo

tiene consigo, especialmente en las áreas de mercadeo y ventas y, el area de producción, respectivamente, coordinando la funcionalidad integral de todos los participantes en el proceso general, según la ubicación administrativa asignada.

- 2) En lo relacionado con la administración de personal es conveniente crear una oficina de reclutamiento y desarrollo de personal para desconcentrar esta función del area de administración, en las actividades que lo ameriten, sin descuidar aspectos básicos de control y registro administrativo.
- 3) Contratar personal con mayor grado académico, crear un programa de capacitación para el mantenimiento de mano de obra calificada, como a poyo logístico al banco de recursos humanos en la fábrica, con énfasis en la selección de personal con estudios en bachillerato industrial o en centros de capacitación especializada como el INTECAP , dandoles oportunidad para hacer practicas en los talleres que integran la fábrica de rótulos, formalizando un compromiso de enseñanza - aprendizaje técnico operativo con prioridad de contratación al servicio de la fábrica.
- 4) Capacitar al personal en todos los niveles administrativos con un programa continuo de información gerencial

sobre los cambios que se dan dentro de la empresa, así como modificar la actitud hacia la investigación en búsqueda de la excelencia funcional, aprovechando las asesorías externas para optimizar la conducta administrativa general en función del costo - beneficio.

- 5) Implementar un programa de motivación empresarial para los trabajadores de todos los niveles de la empresa, mejorando las políticas de incentivos salariales, ascensos y promociones etc, con lo cual establecerán mejores relaciones laborales y se obtendrán respuestas positivas para aumentar la productividad de la fábrica.

según los casos que se han dado de la empresa, así como también la actitud hacia la investigación en base de la experiencia funcional, aprovechando las experiencias existentes para mejorar la conducta administrativa general en función del costo - beneficio.

Implementar un programa de motivación empresarial para los trabajadores de todos los niveles de la empresa, mejorando las políticas de incentivos salariales, bonos y prestaciones etc, con lo cual establecer mejores relaciones laborales y se obtendrán respuestas positivas para aumentar la productividad de la fábrica.

BOLETA DE ENCUESTA	78
<u>CUADROS DE ANALISIS DE INFORMACION BOLETA DE ENCUESTA</u>	
CUADRO 1. SITUACION ESTRUCTURAL POR AREA Y NIVEL ADMINISTRATIVO.	82
CUADRO 2. ORDENAMIENTO DE LOS PUESTOS Y TIPOS DE AUTORIDAD.	
CUADRO 3. TIPOS DE CONTROL ESPECIFICOS DE LO QUE SE REALIZA EN CADA AREA.	83
CUADRO 4. TIPOS DE CONTROL GENERICO QUE SE APLICA EN EL DESARROLLO DE SUS TAREAS POR AREA.	
CUADRO 5. RELACION FUNCIONAL DE PUESTOS DE TRABAJO.	84
CUADRO 6. RELACION JERARQUICA DEL NIVEL FUNCIONAL Y NIVEL OPERATIVO.	85
CUADRO 7. ATRIBUCIONES ASIGNADAS A LOS PUESTOS DE TRABAJO.	86
CUADRO 8. REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.	87
CUADRO 9. TIPOS DE COMUNICACION APLICADAS.	88
CUADRO 10. CONSIDERACIONES DE COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES	
CUADRO 11. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL	
<u>CONSIDERACIONES PERSONALES DE LOS ENCUESTADOS</u>	89
A. PROBLEMAS POR AREA DE TRABAJO .	
B. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES.	
C. RECOMENDACIONES.	
- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA FABRICA.	90
- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA FABRICA.	91

NOTA: En algunas situaciones se integran en un mismo espacio dos o tres cuadros analíticos, los cuales se han considerado que manifiestan una misma orientación de criterios para mejor comprensión de su contenido.

1875

1876

1877

1878

1879

1880

1881

1882

1883

1884

1885

1886

1887

1888

1889

1890

1891

1892

1893

1894

1895

1896

1897

1898

1899

1900

1901

1902

1903

1904

1905

1906

1907

1908

1909

1910

1911

1912

1913

1914

1915

1916

1917

1918

1919

1920

1921

1922

1923

1924

1925

1926

1927

1928

1929

1930

1931

1932

1933

1934

1935

1936

1937

1938

1939

1940

1941

1942

1943

1944

1945

1946

1947

1948

1949

1950

1951

1952

1953

1954

1955

1956

1957

1958

1959

1960

1961

1962

1963

1964

1965

1966

1967

1968

1969

1970

1971

1972

1973

1974

1975

1976

1977

1978

1979

1980

1981

1982

1983

1984

1985

1986

1987

1988

1989

1990

1991

1992

1993

1994

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

BOLETA DE ENCUESTA

La información solicitada es de carácter técnico, que permitirá con su colaboración, establecer un breve diagnóstico administrativo general respecto a la funcionalidad de la empresa donde usted presta sus servicios. Su deferencia es muy importante para este estudio de tesis de graduación profesional, cualquier comentario o dato adicional, será sumamente provechoso para este trabajo. Gracias.

I SITUACION ESTRUCTURAL

1. Indique cuales son los niveles estructurales de la empresa Administrativo____, Producción____, Mercadeo y Ventas____ otros(junta de Accionistas ,etc. _____

2. Que tipo de autoridad se establece en la empresa.

formal____, Lineal____, Asesoría____ otro,_____

indique:_____

3. Describa cuantos puestos existen en el nivel al que usted es asignado:_____, Títulos de esos puestos.

* En caso de existir más de un puesto de trabajo, por favor indicarlo al reverso de la boleta : _____

4. Qué tipo de comunicación se aplica en donde trabaja:

escrita____, oral____, de grupo____, individual____

otra _____ comente :_____

5. Que tipo de control se aplica en el desarrollo de las tareas en donde usted está asignado: directo____,indirecto____

escrito____,electrónico____,manual____,computarizado____
otro____ indique:_____

II DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

1. Indique el nombre del puesto de trabajo que desempeña:

2.Cuál es el puesto de trabajo de su inmediato superior:

3. Tiene subalternos en donde trabaja: Si ___ No___

Si la respuesta es positiva, indique el título del puesto de
trabajo de cada subalterno:_____

4. Describa brevemente las atribuciones asignadas a su puesto
de trabajo :_____

5. Con cuales puestos de trabajo tiene relación directa, haga
un breve comentario :_____

6. Cuales son los requisitos mínimos exigidos para ocupar el
puesto de trabajo que desempeña Ud.

Escolaridad:_____

Experiencia:_____

Habilidades:_____

Destrezas:_____

7. Sintetice lo que hace en el puesto de trabajo asignado:

8. Toma decisiones en su trabajo : Si ___ No ___

Si la respuesta es positiva indique en que situaciones y

hasta que grado de responsabilidad : _____

III DEL PROCESO DE TRABAJO

1. La tarea principal de su cargo es de tipo :

Administrativo _____, Operativo _____, otro _____ especifique:

2. Considera que las actividades están coordinadas: bien _____,

regular _____, mal _____, por qué? _____

* Si el espacio no le alcanza favor ampliar datos al reverso de la boleta de encuesta.

3. Lo que usted realiza tiene duplicidad con otros puestos de

trabajo: Si ___ No ___, si su respuesta es positiva, indique

con cuales: _____

4. Aplica algún tipo de control a lo que usted realiza: Si ___

No ___; si su respuesta es positiva indique cuales: _____

5. En que porcentaje considera que se cumplen las instruccio-

nes de trabajo: 100% _____ 90% _____ 80% _____ 70% _____ 50% _____

40% _____ otro _____ indique: _____

IV DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO

1. Recibe capacitación_____, o entrenamiento_____, para desarrollar su trabajo : Si_____ No_____, si su respuesta es positiva indique que tipo:_____

2. En que forma se capacita o entrena:

En grupo_____ Personal_____

3. Con que periodicidad: continúa_____, Semestral_____, Anual_____, otro_____ especifique:_____

V CONSIDERACIONES PERSONALES

1. Comente brevemente los problemas que se experimentan en el área de su trabajo :_____

2. Considera que la Empresa cumple con los objetivos que se han establecido: Si_____ No_____ Por qué:_____

3. Que recomendaria usted para mejorar los resultados actuales dentro de su puesto de trabajo: _____

CUADROS DE ANALISIS DE INFORMACION BOLETA DE ENCUESTA

CUADRO No1 SITUACION ESTRUCTURAL POR AREA Y NIVEL ADMINISTRATIVO.

NIVELES ESTRUCTURALES	PUESTOS 88	% PARTICIPACION 100 %
ADMINISTRATIVO	14	16 %
PRODUCCION	54	61 %
VENTAS Y MERCADEO	13	15 %
ALTA DIRECCION	8	8 %

* Fuente : investigación Tesis 1995.

CUADRO No.2 ORDENAMIENTO DE PUESTOS Y TIPOS DE AUTORIDAD.

PUESTOS DE TRABAJO	N. PLAZAS	TIPO	NIVEL DE AUTORIDAD
F.A.D.E.S.	03	Asesoría Externa	Nivel Directivo
Junta de Accionistas	06	Superior	Nivel Estratégico
Gerente General	01	Formal	Nivel Estratégico
Gerente de Area	03	Formal	Nivel Funcional
Auxiliares de Area	07	Formal	Nivel Funcional
Contador General	01	Formal	Nivel Funcional
Jefe de Taller o Depto.	10	Lineal	Nivel Operativo
Vendedores	07	Técnica	Nivel Operativo
Auxiliar de Bodega	01	Técnica	Nivel Operativo
Diseñadores rótulos	02	Delegada	Nivel Operativo
Secretarias	04	Delegada	Nivel Operativo
Mensajeros/Cobradores	04	Delegada	Nivel Operativo
Operarios	40	Delegada	Nivel Operativo
Conserjes y Vigilantes	04	Delegada	Nivel Operativo

* Fuente : Investigación Tesis 1995.

CUADRO No.3 TIPOS DE CONTROL ESPECIFICOS
DE LO QUE SE REALIZA EN CADA AREA.

ADMINISTRACION	PRODUCCION	MERCADEO Y VENTAS
Controles sobre presupuestos.	Control de calidad en los acabados.	Control de banco de información de clientes.
Control de contabilidad.	Control en ensamble de componentes.	Control de cuotas sobre ventas.
Control de pagos y planillas.	Pruebas de calidad en funcionamiento.	Control de los créditos.
Control de personal.	Control de la producción.	

* Fuente: Investigación Tesis 1995.

CUADRO No. 4 TIPOS DE CONTROL GENERICO QUE SE APLICA
EN EL DESARROLLO DE SUS TAREAS POR AREA.

TIPOS DE CONTROL	ADMON.	PRODUCCION	MERCADEO
1. ELECTRONICO	CALCULO DE PRESUPUESTOS	TALLER ELECTRICO TALLER ELECTRONICO	CALCULO DE PRESUPUESTO
2. MANUAL	PLANILLAS FACTURAS PAPELERIA	TALLER HERRERIA TALLER DE ENSAMBLE	CONTROL DE VISITAS A CLIENTES
3. COMPUTARIZADO	CONTABILIDAD	DEPARTAMENTO DISEÑO POR COMPUTADORA	BANCO DE DATOS DE CLIENTES
4. VISUAL	INGRESO Y EGRESO DE PERSONAL, DE MATERIALES ETC.	TALLER DE INSTALACIONES	REVISION INSTALACIONES, ETC.
5. ESCRITO	PAPELERIA PRESUPUESTOS	REQUISICIONES BODEGA DE MATERIALES	REPORTES DE VENTAS

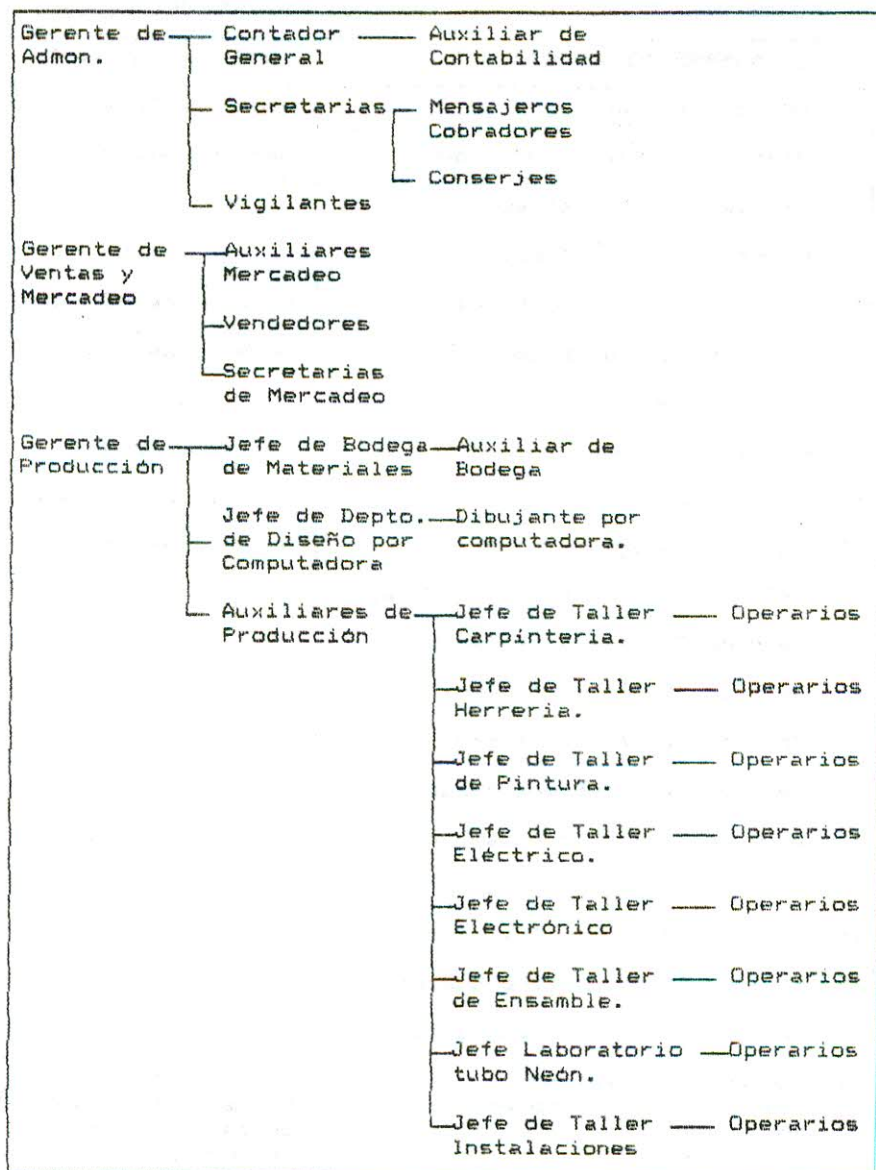
* Fuente : Investigación Tesis 1995.

CUADRO No. 5 RELACION FUNCIONAL DE PUESTOS DE TRABAJO.

NOMBRE DEL PUESTO	INMEDIATO SUPERIOR
1. Gerente General.	Junta de Accionistas
2. Gerente de Vtas. y Mercadeo.	Gerente General
3. Gerente de Administración.	" "
4. Gerente de Producción.	" "
5. Auxiliar de Vtas. y Mercadeo.	Gerente de Mercadeo.
6. Auxiliar de producción.	Gerente de Admon.
7. Contador General.	" "
8. Auxiliar de Contabilidad.	Contador General.
9. Vendedores	Gerente de Mercadeo.
10. Jefe de Bodega de Materiales.	Gerente de Produc.
11. Jefe de Taller de Carpintería.	" "
12. Jefe de Taller de Herrería.	" "
13. Jefe de Taller de Pintura.	" "
14. Jefe de Taller Eléctrico.	" "
15. Jefe de Taller Electrónico.	" "
16. Jefe de Taller de Ensamble.	" "
17. Jefe de Laboratorio Neón.	" "
18. Jefe de Taller de Instalaciones	" "
19. Jefe de Depto. Diseño computadora	" "
20. Diseñadores por computadora.	" "
21. Operarios de Taller.	Jefes de Taller.
22. Mensajeros/ Cobradores.	Secretarías Admon.
23. Conserjes.	Secretarías Admon.
24. Vigilantes	Gerente General.

* Fuente: Investigación Tesis 1995.

CUADRO 6 RELACION JERARQUICA DEL NIVEL FUNCIONAL Y OPERATIVO.



* Fuente: Investigación Tesis 1995.

CUADRO No.7 ATRIBUCIONES ASIGNADAS A LOS PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE DEL PUESTO	ATRIBUCIONES ASIGNADAS
1. Gerente General	- Administrar la empresa y todos sus recursos - Planificación y Coordinación de proyección de tareas sobre estimación de planes - Representación de la fábrica.
2. Contador General	- Aplicación efectiva de la leyes contables. - Control de cuentas, Costos, Impuestos, Planillas, registros, etc.
3. Gerente de Area	- Planificar, Organizar y Ejecución de planes y cumplimiento de cuotas.
4. Auxiliar de Area o Departamento	- Apoyo lógico para el Gerente de area. - Trabajo manual y técnico asignado.
5. Jefe de Taller	- Cumplimiento de trabajo en tiempo estimado. - Distribución de operarios para efectuar trabajos.
6. Vendedores	- Labor de ventas . - Promoción de productos elaborados.
7. Secretarias	- Trabajo técnico sobre actividades de oficina. - Organización de archivos.
8. Mensajeros Cobradores	- Tarea de Cobro y control sobre visitas a empresa. - Recaudación de recursos financieros.
9. Conserjes	- Limpieza General del Area física de la fábrica - Mantenimiento de conexiones e instalaciones sencillas de electricidad.
10. Vigilantes	- Control de entrada y salida de personal así como seguridad de la planta y sus diferentes oficinas. - Aplicación y cumplimiento de la vigilancia y seguridad de la fábrica.

* Fuente: Investigación Tesis 1995.

CUADRO 8 REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS PARA LOS PUESTOS.

NOMBRE PUESTO	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	HABILIDADES O DESTREZAS
Gerente General	Universitario con Maestria	5 años	Toma de Decisiones
Gerente de Area	Universitario Graduado.	3 años	Planificar, organizar y ejecutar planes.
Contador General	Universitario Graduado	3 años	Organizado, conocer leyes y manejo de P.C.
Auxiliar de Area	Universitario incompleta.	2 años	Habilidad númerica, manejo de P.C.
Auxiliar de Conta.	Perito Contador Graduado	2 años	Manejo de P.C. planillas e impuestos.
Vendedor	Perito en Mercadotecnia	2 años	Trabajo por cuotas y bajo presión.
Jefe de Bodega.	Perito Contador Graduado	2 años	Manejo de P.C., Kardex, e inventarios.
Jefe Diseño Computadora	Perito en Computación	2 años	Manejo de graficadores
Secretaria Comercial	Secretaria Comercial	2 años	Manejo de P.C., maquinas de oficina, archivos, etc
Diseñador computadora.	Bachiller en Computación	1 año	Digitador y uso de paquetes de graficadores.
Jefe de Taller	Secundaria cursos de INTECAP	3 años	Don de mando, capacidad en su área.
Auxiliar Bodega	Secundaria	1 año	Manejo de Inventarios y Kardex.
Operarios	Primaria	2 años	Manejo de Herramientas.
Mensajeros Cobradores	Primaria	2 años	Mensajería y cobros.
Conserjes	Primaria	2 años	Limpieza y Mantenimiento
Vigilantes	Primaria	1 año	Servicio Militar.

* Fuente: Investigación Tesis 1995.

CUADRO No. 9 TIPOS DE COMUNICACION APLICADAS

FORMAS	%	DESCRIPCION	AREAS
ESCRITA	60 %	Papelerias variadas memorandos, órdenes de trabajo, disciplina de personal, etc.	ADMINISTRACION MERCADEO PRODUCCION
ORAL	25 %	Instrucciones verbales, organización informal, etc.	PRODUCCION
INDIVIDUAL	10%	Consultas directas, asesorias, solucion de problemas personales, etc.	MERCADEO ADMINISTRACION PRODUCCION
DE GRUPO	05 %	Sesiones de trabajo, planificación y desarrollo,e	MERCADEO ADMINISTRACION PRODUCCION

* Fuente : Investigación Tesis 1995.

CUADRO No.10. CONSIDERACION DE COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES.

BIEN	20%	Los Jefes de Esfuerzan por hacerlo.
REGULAR	60%	Hace falta incentivos
MAL	15%	Irresponsabilidad
NO OPINARON	5%	no quisieron responder.

* Fuente : Investigación Tesis 1995.

CUADRO No.11 CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

MODALIDAD	SEMINARIOS			CURSOS			TALLERES			SESIONES		
	C	S	A	C	S	A	C	S	A	C	S	A
AREA DE ADMINISTRACION	X			X				X		X		
AREA DE PRODUCCION	X			X				X				
AREA DE MERCADEO Y VENTAS		X			X		X			X		

Nota : C continua S semestral A anual.

* Fuente Investigación Tesis.

CONSIDERACIONES PERSONALES

A. PROBLEMAS POR AREA DE TRABAJO

ADMINISTRACION	PRODUCCION	MERCADEO Y VENTAS
1. Atraso en presupuestos. 2. Políticas de Desarrollo de Personal	1. Materias primas 2. Mano de obra.	1. Toma de datos en características de rótulos, trabajo duplicado en presupuestos.

* Fuente : Investigación Tesis 1995.

B. CONSIDERA QUE LA EMPRESA CUMPLE CON LOS OBJETIVOS

SI 75 % Los Jefes son Responsables.

NO 25 % Falta orden y coordinación efectiva así como incentivos de trabajo y motivación al personal.

* Investigación Tesis 1995.

C. QUE RECOMENDARIA UD.

ADMINISTRACION

- Mejoramiento de políticas de desarrollo interno de la comunicación, motivación y capacitación de personal
- Aplicación de las normas obligatorias para que los empleados cumplan con sus funciones y atribuciones aumentando con ello la eficiencia de las tareas.
- Implementar una serie de incentivos en dinero para los empleados que tienen más de dos años de laborar dentro de la fábrica para estimular su labor.

PRODUCCION

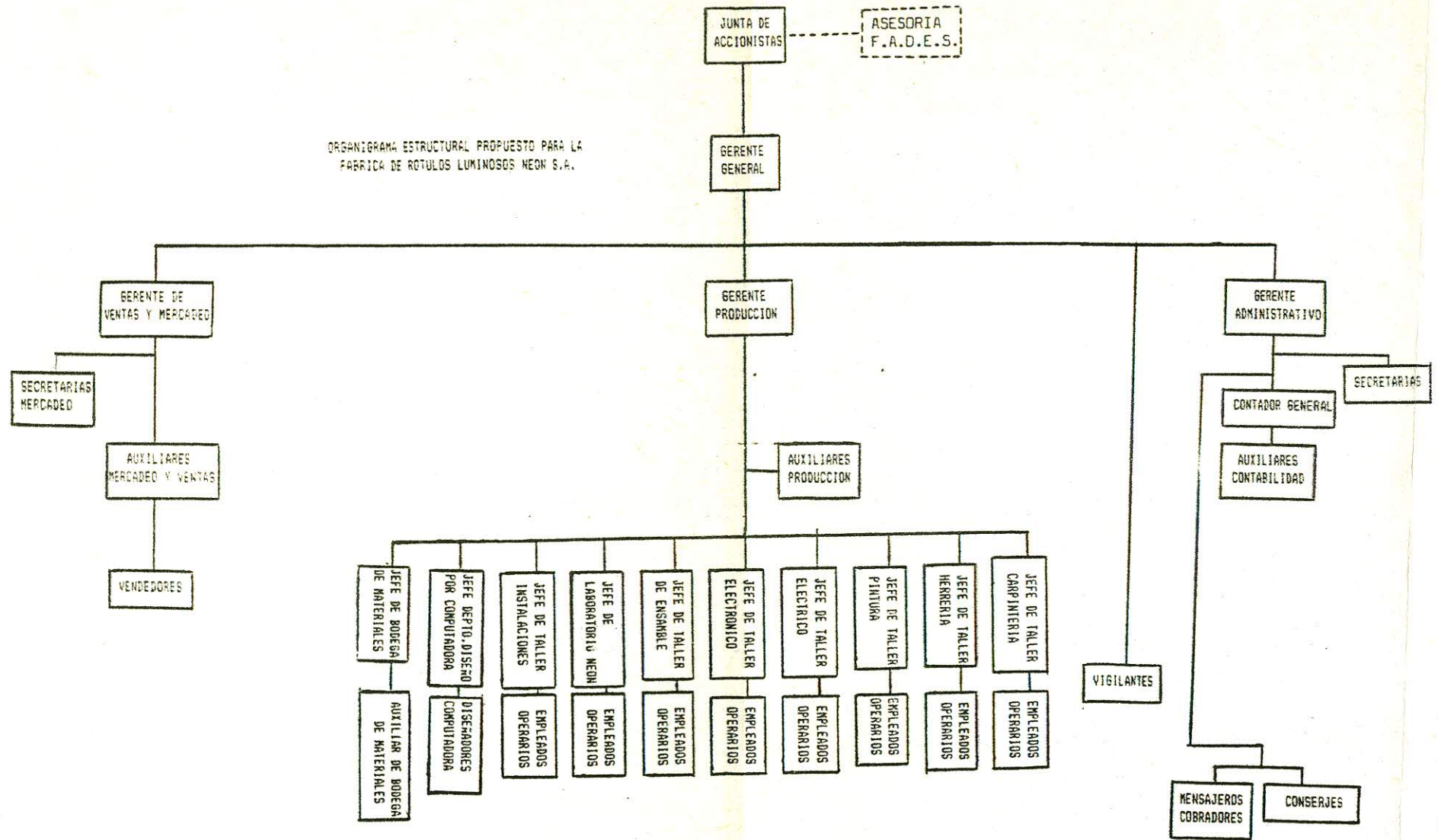
- Contratación de personal que recién se este graduando de cursos en especialidades eléctricas y electrónicas de colegios y entidades gubernamentales.
- Mejoramiento de de prestaciones laborales , sueldos y salarios.
- Aplicación más didáctica de los cursos, seminarios y sesiones de capacitación.

MERCADEO Y VENTAS

- Labor de ventas eficaz, crear conciencia de como visitar a los clientes y ensayar representaciones de como realizar el llenado de presupuestos, con ello se eliminarían muchos problemas.
- Capacitación con diferentes empresas.

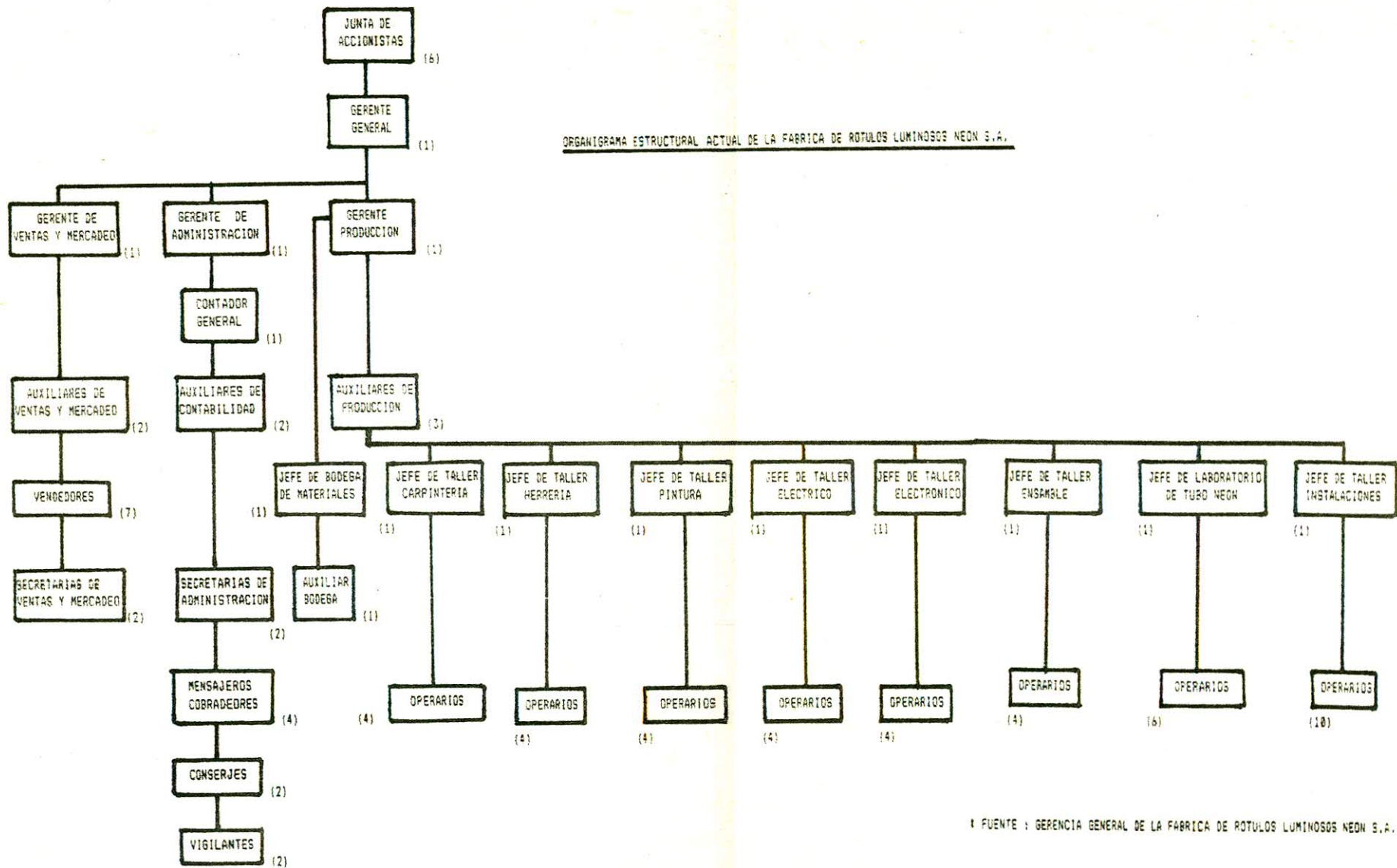
* Fuente: Investigación Tesis 1995.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA
FABRICA DE ROTULOS LUMINOSOS NEON S.A.



FUENTE: INVESTIGACION TESIS 1998.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA FABRICA DE ROTULOS LUMINOSOS NEON S.A.



FUENTE : GERENCIA GENERAL DE LA FABRICA DE ROTULOS LUMINOSOS NEON S.A.

BIBLIOGRAFIA

CAMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA / Estudio de Tipos de Industrias en Guatemala// Documento RSA/1994 T456/ Centro de Documentación de la Camara de Industria de Guatemala//páginas 5,123, 124, 125.

COMPILACION BIBLIOGRAFICA TEORIA ADMINISTRATIVA II//U.S.A.C./ autores varios/ 1993/ páginas 37,38,39.

CHIAVENATO IDALBERTO / introducción a la Teoría General de la Administración//Teoría Estructuralistas // tercera edición / Prentice Hall/ México// 1990/ Página 375.

FUNDACION ALEMANA PARA EL DESARROLLO/ informes de Diagnósticos Administrativos aplicados a una empresa industrial.// Lic Luis Arturo Martínez Iraeta./ Diciembre 1992 a Junio 1994.// editado FADES.// Consulta limitada.

KOONTZ HAROLD / WEIHRICH HEIZ// Administración// Naturaleza y Propósito de la organización/ Parte 3 La Organización, Novena Edición, México, 1988.

STONER JAMES A.F./ CHARLES WALKER// Administración/ Capítulo 5 Planeación Estratégica, Tercera Edición, México, Prentice Hall, 1990, página 129.