

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA UNA EMPRESA DE LA
INDUSTRIA DE LITOGRAFÍA NAWAL WUJ”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CATERINT LIZBETH MARLENY LORENZO ANTONIO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2010

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal V	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Área Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán De León

Guatemala, 06 de agosto de 2009

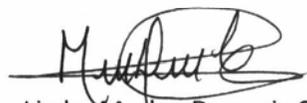
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, con fecha 20 de julio, en el que se me designa asesora de tesis de la estudiante Caterint Lizbeth Marleny Lorenzo Antonio, carné 2001-15243 con el tema: **“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LITOGRAFÍA NAWAL WUJ”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Merlyn Damaris Carranza Barrera
Colegiado No. 11,838



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio 8-8
Ciudad Universitaria. Zona 12
Guatemala, Centroamérica



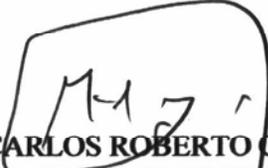
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE FEBRERO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.

Con base al Punto QUINTO, inciso 5.5, del Acta 01-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de enero de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 223-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 3 de noviembre del año 2009 y el trabajo de Tesis denominado "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LITOGRAFÍA NAWAL WUJ", que para su graduación profesional presentó la estudiante **CATERINT LIZBETH MARLENY LORENZO ANTONIO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"




LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



/Ingrid

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 EMPRESA	01
1.2 ADMINISTRACIÓN	01
1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO	02
1.4 PLANEACIÓN	03
1.4.1 Elementos de la planeación	03
1.5 ORGANIZACIÓN	04
1.5.1 Características de la organización	05
1.5.2 Importancia de la organización	05
1.5.3 Elementos de la organización	06
1.5.4 Principios de la organización	06
1.5.5 Tipos de organización	07
1.5.6 Diseño organizacional	08
1.5.7 Proceso del diseño organizacional	09
1.5.8 Estructura organizacional	13
1.5.9 Sistemas de organización	15
1.5.10 Dimensión de la estructura	15
1.5.11 Instrumentos de la organización	16
1.6 REORGANIZACIÓN	19
1.7 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	19
1.7.1 Análisis estructural	19
1.7.2 Análisis funcional	19

	Pág.	
1.7.3	Análisis procedimental	20
1.7.4	Análisis de facultades	20
1.7.5	Análisis de relaciones	20
1.7.6	Análisis organizacional o administrativo	20
1.8.	PLAN DE ACCIÓN	21

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA LITOGRAFÍA
NAWAL WUJ

2.1	METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN	22
2.2	ANTECEDENTES DE LA LITOGRAFÍA NAWAL WUJ	23
2.3	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	25
2.3.1	Misión y visión	25
2.3.2	Análisis estructural	28
2.3.3	Análisis funcional	33
2.3.4	Análisis procedimental	36
2.3.5	Análisis de facultades	38
2.3.6	Análisis de relaciones	39
2.3.7	Análisis organizacional o administrativo	42

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA UNA
EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LITOGRAFÍA NAWAL WUJ

3.1	PLANIFICACIÓN	45
3.1.1	Misión y visión	45
3.1.2	Objetivos	45
3.1.3	Valores	46

	Pág.
3.2 ORGANIZACIÓN	46
3.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL	47
3.3.1 Modelo del diseño organizacional	47
3.3.2 Tipo de organización	47
3.3.3 Sistema organizacional	47
3.3.4 División del trabajo	48
3.3.5 Departamentalización	48
3.3.6 Jerarquización	48
3.3.7 Coordinación	53
3.4 Manual de organización	53
3.5 Manual de normas y procedimientos	53
3.6 Propuesta económica para implementación	54
3.7 Plan de acción	56
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexo	63

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Pág.
1. Conocimiento del personal sobre la misión de la empresa	26
2. Conocimiento del personal sobre la visión de la empresa	27
3. Conocimiento del personal sobre el organigrama actual de la empresa	29
4. Organigrama actual de la empresa	30
5. Conocimiento del personal sobre sus atribuciones y responsabilidades	35
6. El personal recibe ordenes de un sólo jefe	36
7. Tipo de comunicación que se utiliza dentro de la empresa	40
8. Realización de sesiones laborales por parte de los jefes con sus subordinados	41
9. Organigrama general propuesto	50
10. Organigrama funcional propuesto	51
11. Organigrama nominal propuesto	52

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Pág.
1. Propuesta de ajuste salarial	55
2. Plan de acción	57

ÍNDICE DE ANEXOS

No.

- 1 Manual de organización**
- 2 Manual de normas y procedimientos**
- 3 Formatos de órdenes de trabajo**
- 4 Instrumentos utilizados en la investigación**

INTRODUCCIÓN

Este documento es el informe final de la tesis presentada ante la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el cual presenta en tres capítulos los resultados obtenidos del estudio administrativo, realizado en una pequeña empresa guatemalteca de la industria litográfica, denominada Nawal Wuj.

Las empresas pequeñas desempeñan un papel muy importante en el desarrollo del país, sin embargo, la mayoría de éstas enfrentan la problemática de carecer de una administración eficiente, lo cual ha impedido el proceso de crecimiento y desarrollo de las mismas, dando lugar, a la pérdida de recursos humanos, materiales y financieros, lo que se traduce en poca productividad y estancamiento. Esta problemática no es ajena a la Litografía Nawal Wuj, la cual constituyó la unidad de análisis de la investigación realizada.

Con base en lo anterior, se realizó el diagnóstico administrativo con el objetivo de determinar la situación actual de la litografía Nawal Wuj, de cuyos resultados derivó la propuesta de reorganización con los instrumentos técnicos administrativos correspondientes.

En el capítulo uno se presenta toda la teoría administrativa relacionada con la investigación, el proceso administrativo del cual se tomaron las fases de planeación, organización, así como las bases del diseño organizacional. Todo esto permite al lector comprender el contenido de los capítulos de este trabajo.

El capítulo dos desarrolla el diagnóstico administrativo de la litografía, presenta información obtenida a través de fuentes primarias como: la entrevista, la encuesta y la técnica de observación. Dicho capítulo, hace referencia al análisis estructural, análisis funcional, análisis procedimental, análisis de facultades,

análisis de relaciones y análisis organizacional, en el que se presentan aspectos importantes sobre la estructura organizacional y los resultados obtenidos en la investigación.

El tercer capítulo incluye una propuesta de reorganización administrativa, la cual contiene los elementos más importantes de la planificación, como la misión, visión y valores organizacionales. Además, provee un diseño organizacional de acuerdo a la misión y visión de la litografía.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la investigación y los anexos que detallan un manual de organización con sus respectivas descripciones de puestos y un manual de normas y procedimientos que define la forma de realizar los procesos de producción.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 EMPRESA

“Es una organización económica donde se combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades.

a) Empresa privada

Organizada y controlada por propietarios particulares cuya finalidad es lucrativa y mercantil.

b) Pequeña empresa

Es aquella que tiene un número entre 11 y 50 trabajadores” (7:1).

c) Litografía

“Es el arte de reproducir dibujos o escritos grabados previamente en planchas de metal, para posteriormente imprimir sobre papel” (6:428).

1.2 ADMINISTRACIÓN

La administración es una de las actividades humanas más importantes y esencial para alcanzar la coordinación de los esfuerzos individuales que permitan determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso adecuado de los recursos disponibles. Además, ésta puede ser una ciencia y un arte, “En la práctica la administración es un arte y los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios” (5:13).

a) Definición

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (5:6).

b) Características

- Su universalidad: el fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Su especificidad: aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico.
- Su unidad temporal: aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Este se define como un proceso ordenado, en el que cada parte, cada acto, cada etapa tiene que estar unida con las demás, y que, además, se dan entre sí simultáneamente que se lleva a cabo para realizar actividades relacionadas, con el objetivo de alcanzar con efectividad las metas organizacionales.

Para varios autores sobre el proceso administrativo es coincidente la presencia de cinco grandes fases de éste, como puede ser la planeación, organización, integración, dirección y control, que para fines de estudio se hace un análisis por separado pero que en constante actividad se encuentran estrechamente relacionadas una con la otra, incluso generando una relación causal entre cada una.

Etapas del proceso administrativo:

- **Mecánica:** está formada por dos funciones: la planeación y la organización.
- **Dinámica:** la conforman tres funciones: la integración, la dirección y el control.

Para el presente caso se analizará únicamente la parte mecánica del proceso.

1.4 PLANEACIÓN

“Es el proceso para determinar las misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones, selección de un curso de acción entre varias opciones” (5:783). Permite a la empresa el logro de resultados y una mejor adaptación al medio en que se desenvuelve, por lo que es necesario que el proceso se desarrolle de forma objetiva para facilitar el alcance de los objetivos.

1.4.1 Elementos de la planeación

Son planes específicos que rigen el funcionamiento de una organización, su importancia radica en que a través de ellos se prevee afrontar los desafíos empresariales.

Para efectos de esta investigación se tomarán en cuenta los siguientes elementos de la planeación: misión, visión, valores, objetivos, políticas y reglas conceptos que se detallan a continuación:

- **Misión:** “Es la identificación de la función o tarea básica de una empresa o de alguno de sus departamentos” (5:127).
- **Visión:** es la imagen clara y detallada que una empresa tiene de sí misma respecto a un futuro más o menos lejano. Es importante que ésta sea bien

definida, dirigida y comunicada ya que motiva al personal para cumplir la misión de la organización, nos indica a dónde queremos llegar.

- **Objetivos:** un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que señala un ámbito definido y sugiere la dirección de los esfuerzos de planeación de un directivo. “Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad” (5:129). Los objetivos deben ser claros, flexibles, medibles, realistas y motivadores.
- **Valores:** son patrones de conducta que una organización pretende inculcar en sus miembros para que a través de ellos se genere una cultura organizacional.
- **Políticas:** “Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados” (1:46).
- **Reglas:** En estas se exponen acciones u omisiones específicas que se deben cumplir y no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

1.5 ORGANIZACIÓN

Esta fase del proceso administrativo, es vital en las empresas, ya que permite organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución de las actividades, establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. Como resultado de ello, las personas capaces, dispuestas a cooperar y trabajar en conjunto efectivamente, sí saben qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones.

1.5.1 Características de la organización

“Para que una **función organizacional** pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de:

1. Objetivos verificables.
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades implicados.
3. Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas.
4. Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

En este sentido, la **organización** consiste en:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
3. La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad necesaria para supervisarlos.
4. La estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.
5. El establecimiento de líneas de comunicación adecuadas para el traslado de información” (5:246).

1.5.2 Importancia de la organización

La organización, se encamina a obtener un resultado, el cual fue previamente establecido a través de la planeación, por lo que se hace necesario conocer su importancia, la cual se menciona a continuación: “Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de

actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales” (5:246).

1.5.3 Elementos de la organización

Para que la organización sea efectiva, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- **Funciones:** son las actividades generales que realiza una unidad de la organización.

- **Jerarquía:** es un patrón de los niveles de la estructura de una organización, consiste en especificar quién depende de quién, vinculando a los distintos departamentos, determinando la cantidad de personas que se puedan administrar con eficiencia, según el tramo de control administrativo.

- **Puesto:** es una unidad de trabajo específica, es impersonal, es nominal. Debe precisarse las actividades y responsabilidades de cada puesto.

1.5.4 Principios de la organización

Son fundamentos sobre los cuales se sustenta la fase de organización y dan lineamientos para delimitar canales de comunicación, la división del trabajo, la delegación de autoridad y responsabilidad, por último las funciones a realizar dentro de un organismo. En base a éstos se verificará si la empresa objeto de estudio pone en práctica dichos principios.

- **De la especialización**

“Cuanto más se divide el trabajo, asignado a cada empleado una actividad limitada y concreta, se obtiene siempre mayor eficiencia, precisión y destreza” (8:270). Surge como resultado de la limitación del ser humano. Este principio es la base para determinar la relación de los deberes a cumplir y, con base en ellos, seleccionar a los individuos que se encargarán de hacerlos.

- **De la unidad de mando**

“Para cada función debe haber un solo jefe, este principio establece que cada subordinado, sobre un mismo trabajo debe recibir órdenes de un solo jefe” (8:271). Existe un viejo proverbio que expresa: Nadie puede servir bien a dos señores, esto es una gran verdad, y en administración es esencial para alcanzar el orden y la eficiencia.

- **Del equilibrio de autoridad-responsabilidad**

“Indica que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad que le corresponde ejercer” (8:272). El procedimiento de transferir autoridad y responsabilidad se llama delegación.

- **Del equilibrio dirección-control**

“Cada nivel jerárquico debe establecer el control necesario para asegurar la unidad de mando de todo el cuerpo administrativo” (8:273). Esto significa que si un jefe superior delega a un subordinado autoridad, ésta no debe seguir siendo ejercida por el jefe superior más que en casos extraordinarios; sin embargo, sigue teniendo tanta responsabilidad como el delegado en cualquier circunstancia.

1.5.5 Tipos de organización

Dentro de las empresas está presente tanto lo que se denomina organización formal e informal, por tanto una empresa no puede poner reglas para el uso exclusivo de un sólo tipo de organización.

- **Organización formal**

“Es aquella que tiene la estructura formal de puestos, que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad y autoridad adecuada, establece cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, con el

fin de alcanzar sus objetivos y metas generales y particulares en la forma más eficiente” (5:247). Sin embargo, no significa que la empresa sea cerrada y no haya flexibilidad, lo indicado es generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, de las metas grupales.

- **Organización informal**

“Es una red de relaciones interpersonales, no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que existen entre los integrantes que componen la empresa, a medida que éstos se asocian para satisfacer necesidades individuales y grupales” (5:248). Como puede ser aquellos amigos que almuerzan juntos y se reúnen a jugar cada fin de semana. Además, a veces para enfrentar un problema organizacional, es más fácil pedir ayuda a alguien conocido que a alguien de quien lo único que se sabe es que ocupa determinado lugar en el organigrama, especialmente cuando se trata de resolver problemas no previstos.

1.5.6 Diseño organizacional

“Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, el personal, la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades” (10:355). Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente.

a) Modelo del diseño organizacional

Existen dos modelos: organización mecánica y organización orgánica. Sin embargo, para el presente trabajo se aplicará la primera.

Organización mecánica: es aquel que se caracteriza por una organización burocrática, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando.

“Se caracteriza por las relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, alta formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada” (3:3).

1.5.7 Proceso del diseño organizacional

“Los gerentes necesitan cuatro pasos básicos en este proceso, ya sea para la creación de una organización o una ya existente. Y así buscar mantener relaciones que deben existir entre las personas que ocupan los puestos de trabajo y el establecimiento formal de la estructura organizacional de la litografía, a fin de crear sintonía entre la práctica y la teoría, los pasos son: división del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación” (10:345).

a) División del trabajo

En la actualidad existe una diversidad de profesiones, haciendo que las actividades se simplifiquen y que cada persona se convierta en experta en cierta labor. De esta manera se facilita el desempeño de las actividades, dando como resultado final la obtención de eficiencia o mejoramiento en la productividad. Se le define como: “Descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general” (10:347).

Esto hace posible colocar al empleado en el puesto de trabajo de acuerdo a sus talentos e intereses, evitando desperdiciar el recurso humano disponible. Ya que cada individuo posee características propias, que le permiten ser mejor en algunas actividades que en otras.

Por tanto, ubica las personas en aquellas tareas en las cuales son eficientes y eficaces para realizarlo. También refuerza el aprendizaje, una persona adquiere experiencia al realizar una actividad convirtiéndose en un especialista en llevarla a cabo, debido a que desarrolla destrezas y descubre mejores técnicas que simplifican el trabajo.

Sin embargo, al descomponer las actividades hay que tener mucho cuidado y no dar a entender que existe una ausencia de control, también es posible que se dé el caso de aburrimiento que puede ser producto secundario de las tareas especializadas que se vuelven repetitivas y poco gratificantes en el personal. Como resultado de ello, muchas empresas actualmente son conscientes de este problema y están promoviendo programas de rotación periódica de labores, lo que permitirá una mayor flexibilidad y participación de los trabajadores en sus tareas.

La división de trabajo provoca una necesidad de coordinación, porque al dividirlo en labores más reducidas y especializadas permite a un grupo de personas conseguir mejores resultados.

b) Departamentalización

Como ya se dividió el trabajo, ahora se relacionan en grupos parecidos. Sin embargo, no existe un método único para departamentalizar, hay que partir de acuerdo a la situación en que se encuentra la empresa, cómo puede ser la estrategia general, el tamaño, la tecnología que se utiliza y el entorno estable o dinámico de la entidad.

Éste se puede definir como “Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica” (10:348). Cuando las acciones de la empresa se logran departamentalizar de una forma adecuada, se evita la duplicidad y esfuerzo innecesario, el conflicto y el mal uso de los

recursos. Además, proporciona un flujo lógico de las tareas, establece canales de comunicación, proporciona mecanismos de coordinación, enfoca el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos y mejorando la planificación y control.

Los tipos de departamentalización que existen son: funcional, por producto, geográfica o por territorio, por clientes, por proceso o equipo y por secuencia.

c) Jerarquía

Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían administrar con eficiencia.

La jerarquía sirve para establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa, es decir, especifica quién depende de quién, determinando la cantidad de personas y los puestos que se puedan administrar con eficiencia, según el tramo de control administrativo. Se define la jerarquía como el “Patrón de diversos niveles de estructura de una organización, en la cima está el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización” (10:348).

Existen tres niveles jerárquicos:

- Nivel de alta gerencia o estratégico
- Nivel táctico o mandos medios.
- Nivel operativo.

Tramo de control

“Es la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz” (1:136).

Para determinar el tramo de control es necesario tomar en cuenta la capacidad concreta de los elementos humanos con los que se cuenta y la naturaleza o semejanza de las operaciones a supervisar, el tamaño de la empresa, el tipo de organización, los niveles jerárquicos que comprenda, la complejidad y tipo de supervisión, habilidad y responsabilidad del supervisor.

-Tramos de control estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical).

En este tipo es donde hay menos personal que supervisar por tramo y da lugar a muchos niveles organizacionales, dando como resultado jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (operativos). Con lo anterior la cadena de mando se vuelve más lenta y demora en la toma de decisiones.

-Tramos de control amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal) En el cual hay más personas que supervisar por tramo y da lugar a pocos niveles organizacionales, además se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base, la cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida, se reduce el tamaño y por tanto hay poca dirección y control en las relaciones laborales.

Después de haber dividido el trabajo, creado los departamentos y elegido el tramo de control se puede seleccionar una cadena de mando.

Cadena de mando

La cadena de mando se define como “El plan que especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama” (10:348).

d) Coordinación

Ayuda a las personas a seguir sus papeles dentro de la empresa y enfrenta la tentación de perseguir los intereses de su departamento o personal al margen de las metas de la entidad. Cuando las acciones a realizar requieren mucha comunicación entre las unidades, o se pueden beneficiar con ella es recomendable un mayor grado de coordinación. Además, al establecer objetivos altos es necesario un nivel mayor de coordinación para obtener los resultados esperados.

Por ende, es de gran importancia que dentro de las empresas se aplique de forma adecuada este elemento ya que “Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia” (10:351). Asimismo, para que la coordinación sea eficiente es necesario adquirir, transmitir y procesar la información adecuadamente.

La coordinación integra todas las porciones especializadas de trabajo que fue dividida en la departamentalización como un todo significativo y eficaz.

Los pasos del diseño organizacional descritos servirán para el cumplimiento de los objetivos de la investigación; ya que a través de ellos se determinará la forma en que se realiza la división del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación de las actividades de la empresa Nawal Wuj. Luego de analizar dichos aspectos se determinará la funcionalidad de la estructura actual de la institución y se hará una propuesta para mejorar la misma.

1.5.8 Estructura organizacional

“Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados” (10:361). Especialmente

en cuanto al sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización.

a) Características de la estructura

Es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- **Complejidad:** de acuerdo a la cantidad de niveles jerárquicos, unidades administrativas u órganos administrativos.
- **Formalidad:** por la normalización o reglamentación que posea, así como los canales formales de comunicación que utiliza.
- **Centralización:** definida por la forma de tomar decisiones en los distintos niveles jerárquicos.

b) Tipos de estructura organizacional

Los departamentos de una organización pueden adoptar a cualquiera de los siguientes tipos de departamentalización, dependiendo del rol específico de las mismas:

- a) "Organización funcional
- b) Organización por producto
- c) Organización por mercado
- d) Organización matricial

Para el presente caso se usará únicamente el tipo de organización funcional, el cual se define a continuación.

- **Organización funcional**

Forma de estructura en donde las actividades se agrupan en departamentos de acuerdo a las funciones que se realizan dentro de una organización" (1:128).

1.5.9 Sistemas de organización

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, por medio de las cuales se realiza la entidad. Son presentadas a través de gráficas u organigramas de organización.

a) Sistema lineal

“En ésta la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten integradamente por una sola línea para cada persona o grupo. Es más fácil y útil en la pequeña empresa, por tal razón, esta es la adecuada para la litografía.

b) Sistema funcional

Es aquella en la cual se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización.

c) Sistema lineal staf

Éste es un derivado de las dos anteriores, conserva la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función” (10:387).

1.5.10 Dimensión de la estructura

“La dimensión sirve para determinar las categorías organizacionales, y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones, etc.

Dimensión vertical

- El tramo de control siempre va ser angosto.
- La aplicación de unidad de mando, donde una persona debe reportarse a un solo superior.

- El intervalo de control que describe el número de personas que un gerente puede supervisar de manera eficaz y eficiente.
- La responsabilidad-autoridad indica la obligación de desarrollar una tarea, y los derechos inherentes de una posición supervisora para dar órdenes y esperar que se cumplan.
- La centralización-descentralización describe el nivel de autoridad para toma de decisiones que se delegan a niveles inferiores” (3:2).

1.5.11 Instrumentos de la organización

Entre los instrumentos que se pueden mencionar en la etapa de la organización están:

a) Manuales administrativos

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (4:170).

- **De organización**

“Estos manuales contienen información referente a los antecedentes, legislación, estructura, organigrama, misión, funciones organizacionales, atribuciones, descripción de puestos” (4:171). En éste último se presenta la identificación de las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos. Asimismo, identifica el perfil de la persona que debe llenar dicho puesto.

Un aspecto muy importante en el manual de organización es la descripción de puestos, la cual detalla las principales atribuciones, responsabilidades, relaciones de trabajo y la autoridad de un puesto.

- **De normas y procedimientos**

“Es un instrumento administrativo de carácter informativo, en el cual se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa en conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su tarea de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades” (4:171).

A continuación se presentan los elementos del procedimiento:

- **Definición:** es el título que indica lo que se va a realizar.
- **Objetivos específicos:** explicación de todos aquellos aspectos técnico-administrativos que se alcanzarán por medio del procedimiento.
- **Normas específicas:** son criterios o lineamientos generales previamente establecidos para facilitar la cobertura de responsabilidades de los puestos que participan en ejecutar un procedimiento o una acción.
- **Descripción del procedimiento:** narración descriptiva, ordenada cronológica y secuencialmente, de las actividades que le corresponde realizar a cada puesto o unidad administrativa.
- **Flujograma o diagrama de flujo:** representa gráficamente la participación directa de cada puesto de trabajo en el proceso operativo de un procedimiento determinado.

b) Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que lo componen” (4:65).

Además, se utiliza para dar una imagen formal de la empresa, una fuente de consulta oficial, facilita el conocimiento de la organización, así como el de sus

relaciones de jerarquía y representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

Por su contenido puede ser:

- **Generales:** presentan información particular de una organización hasta un determinado nivel jerárquico.
- **Funcionales:** “Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados y que se pueden así mismo transcribir con arreglo a su orden de importancia” (4:81).
- **De puestos, plazas y unidades:** “Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan” (4:81).

Por su presentación puede ser:

- Vertical
- Horizontal

Por naturaleza de la litografía, se trabajará con la presentación vertical.

- **Verticales:** “En estos el órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior por lo que los distintos niveles jerárquicos se ubican en renglones y las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se describen y disponen verticalmente. Es una graficación sencilla y fácil de comprender. Se recomienda su uso en los Manuales de Organización” (4:81).

1.6 REORGANIZACIÓN

“Se produce cuando se realiza una evaluación, un diagnóstico o una auditoría, el cual llega a concluir que existe la necesidad de introducir cambios importantes en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo, por ende, es preciso redefinir los objetivos empresariales, funciones en unidades y atribuciones en puestos de trabajo, eliminación de actividades o la creación de nuevas unidades administrativas” (3:10).

1.7 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

“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 afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.

1.7.1 Análisis estructural

Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc. Se realiza sobre los siguientes aspectos: Determinar la estructura orgánica; definir el objetivo general; identificar los niveles jerárquicos dentro de la misma; especificar el tramo de control, y los criterios que ésta aplica; los recursos necesarios para su funcionamiento y el tipo de autoridad que se ejerce.

1.7.2 Análisis funcional

Dentro de éste análisis, se realiza el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, a través del siguiente proceso: Determinar las funciones principales y de apoyo que logren el objetivo particular de su actividad, establecer la naturaleza y la compatibilidad de las mismas con el objetivo principal de la empresa y finalmente conocer la correspondencia, traslape, duplicidad u omisión de funciones.

1.7.3 Análisis procedimental

Es el estudio de la secuencia de las actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio. Para su realización se llevan a cabo las siguientes acciones: Identificar el proceso general del área en estudio de acuerdo a su nivel jerárquico, establecer la forma del seguimiento del proceso y determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas.

1.7.4 Análisis de facultades

Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo, para lo cual es conveniente observar lo siguiente: el definir las facultades de cada órgano, que están normadas, quién, cómo y cuándo fueron delegadas, definir si las facultades concuerdan con las funciones que desarrolla cada departamento, su nivel jerárquico y determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas.

1.7.5 Análisis de relaciones

Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa. Para realizarlo se lleva a cabo las siguientes actividades: Establecer las relaciones que corresponde a cada departamento, la normatividad, la correspondencia para cada dependencia con las funciones que desempeña y su nivel jerárquico, la duplicidad, traslape u omisión de las relaciones por departamento.

1.7.6 Análisis organizacional o administrativo

Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa. Se analiza el proceso administrativo en su conjunto incluyendo las fases, los principios y elementos de cada una” (2:13).

1.8. PLAN DE ACCIÓN

“Es un programa de acción específico para cada unidad organizacional, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales” (2:7).

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA LITOGRAFÍA
NAWAL WUJ

2.1 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

Para recolectar la información que se muestra en el presente capítulo se utilizó el método científico en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva.

Se elaboró un censo, debido a que se tomó en cuenta al total de la población, que está integrado por los 18 trabajadores de la litografía, haciendo uso de técnicas de investigación de campo, como: la entrevista y la encuesta. También se utilizó la observación directa al realizar visitas a la empresa durante el desarrollo de la investigación.

La entrevista fue aplicada al Gerente General y la encuesta fue realizada a los jefes de cada departamento y a los empleados de nivel operativo, además, la recolección de datos se efectuó a través de la búsqueda de información en los registros de las diferentes áreas y la observación y análisis de las actividades llevadas a cabo dentro de las mismas. El estudio fue realizado analizando la estructura actual de la empresa.

En el presente capítulo se presenta la situación actual de la empresa en cuanto a su organización, detallando de forma clara y específica los problemas de tipo administrativo que afecta a la empresa objeto de estudio, con el fin de establecer una estructura organizacional que asigne todas las tareas necesarias para el cumplimiento de metas y proponer los instrumentos adecuados que ayuden al logro de objetivos de la manera más eficaz y eficiente.

Luego se procedió al análisis respectivo a través de un diagnóstico administrativo, para establecer la problemática que enfrenta cada puesto de

trabajo, sus interrelaciones y determinar la manera en que está organizada la empresa.

2.2 ANTECEDENTES DE LA LITOGRAFÍA NAWAL WUJ

El señor Rodríguez escribía libros, pero cuando mandaba a imprimir sus libros siempre se cometía errores, especialmente en palabras escritas en idioma maya, debido a que los dueños de las imprentas eran ladinos, no les importaba o simplemente desconocían dichas palabras, entonces el señor Rodríguez pensó en tener su propia imprenta invirtiendo en una máquina de impresión y una guillotina.

En 1992 el señor Rodríguez y el señor Cox su socio, decidieron inscribirla en el Registro Mercantil, con el nombre de Nawal Wuj que traducido en español significa esencia de libros, pero en aquel tiempo el Registro no aceptó dicho nombre ya que no estaba en español, por lo que fue inscrita con el nombre de Librería Esencia de Libro, pero comercialmente se denominó Nawal Wuj, después de unos años se logró inscribirla como tal.

En 1999 se asocia con una institución denominada Cholsamaj. Actualmente Nawal Wuj cuenta con cuatro socios.

Cholsamaj es una editora, por lo que se convierte en un cliente para la litografía.

Con el paso del tiempo la empresa estableció relaciones comerciales con empresas e instituciones que trabajan con la cultura maya, tanto estatales como ONGs. Debido al desarrollo del negocio, compró más maquinaria por lo que se incrementó el personal y se crearon otros puestos de trabajo, como la jefatura de administración, jefatura de ctp (de la computadora a la placa), jefatura de ventas y operador de ctp.

a) Marco jurídico

La litografía Nawal Wuj, está inscrita como una sociedad anónima y funciona conforme lo dispone el código de comercio de Guatemala y por las resoluciones aprobadas por la junta directiva. Posee todos los requisitos legales para su funcionamiento: patente de comercio, número de identificación tributaria (NIT), entre otros.

b) Tipo de producto

Los principales productos que imprime la empresa son publicaciones, como libros, revistas y folletos; papelería administrativa que incluye facturas, recibos, etc. y medios de publicidad, tales como: afiches, trifolios y volantes.

c) Comercialización

Los clientes, se encuentran en el departamento de Guatemala y en departamentos cercanos. La atención es personalizada, lo que permite mantener contacto directo con ellos. Los principales clientes son personas que ocupan puestos importantes en organizaciones relacionados con la cultura maya, además de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, en algunos casos en organizaciones religiosas.

Los precios dependen de la calidad y cantidad del material que se utiliza en la producción del trabajo.

La publicidad es poca y se maneja a nivel interno, es decir que son los trabajadores quienes se encargan de darla a conocer a los clientes, no se invierte en ésta.

d) Misión

Prestar servicios de artes gráficas, venta de placas CTP, y encuadernado fino, servicios y productos con identidad, calidad y alta tecnología.

e) Visión

Ser la empresa de artes gráficas más innovadora del Pueblo Maya y de Guatemala.

2.3 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Para efecto del presente estudio se recolectó información sobre la fase mecánica del proceso administrativo: planificación y organización. En la planificación se indagó acerca de la misión y visión.

2.3.1 Misión y visión

La empresa cuenta con una misión y visión por escrito, sin embargo, estas ya no son funcionales en la actualidad, debido a que anteriormente la litografía se enfocaba en el mercado meramente del pueblo maya, pero actualmente el mercado se ha extendido a toda clase de organizaciones, como: organizaciones lucrativas, gubernamentales, no gubernamentales y religiosas.

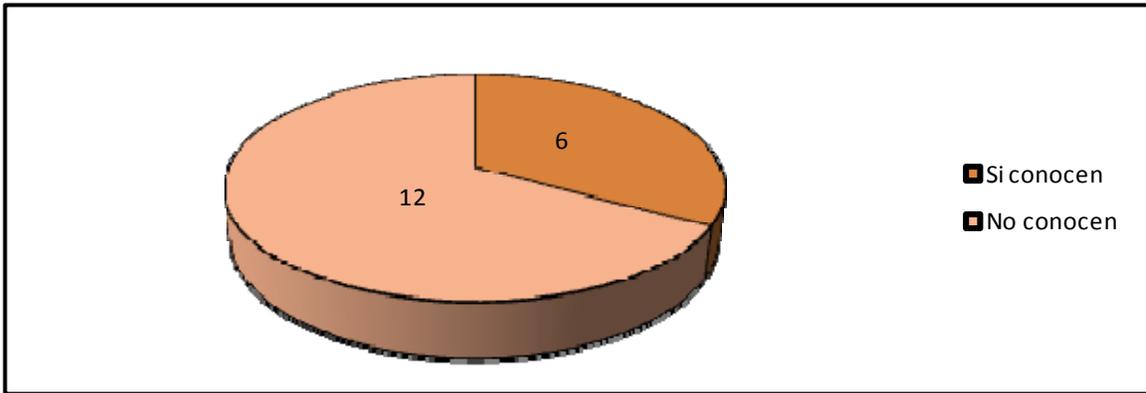
Además, el Gerente General expresó que no se da a conocer al personal, lo cual fue afirmado por la mayoría de los empleados al contestar que no conocen la misión y visión de la empresa.

Al no ser la misión y visión funcional, al mismo tiempo, desconocidas por el personal, se convierten en elementos sin funciones dentro de la empresa.

a) Misión

A continuación se presenta los resultados de la encuesta realizada a 18 personas acerca del conocimiento de la misión de la empresa.

Gráfica 1
Conocimiento del personal sobre la misión de la empresa
Litografía Nawal Wuj S.A.



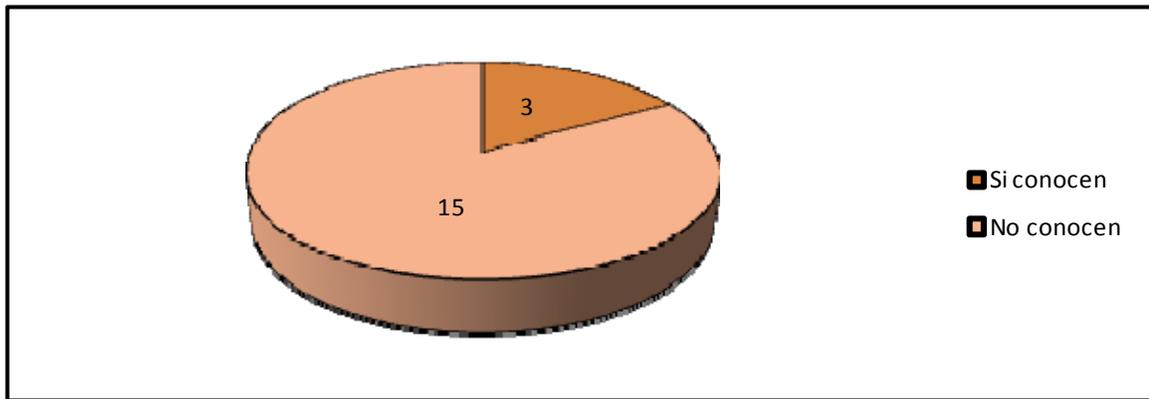
Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Como se muestra en la gráfica anterior 6 personas expresaron que conocen la misión de la litografía, entre los cuales está el gerente general, jefe de taller, jefe de ventas, jefe de administración, jefe de ctp y dos vendedores. Mientras el argumento de 12 trabajadores que contestaron su desconocimiento sobre ésta, es por la falta de una explicación de la existencia y el uso de la misión cuando se integraron a la empresa, además, ésta no se encuentra en un lugar visible dentro de la empresa.

b) Visión

Ésta es de gran importancia para la empresa debido a que muestra la imagen del futuro de la litografía, por lo que se cuestionó al personal sobre este tema, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 2
Conocimiento del personal sobre la visión de la empresa
Litografía Nawal Wuj S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Como se refleja en la gráfica anterior solamente 3 personas expresaron su conocimiento de la visión, siendo el gerente general, jefe de ventas y el jefe de administración, mientras 15 personas manifestaron que no tienen conocimiento acerca de ésta, situación que se da porque la persona encargada de darla a conocer no lo considera un aspecto esencial para el buen funcionamiento de la litografía.

Además, se cuestionó acerca de los objetivos, los cuales sólo se manejan verbalmente, no se encuentran establecidos por escrito, lo que dificulta la obtención de un resultado apropiado.

De la misma forma sucede con las políticas y las reglas, no están por escritos y el personal no las conocen claramente, por lo que algunas veces se incumplen, debido a que el personal no los consideran importantes. Además, algunas veces se infringe alguna regla y no es sancionada.

Tampoco se cuenta con valores organizaciones que generen una cultura organizacional.

A continuación se desarrollan los distintos análisis interrelacionados que constituyen el diagnóstico administrativo, los cuales son: análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional o administrativo.

2.3.2 Análisis estructural

Presenta como está conformada la empresa lo cual se ilustra por medio del organigrama general actual, haciendo definición de los niveles jerárquicos y tramos de control para cada área.

a) División organizacional

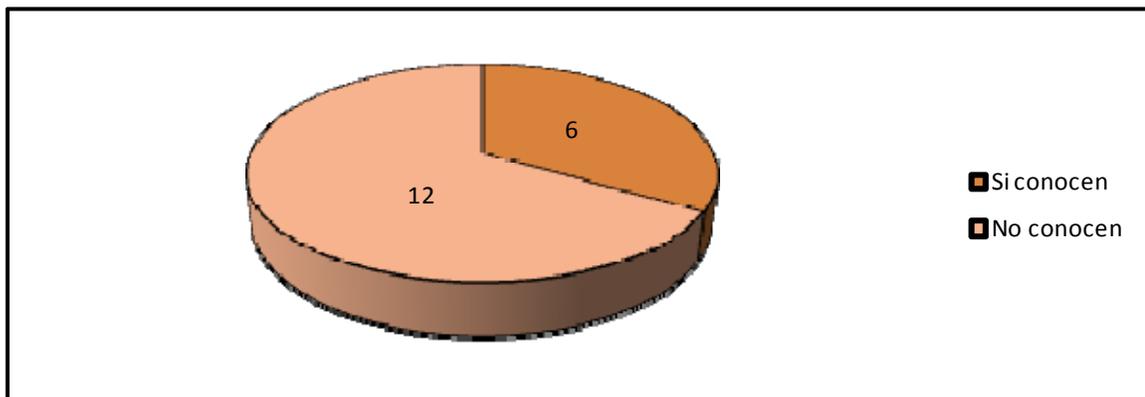
La empresa tiene una división organizacional definida, la cual se identifica como una departamentalización funcional, debido a que es la forma de organización más común, siendo el título de la unidad administrativa que refleja las funciones que se desarrollan en la misma, teniéndose las siguientes áreas: junta directiva, gerencia general, jefatura de ventas, jefatura de taller, jefatura administrativa y jefatura de CTP. Sin embargo, la litografía no cuenta con un organigrama funcional en el cual se detalla las principales funciones por las que fue creada cada unidad administrativa.

Además, la jefatura de ctp y la jefatura de taller realizan actividades productivas, por lo que deberían estar en una sola unidad, sin embargo están separadas, evidenciando así una inadecuada departamentalización.

b) Organigrama

Actualmente existe un organigrama dentro de la empresa, según la gerencia para que todos los empleados conozcan en que área están en la operación de las actividades de la empresa.

Gráfica 3
Conocimiento del personal sobre el organigrama actual de la empresa
Litografía Nawal Wuj S.A.

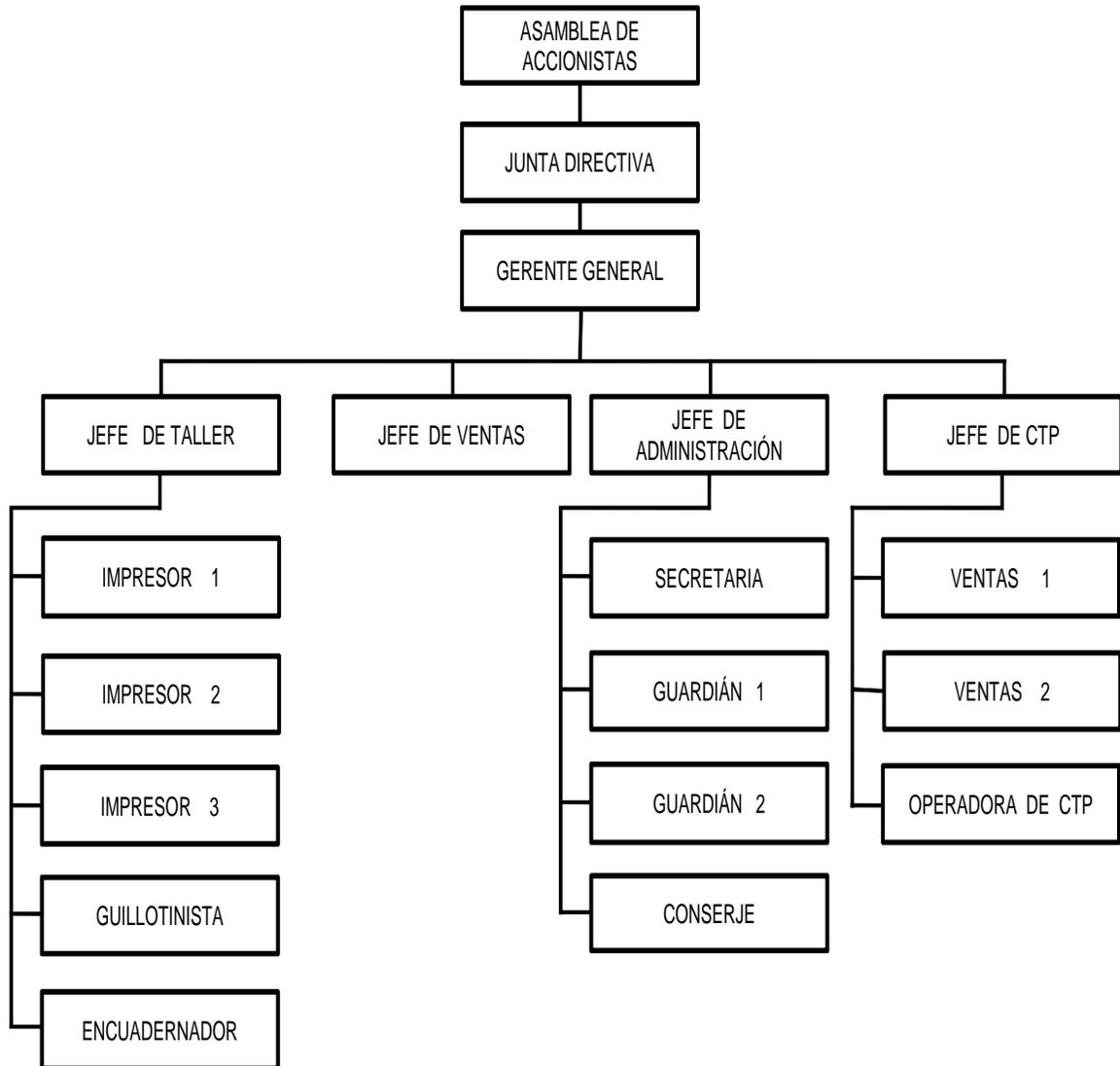


Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Como se refleja en la gráfica anterior, 6 personas afirmaron la existencia y el conocimiento del organigrama; mientras 12 personas expresaron su desconocimiento, esto obedece a la ausencia de una explicación de la existencia y la objetividad de éste a cada persona que se integre a laborar en la empresa. La mayoría del personal que respondió negativamente pertenece al nivel operativo, por lo que no ha tenido acceso a toda la información administrativa, específicamente sobre información referente al organigrama.

A continuación se presenta el organigrama otorgado por la empresa.

Gráfica 4
Organigrama actual
Litografía Nawal Wuj S.A.



Fuente: Litografía Nawal Wuj. Año 2009.

Los tres impresores que aparecen en el organigrama son plazas, por lo que constituyen al puesto de impresor, lo mismo sucede con guardián 1 y guardián 2 son plazas del puesto de guardián, y donde dice ventas 1 y ventas 2 se refiere al puesto de vendedor, el cual está ocupado por dos vendedores.

El jefe de ventas y el jefe de ctp (de la computadora a la placa) dan órdenes a los vendedores, siendo el jefe de ctp el único que puede dar ordenes a estos según este organigrama.

Por último, éste no es conocido por el personal de la litografía, lo que se puede ver en la gráfica 3.

Además, la jefatura de ctp y la jefatura de taller por naturaleza pertenecen al área de producción, sin embargo, estas se encuentran divididas.

Por todo lo anterior se considera inadecuada este organigrama, puesto que no está bien estructurada, asimismo no se cuenta con un organigrama funcional y un organigrama nominal.

c) Niveles jerárquico

Ante el cuestionamiento sobre la existencia de niveles jerárquicos dentro de la empresa, se determinó que existen tres niveles: el primero lo constituye el nivel estratégico conformado por la junta directiva y la gerencia general.

El segundo está formado por el nivel táctico o mandos medios integrados por la jefatura del taller de producción, la jefatura de ventas, la jefatura administrativa y la jefatura de ctp, quienes son responsables de ejecutar las decisiones que establece la gerencia general.

En el tercer nivel se encuentra la parte operativa, integrado por la secretaria, guardián, conserje y todo el personal del taller de producción.

d) Tramo de control

El tramo de control administrativo que presenta la litografía es estrecho, por los tres niveles jerárquicos con que cuenta y los mandos medios tienen a su cargo un promedio de 3 a 5 colaboradores, lo que les permite tener una mejor supervisión de las actividades que estos realizan y un manejo rápido de la comunicación entre subordinados y superiores.

e) Cadena de mando

El Gerente General toma las decisiones dentro de la empresa, según los trabajadores, lo que fue confirmado por él. La trayectoria de la línea de mando es la siguiente: el Gerente General la transfiere al jefe de taller, al jefe de ventas, al jefe administrativo y al jefe de ctp. Sin embargo, no se cumple en la totalidad esta línea, ya que algunos empleados no identifican bien quién es su jefe inmediato, debido a que reciben órdenes de varias personas, esto se puede observar en la gráfica 6.

f) Coordinación

No existe una coordinación efectiva, debido a que algunas unidades administrativas no adquieren, transmiten y procesan la información de una forma adecuada, como es el caso que se da entre la jefatura de ventas, ctp y taller, ya que por la inexistencia de una orden de trabajo, en ocasiones surgen dificultades en la realización de las actividades por la falta de información relacionada con el trabajo a producir. Además de lo anterior, según la encuesta realizada se observó que los dirigentes de cada jefatura no conocen con claridad la misión y visión de la litografía, obstaculizando de esta manera el logro de las metas.

Otro factor que incide en este tema es la falta de manuales administrativos, lo cual ha dificultado la coordinación entre los puestos de trabajo, originando dualidad y traslape de funciones por la ausencia de actividades bien definidas que garanticen el proceso de toma de decisiones y que orienten al desarrollo y funcionamiento adecuado de Nawal Wuj.

g) Tipo de autoridad

La autoridad ejercida en la litografía es la de tipo lineal o militar, debido a que se origina en la Gerencia General y desciende directamente por cada nivel jerárquico hasta llegar a cada uno de las unidades que efectúan las actividades básicas de Nawal Wuj.

El Gerente General tiene la autoridad formal, por ser quien posee la potestad de girar órdenes y los empleados de cumplir y obedecer. No obstante se observó que el jefe de ventas posee cierto grado de autoridad sobre la jefatura de ctp y la jefatura de taller, esto ha creado conflictos ya que los trabajadores de estas jefaturas reciben órdenes del gerente general y del jefe de ventas y no saben a que actividades darles prioridad. Esto sucede porque no existe una descripción de puestos, en el cual se especifica la autoridad que corresponde a cada puesto de trabajo.

2.3.3 Análisis funcional

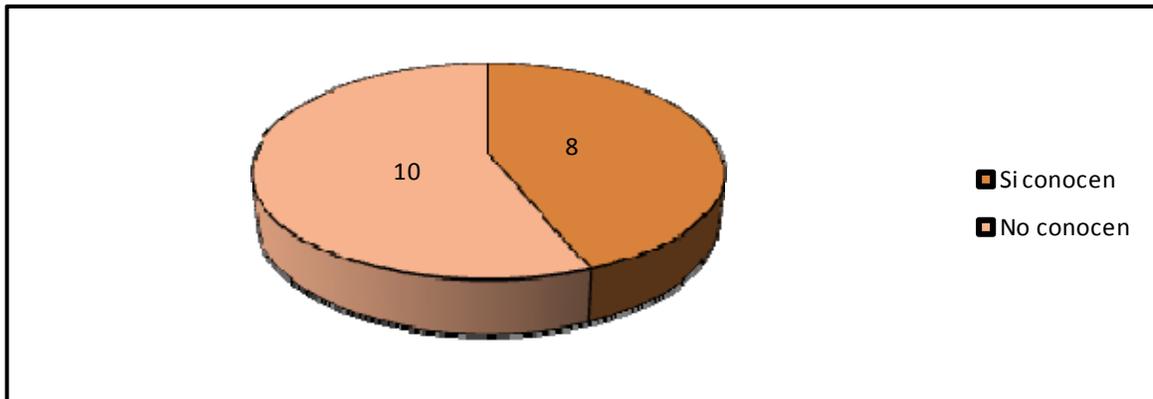
Se describen las funciones que realiza cada una de las áreas que integran la empresa.

a) Funciones de cada área de la empresa

Como se detalló en el análisis anterior la empresa tiene una organización informal y las áreas que la integran realizan las siguientes funciones:

- Junta directiva: interviene en la toma de decisiones importantes, como la delegación al responsable legal, solicitud de créditos, una nueva inversión, contratación de servicios (auditoría).
- Gerencia general: administra el personal, toma decisiones, autoriza retiros de las cuentas monetarias, negocia pedidos con los proveedores y gestiona créditos.
- Jefatura de ventas: entre sus funciones están: cerrar negociaciones de ventas y contratar vendedores, supervisar todo el movimiento de la jefatura de ventas. La persona que ocupa este puesto sustituye al gerente general cuando éste se encuentra ausente, sin embargo, no se informa al personal que el gerente de ventas representa al gerente general en tal situación.
- Jefatura de taller: ésta se encarga de producir cada pedido, velar porque exista calidad en cada trabajo y entregar a fecha el pedido.
- Jefatura administrativa: lleva el registro de pagos a los proveedores, control de cobros a los clientes, elaboración de cheques, autorización de pedidos y compra de materia prima.
- Jefatura de ctp (de la computadora a la placa): se encarga de recibir los archivos y realizar el montaje necesario a éstos, cuidando que todo el trabajo esté en perfectas condiciones, luego lo traslada a la operadora de ctp.

Gráfica 5
Conocimiento del personal sobre sus atribuciones y responsabilidades
Litografía Nawal Wuj S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

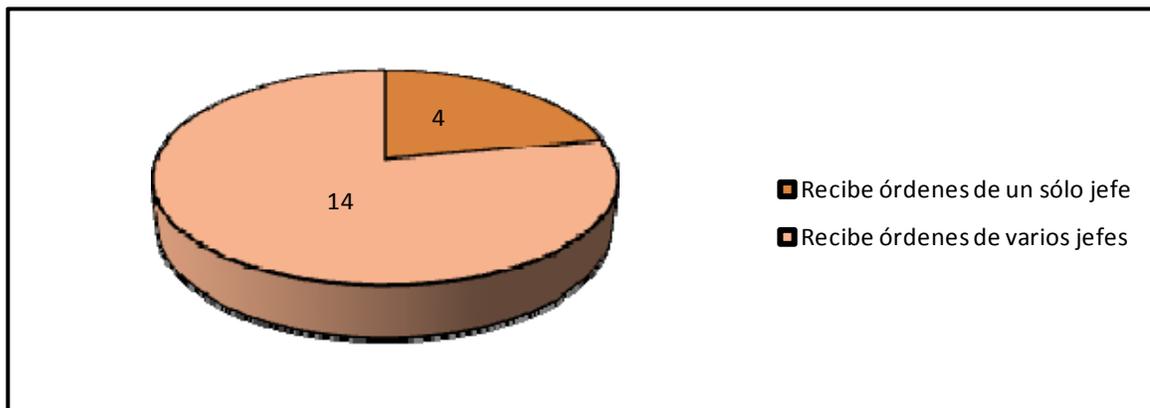
Como se aprecia en la gráfica anterior 8 personas dijeron tener claro cuales son sus atribuciones dentro de la litografía, dado que cuando se integraron en la empresa se les otorgaron información de forma verbal sobre las funciones que corresponde al puesto al que se contrata; mientras 10 personas afirmaron que no cuentan con un conocimiento sólido de las atribuciones y obligaciones que compete al puesto que ocupa, debido a que dichas funciones no se encuentran comprendidas en una descripción técnica de puestos. Lo antes mencionado fue confirmado por el Gerente General y el personal, quienes niegan rotundamente la existencia de estos documentos.

b) Duplicidad de mando

Existe duplicidad de mando, cuando el jefe de ctp y el jefe de ventas, emiten disposiciones u órdenes diferentes a los vendedores para la realización de una misma actividad. Al cuestionar a los entrevistados sobre este tema, contestaron lo siguiente:

Gráfica 6

**El personal recibe órdenes de un sólo jefe
Litografía Nawal Wuj S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Como se observa en la gráfica anterior 4 personas respondieron que reciben órdenes de un sólo jefe, mientras 14 personas sustentaron que reciben órdenes de varios jefes, debido a que no está definido claramente quien es el jefe por la escasa comunicación, el desorden que existe dentro de la empresa especialmente entre el personal administrativo y de la confusión que existe en las atribuciones de cada uno, lo que genera retrasos, disgustos y confusiones en el personal por recibir órdenes distintas, esta situación insta a que la empresa recurra a más gastos de lo necesario. Un ejemplo de ello es cuando el gerente general vigila directamente lo que sucede en el taller, siendo el jefe de taller a quien le corresponde velar por éste, luego reportar los resultados a su jefe inmediato, por lo que se infringe la línea de mando.

2.3.4 Análisis procedimental

A través de la investigación efectuada, se pudo establecer que no se cuenta con un manual de normas y procedimientos, por lo que no está consignado por escrito los procedimientos del área de producción, ya que todos los procedimientos se hacen por costumbre; esto tiene como consecuencia que los empleados no sepan con claridad que procedimientos llevar para lograr un

desempeño máximo, con un mínimo recurso, especialmente para el trabajador recién contratado.

Los principales procesos que presentan dificultades en su desarrollo es la elaboración de libros con solapa, códigos y agendas, ya que llevan muchos pasos para producirlos, además no están definidos paso a paso en algún documento, lo cual no es adecuado, ya que los empleados pueden llevarlos a cabo incorrectamente.

Los encargados de cada etapa del proceso productivo no tienen la información suficiente de las especificaciones de los trabajos de impresión, es decir, no se hace uso de una orden de producción, derivado de lo anterior, siempre existe la necesidad de preguntar al jefe de ventas, como es la única persona que dispone de esta información.

En muchas ocasiones no se cumple con la fecha de entrega por lo que a veces el cliente se presenta al taller para reclamar el incumplimiento del trabajo, problema que se corrobora con la inexistencia de una cartera de clientes.

Otro inconveniente por la falta de una orden de producción, es el cambio en las especificaciones del trabajo por parte de algunos clientes, lo que hace más difícil el trabajo de la producción. Según el jefe de taller, a veces el trabajo ya está avanzado cuando el jefe de ventas dice que hay que agregar o quitar algo, entonces se repite todo el proceso.

No existe una planificación y coordinación en el desarrollo de las actividades, provocando la pérdida de recursos con los que dispone la empresa, además de la pérdida de clientes.

2.3.5 Análisis de facultades

Establece que facultad tiene cada puesto de trabajo, es decir para que está autorizado.

a) Facultades asignadas a cada puesto en la empresa

El personal no sabe con claridad sus obligaciones y responsabilidades, debido a la falta de un manual de organización que permita al personal conocer todo lo relacionado con el puesto que ocupa.

A continuación se listan las principales facultades de cada puesto de trabajo:

- Junta directiva: interviene en la toma de decisiones importantes, como la delegación al responsable legal, solicitud de créditos, una nueva inversión, contratación de servicios (auditoría).
- Gerente general: está facultado para: tomar decisiones, presentación de soluciones, control y manejo de los recursos de la empresa. Las facultades exclusivas del puesto son: autorización de gastos, autorización de retiros de las cuentas monetarias, negociación de pedidos con los proveedores, gestiona créditos, firma de documentos, modificaciones estructurales en todos los ambientes de la empresa, contratar personal, aplicar sanciones y despidos de personal, siendo el puesto de mayor jerarquía recibe el mayor grado de autoridad lineal y responsabilidad.
- Jefe de ventas: está facultado para realizar actividades inherentes a su puesto, como realizar cotizaciones, aprobar pedidos de mercadería, otorgar salidas y permisos del personal y tiene autoridad sobre todo el personal por la delegación que presenta de la gerencia general.

- Jefe administrativo: realizar todo trámite financiero-tributario que se dé dentro de la empresa, llevar a cabo el proceso del pago de la planilla y administrar el personal que tiene a su cargo.
- Jefe de taller: está facultado para realizar actividades inherentes al taller y atender a los clientes por cualquier duda sobre el avance del trabajo, distribuir el trabajo convenientemente entre los trabajadores, tiene autoridad sobre el personal del taller, solicitar al contador que autorice la compra de los insumos necesarios (químicos) y el mantenimiento de las máquinas.
- Jefe de CTP (de la computadora a la placa): está facultado para realizar actividades inherentes a su puesto de trabajo y delegar funciones a sus subordinados.

2.3.6 Análisis de relaciones

Es el estudio de las líneas de comunicación que existen dentro de la empresa.

a) Relaciones de trabajo

El gerente general tiene relación con todos los puestos del mando medio, pero principalmente con el jefe de ventas.

El jefe de ventas se relaciona estrechamente con el jefe de taller, para comunicar todo lo relacionado con el trabajo a producir; con el jefe administrativo, para los procesos contables y administrativos; con el jefe de ctp para entregar la orden de trabajo en archivo y con los vendedores para tratar información acerca de los clientes que ha contactado tanto actuales como potenciales.

El jefe de ctp tiene relación con el jefe de ventas para tratar información acerca de archivos por producir, con el jefe de taller para pasar los archivos ya con los cambios necesarios y con los vendedores que tiene a su cargo.

El jefe de taller se relaciona con el jefe de ventas para consultar detalles de la orden de trabajo, con el jefe de ctp para recibir el archivo con la imposición hecha, y con todo el personal que tiene a su cargo, supervisando la elaboración del producto.

El jefe de administración se relaciona con el jefe de ventas, jefe de taller, jefe de ctp para tratar información contable y administrativo.

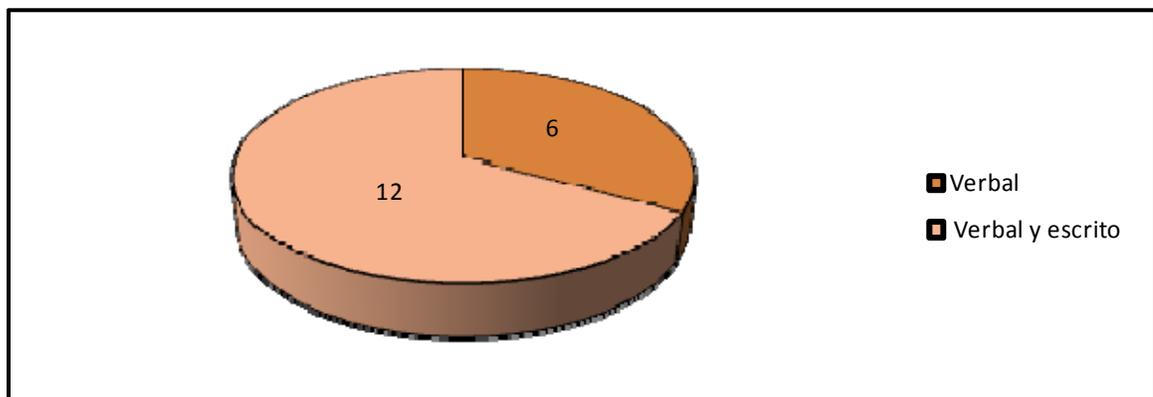
El jefe de administración, de venta, de taller y de ctp reportan los resultados directamente al gerente general.

Ninguna de las relaciones anteriormente descritas se encuentra normada o regulada formalmente.

b) Comunicación

Cuando se consultó al personal de la litografía sobre el tipo de comunicación contestaron lo siguiente:

Gráfica 7
Tipo de comunicación que se utiliza dentro de la empresa
Litografía Nawal Wuj S.A.

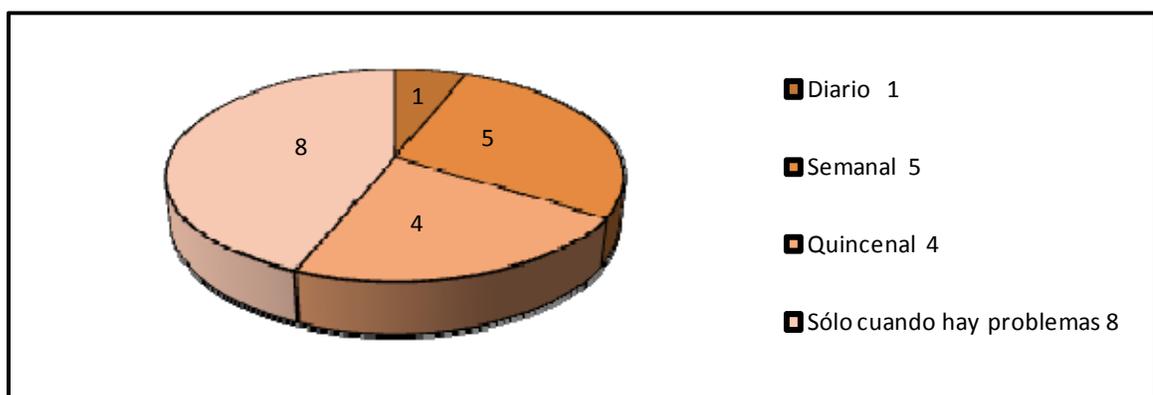


Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Como se ve reflejado en la gráfica anterior 12 personas expresaron que la información se transmite en forma verbal, el Gerente General, coincide con lo anterior afirmado, ya que la forma de comunicación más utilizada es llegar a cada área de trabajo y dar la información verbalmente, mientras 6 personas afirmaron que se hace de manera verbal y escrita. Además, el jefe de ventas, comentó que no existe una cultura de comunicación por escrito, sólo en administración, pero es escasa, ya que la única forma de usarlo es a través de facturas y algunas veces correos electrónicos.

En cuanto a la realización de sesiones que permiten fortalecer la empresa a través de información, opiniones, propuestas y la evaluación de las actividades en curso, realmente no se ejecutan, dando como resultado una ausencia de coordinación entre las jefaturas, especialmente la de ventas y taller, debido a que hay situaciones que necesitan ser tratadas personalmente y no por vía telefónica.

Gráfica 8
Realización de sesiones laborales por parte de los jefes con sus subordinados
Litografía Nawal Wuj S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Como se muestra en la gráfica anterior, no se realizan reuniones que permitan evaluar las actividades que desarrolla la litografía. Además, el Gerente General y

el jefe de ventas expresaron que se efectúan reuniones solamente cuando se presenta algún problema.

2.3.7 Análisis organizacional o administrativo

En este apartado se sintetizan todas las deficiencias administrativas encontradas en la litografía Nawal Wuj.

La visión y misión de la empresa estaban enfocadas únicamente en el mercado del pueblo maya por lo que ahora ya no son funcionales, puesto que ha extendido su servicio a toda clase de organizaciones, como: organizaciones lucrativas, gubernamentales, no gubernamentales y religiosas.

Además, la mayor parte del personal manifestó su desconocimiento de la misión y visión, debido a que no se consideran importantes por la persona encargado de divulgarlas, lo que provoca la no identificación clara de la función o tarea básica de la litografía.

No se da importancia a los demás elementos de la planificación, como es el caso de los objetivos que son tan esenciales, ya que son fines a alcanzar, pero al no establecerlos claramente y por escrito, existe deficiencia en el desarrollo de las mismas.

Igualmente, las políticas y las reglas no están establecidas en ningún documento para que el personal las conozca claramente y así aplicarlas y cumplirlas en su totalidad.

La estructura organizacional que actualmente tiene la litografía no satisface las necesidades de comunicación, autoridad y coordinación en la realización de las actividades.

La departamentalización de la empresa no está bien definida, puesto que la jefatura de ctp (de la computadora a la placa) y la jefatura de taller realizan actividades propias de producción, por lo que correspondían estar en una sola unidad administrativa. Asimismo, el puesto de vendedor se encuentra en la jefatura de ctp, debiendo estar en la jefatura de ventas.

Además se recurre al incumplimiento de los principios de la organización en los siguientes casos:

Se incumple la unidad de mando al no definir claramente la línea de mando, lo que fue expresado por el personal al indicar que reciben órdenes de varias personas. Un ejemplo claro de ello, es cuando los vendedores reciben órdenes del jefe de ctp y del jefe de ventas, lo cual no es adecuado, debido a que una persona debe depender y reportar directamente a una sola persona, esto causa en los trabajadores confusión, ineficiencia y evasión de responsabilidad al no saber a que órdenes e instrucciones darle prioridad y a quién reportar cualquier situación relacionado a su puesto.

La falta de una descripción técnica de puestos corrobora el incumplimiento del equilibrio de autoridad y responsabilidad, debido a que existe confusión en cuanto a las atribuciones, la autoridad y la responsabilidad que corresponde a cada puesto, por lo que ocasiona traslape y duplicidad de funciones, en algunas ocasiones sobrecarga de actividades y en el último de los casos dejar de realizarlas.

La litografía no hace uso de los instrumentos de organización, como: manuales de organización y de normas de procedimientos.

Al mismo tiempo, el organigrama con que cuenta no es el adecuado y tampoco existe interés en difundirla, debido a que sólo seis personas tienen idea de la

existencia de éste, además de lo anterior, no se cuenta con un organigrama funcional y uno nominal. Con todo esto la empresa se ve afectada, ya que los organigramas sirven para informar la estructura de la litografía, reflejan cambios en la empresa, muestran relaciones de trabajo, expresan quién depende quien, y sirven para la inducción al personal nuevo.

La empresa objeto de estudio, muestra deficiencias organizacionales, por no contar con un diseño organizacional formal y acorde a las necesidades de la litografía.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA UNA
EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LITOGRAFÍA NAWAL WUJ

3.1 PLANIFICACIÓN

A continuación se presentan la misión, visión, objetivos y valores de la litografía Nawal Wuj, en cuanto a las políticas y las reglas se encuentran directamente en el manual de organización específicamente anexo 1.

3.1.1 Misión y visión

Según los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, se comprobó que la misión y visión de la litografía ya no son funcionales por lo que se proponen las siguientes:

a) Misión

Somos una empresa dedicada a prestar servicios de artes gráficas, venta de placas CTP y encuadernado fino, utilizando para ello la mejor tecnología y personal altamente calificado, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes.

b) Visión

Para el año 2014, ser una empresa guatemalteca que brinde el mejor servicio de artes gráficas, venta de placas CTP y encuadernado fino con la mejor calidad para mantener la lealtad de nuestros clientes.

3.1.2 Objetivos

a) General

Lograr un crecimiento anual de 15% sobre el total de los ingresos brutos, a través de la fidelidad de los clientes actuales y la captación de nuevos clientes.

b) Específicos

- Prestar un servicio integral pensando en la satisfacción de nuestros clientes.
- Realizar planes de captación de clientes mensuales ofreciendo los servicios de litografía a empresas y organizaciones.
- Reducir el costo de producción a través de un manejo eficiente y eficaz de los recursos.

3.1.3 Valores

La empresa no cuenta con valores establecidos por lo que se proponen los siguientes:

a) Excelencia

Buscamos la efectividad en la realización de las actividades para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y ser competitivos en la industria litográfica.

b) Trabajo en equipo

Trabajamos en equipo para prestar un servicio que llene las expectativas de nuestros clientes internos y externos.

c) Responsabilidad

Cumplimos con todos nuestros objetivos y compromisos con firmeza para mantener el buen prestigio de la litografía.

d) Honestidad

Actuamos con transparencia para tener la confianza y preferencia de nuestros clientes.

3.2 ORGANIZACIÓN

La importancia de ésta en la empresa objeto de estudio, es que permite la identificación, clasificación y agrupación de las actividades. Además, establece

niveles jerárquicos y líneas de comunicación adecuadas para el traslado de información. Esto ayuda a alcanzar la misión, visión y objetivos de la litografía.

3.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Con base en la metodología del diagnóstico, de la situación actual de la litografía, se determinó la necesidad de realizar y proponer una reestructura organizacional, con el fin de satisfacer las necesidades que la empresa objeto de estudio enfrenta, como es el aprovechamiento de los recursos, para lograr los objetivos y metas establecidas.

3.3.1 Modelo del diseño organizacional

Se plantea una organización mecánica y así permitirá que las actividades de la litografía se descomponen en tareas especializadas, separadas, asimismo, los objetivos para cada unidad serán definidas por el Gerente General juntamente con cada uno de los jefes de estas unidades administrativas, tanto con el jefe de producción, jefe de ventas, jefe administrativo-financiero.

3.3.2 Tipo de organización

Se continuará trabajando con la organización formal que tiene la litografía, deberá originarse la comunicación de la gerencia hacia los demás niveles jerárquicos de la empresa, la autoridad se originará de la Gerencia General hacia los niveles jerárquicos. Por lo que será una estructura sencilla de comprender y fácil para la toma de decisiones, debido a los pocos niveles de administración.

3.3.3 Sistema organizacional

Se propone un sistema de organización lineal, correspondiendo al tamaño de la empresa, siendo esta pequeña. La sencillez y claridad de este sistema, evitará los conflictos en la duplicidad de mando, evasiones de responsabilidades, falla en la comunicación y ausencia de relaciones normadas de trabajo, con esto se

cumple el principio de unidad de mando y equilibrio de autoridad y responsabilidad.

3.3.4 División del trabajo

Para disminuir las evasiones o confusiones de responsabilidades se presenta un manual de organización específicamente en el apartado de descripción de puestos se detallan las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad que corresponde a cada puesto de trabajo. (Véase anexo 1).

3.3.5 Departamentalización

Al agrupar las actividades similares en departamentos dentro de la litografía evitará la duplicidad y el esfuerzo innecesario, conflicto, y mal uso de los recursos con que se cuenta. Además, combinará las tareas en forma lógica y eficiente, y establecerá canales de comunicación.

El tipo de departamentalización que se propone, corresponde a un tipo de organización funcional, debido a que la autoridad y la responsabilidad deberán originarse en la gerencia general y descender por cada nivel jerárquico, delegando el derecho a los mandos medios o departamentos, es decir, al departamento de producción, departamento administrativo-financiero y departamento de ventas, el control de la empresa. Además, la toma de decisiones se fundamenta en el conocimiento y capacidad de las diferentes aéreas que integran la empresa (Véase gráfica 9).

3.3.6 Jerarquización

Al especificar quién depende de quién en la litografía, facilitará la administración de los subordinados y evitará confusiones.

La dimensión de la estructura será vertical, donde cada uno de los jefes de los departamentos deberán reportar exclusivamente con el Gerente General.

El organigrama presenta tres niveles jerárquicos, siendo el primero estratégico, ocupado por la junta directiva y la gerencia general, seguidamente se sitúa el nivel táctico o mandos medios, conformado por los jefes de los tres departamentos, por último se encuentra el nivel operativo.

Se integrará de las siguientes partes: junta directiva, gerencia general, departamento de producción, departamento administrativo-financiero y departamento de ventas. (Véase gráfica 9)

La gerencia general tendrá la máxima autoridad en cuanto a la operación de la empresa. Los departamentos de producción, administrativo-financiero y ventas reportarán informes a la gerencia general y ésta reportará a la junta directiva. En caso de ausencia del Gerente General el jefe de ventas lo sustituirá, situación que hay que comunicar al personal para evitar cualquier anomalía.

El encargado de cada departamento tendrá la responsabilidad de administrar los recursos que corresponde y reportar al gerente general, de esta forma se coordinarán efectivamente las operaciones de la empresa.

a) Tramo de control

Se sugiere un tramo de control estrecho por el número de subordinados que dependen directamente del gerente general y de los jefes de los diferentes departamentos, lo cual permitirá tener un control y una supervisión efectiva, existiendo una rápida comunicación entre el personal y agilizando las respuestas a los requerimientos de los clientes.

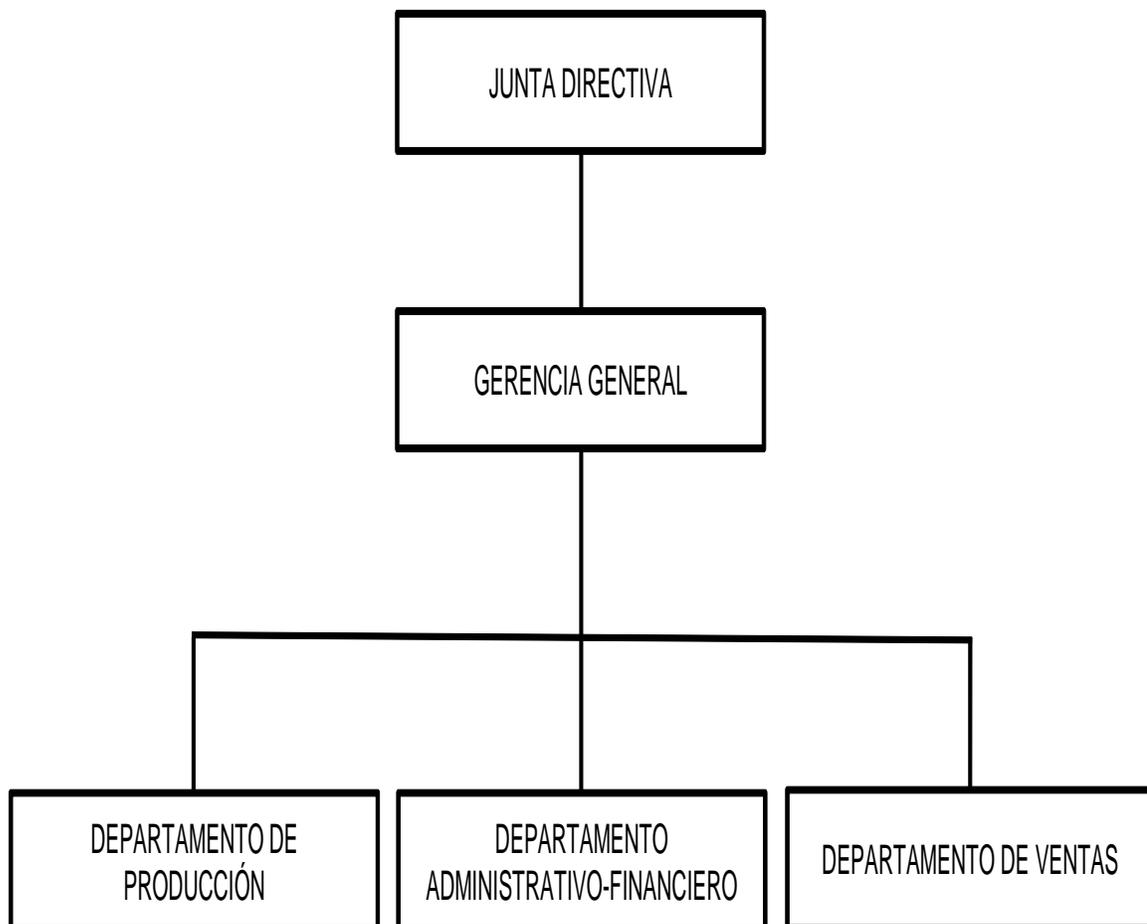
b) Cadena de mando

Ésta especifica quién depende de quién dentro de la litografía, la cual es mostrada claramente en los organigramas. (Véase gráficas 9 y 11)

c) Organigramas

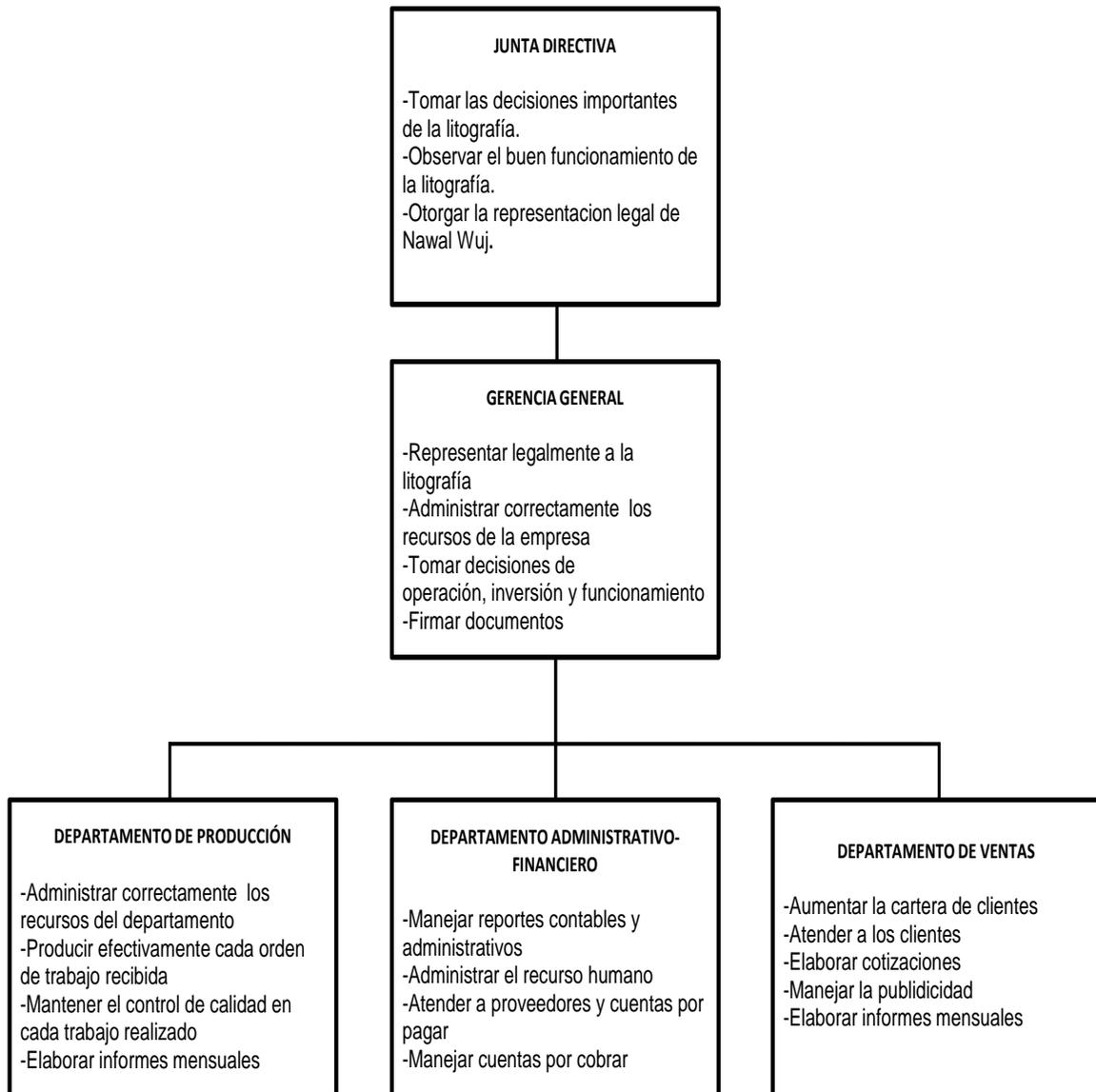
A continuación se presenta los tres organigramas de Nawal Wuj: en la gráfica 9 se presenta el organigrama general en el cual se representa únicamente las principales partes de la empresa, luego en la gráfica 10 se encuentra el organigrama funcional indicando las funciones principales que realizan cada una de las unidades administrativas, por último se presenta el organigrama nominal en la gráfica 11 señalando los distintos puestos y número de plazas existentes en cada unidad administrativa.

Gráfica 9
Organigrama General Propuesto
Litografía Nawal Wuj S.A.



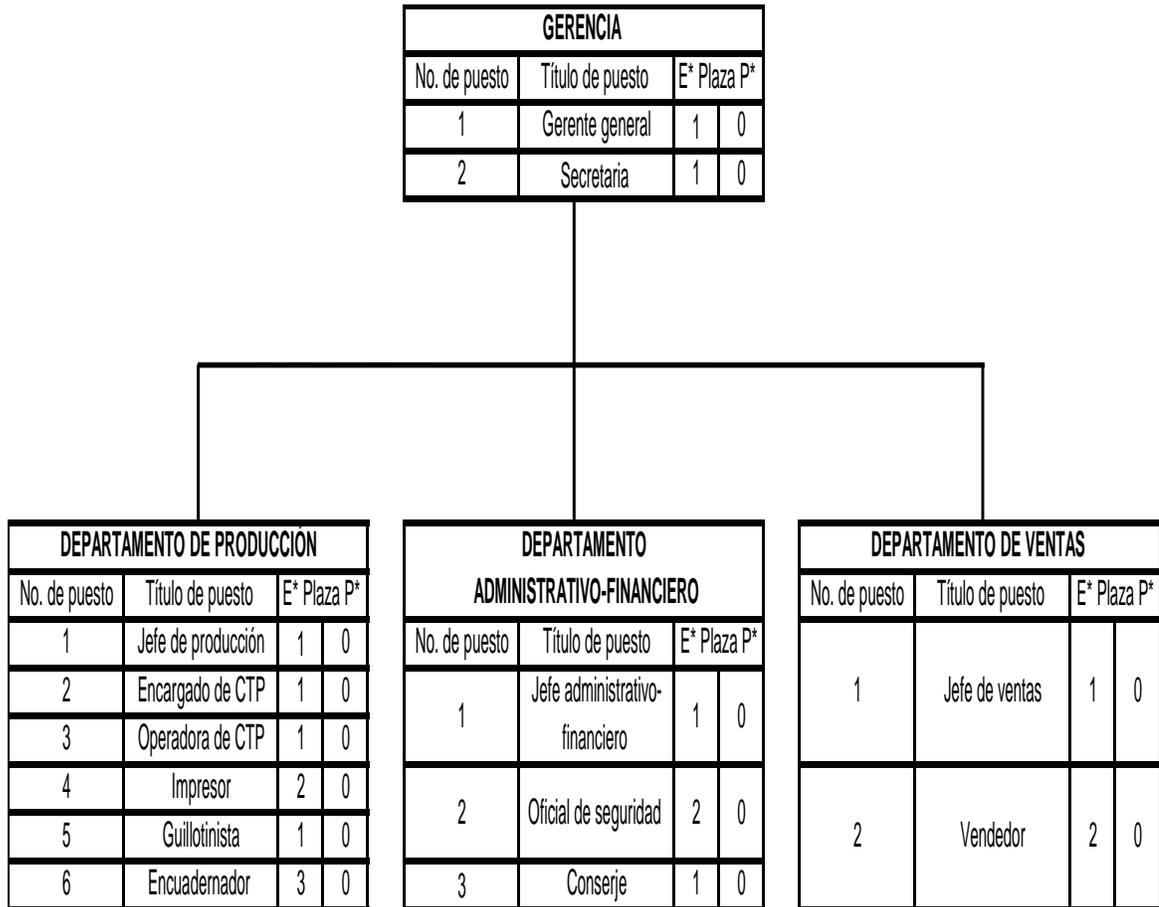
Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Gráfica 10
Organigrama Funcional Propuesto
Litografía Nawal Wuj S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Gráfica 11
Organigrama Nominal Propuesto
Litografía Nawal Wuj S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Total de trabajadores 18

Total de puestos 13

E= Plazas existentes

P= Plazas propuestas

Como se puede observar en la gráfica nominal, no hubo necesidad de crear puestos, únicamente se reorganizaron los puestos existentes en departamentos, asimismo establecer las atribuciones que corresponden a cada uno. Además, la empresa no dispone de fondos suficientes para financiar nuevos puestos.

3.3.7 Coordinación

Proceso que permitirá integrar las actividades de cada uno de los departamentos a efecto de perseguir las metas organizacionales con eficiencia. En este proceso el ente coordinador será el Gerente General, sin embargo cada departamento coordinará las actividades según sus necesidades y objetivos, sin olvidar que se busca un fin común que es alcanzar los objetivos de la litografía con efectividad. Sin coordinación, los jefes de cada departamento perderían sus papeles dentro de la empresa y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses propios de su departamento, olvidando los objetivos de Nawal Wuj.

Lo anterior se logrará motivando a que cada trabajador coopere respetando las líneas de autoridad, niveles jerárquicos y que el intercambio de información se precise con claridad con el fin de lograr una comunicación eficiente entre cada uno de los departamentos de Nawal Wuj.

3.4 Manual de organización

Se propone un manual de organización, el cual detalla toda la información necesaria para el mejoramiento administrativo de la litografía. (Véase anexo 1)

3.5 Manual de normas y procedimientos

Este instrumento administrativo es de mucha utilidad, ya que le muestra a los trabajadores de producción como deben realizar cada procedimiento. Asimismo, permite mejorar los tiempos de entrega y minimizar el desperdicio de material. (Véase anexo 2)

3.6 Propuesta económica para implementación

Por la reorganización de las unidades administrativas y puestos de trabajo, es necesario reajustar los salarios del jefe de producción y jefe de ventas, debido a que se les sumará dos subordinados más, mientras al jefe administrativo-financiero se le disminuirá un subordinado. En cuanto a los sueldos del resto del personal quedarán sin ningún cambio.

Para el cálculo de las prestaciones del jefe de ventas únicamente se tomará en cuenta el sueldo base, por aparte tendrá una comisión de 5% sobre ventas.

Para el cálculo de las prestaciones laborales se aplicó el porcentaje legal de 41.16%.

El presupuesto anual del reajuste de los sueldos y prestaciones laborales de los jefes de los tres departamentos ascenderá Q.172, 779.84 (Véase cuadro 1).

Cuadro 1
Propuesta de ajuste salarial
Litografía Nawal Wuj S.A.

Puesto	Empleados	Sueldo mensual	Sueldo anual	Prestaciones laborales	Total anual
Jefe de producción	1	Q.4,000.00	Q.48,000.00	Q.19,756.80	Q.67,756.80
Jefe administrativo-Financiero	1	Q.3,500.00	Q.42,000.00	Q.17,287.20	Q.59,287.20
Jefe de ventas	1	Q.2,700.00	Q.32,400.00	Q13,335.84	Q.45,735.84
Totales	3	Q.10,200.00	Q122,400.00	Q.50,379.84	Q.172,779.84

Fuente: elaboración propia. Año 2009

3.7 PLAN DE ACCIÓN

En éste se detallan las actividades a realizar, los responsables, la calendarización y el presupuesto para la implementación de la reorganización.

El proceso para implementar el plan de acción será entregar el plan a la junta directiva para su respectivo análisis y ejecución. Con base en lo anterior se espera la creación de una organización sostenible en el tiempo.

La Gerencia General será la encargada de dar seguimiento y realizar el control y la evaluación correspondiente, con la ayuda del departamento administrativo-financiero para asegurar la funcionalidad de la litografía, por esta razón será necesario realizar un monitoreo exhaustivo para lograr un acoplamiento de todos los recursos de manera que se presente un informe a la junta directiva de los resultados obtenidos (Véase cuadro 2).

Cuadro 2
Plan de acción
Implementación de la reorganización administrativa
Litografía Nawal Wuj S.A.

Objetivo:	Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un cien por ciento a corto y mediano plazo.					
Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
			Inicia	Finaliza		
Proponer la reorganización administrativa a la Junta Directiva y al Gerente General.	Informar a la Junta Directiva y al Gerente General de la litografía acerca de la reorganización administrativa.	Consultora administrativo externo	08/02/2010	08/02/2010	Equipo Q.300.00 Papelería y útiles Q.200.00	Q.500.00
Aprobación de la propuesta por parte de la Junta Directiva.	Que se apruebe la propuesta en una sola sesión.	Junta Directiva Gerente General	12/02/2010	12/02/2010	A definir por la litografía	_____
Realizar todos los cambios propuestos en la reorganización administrativa.	Lograr la eficiencia en la realización de las actividades de la litografía.	Gerente General y los jefes de cada departamento	15/02/2010	19/02/2010	A definir por la litografía	_____
Realizar una sesión con el personal y entregarles documentación sobre la reorganización.	Dar a conocer al personal de la litografía sobre la reorganización.	Gerente General, jefes y consultora	24/02/2010	24/02/2010	Equipo Q.300.00 Manuales Q.300.00 Papelería y útiles Q.50.00	Q.650.00
Poner en práctica la reorganización administrativa.	Que se logre minimizar los problemas para los cuales fue elaborada la reorganización.	Gerente General y todo el personal.	01/03/2010	01/03/2010	Reajustar los sueldos según el cuadro uno.	_____
Evaluar la reorganización y dar seguimientos a los cambios implementados.	Asegurar la efectividad de la reorganización administrativa, a través de revisiones periódicas cada 6 meses.	Gerente General y los jefes de cada departamento	06/09/2010	13/09/2010	A definir por la litografía	_____

Fuente: elaboración propia. Año 2009.

CONCLUSIONES

1. La organización administrativa con que cuenta la Litografía Nawal Wuj no es la adecuada de acuerdo con su naturaleza y características, lo cual provoca deficiencias de carácter administrativo, como: desconocimiento de la misión y visión por el personal, línea de mando no definida jerárquicamente y duplicidad de funciones.
2. Nawal Wuj no cuenta con un manual de organización que le permita al personal conocer sus atribuciones, responsabilidades, habilidades, destrezas y otros requisitos indispensables para realizar las actividades efectivamente.
3. No cuenta con un manual de procedimientos, que le sirva de guía para realizar el trabajo, lo que ocasiona desperdicios en los recursos con que se cuenta, provocando un alto costo de producción para la litografía.
4. La litografía no realiza evaluaciones periódicas a la estructura organizacional, para verificar el buen funcionamiento de la misma.

RECOMENDACIONES

1. La Litografía Nawal Wuj para superar las deficiencias de carácter administrativo encontradas deberá implementar la propuesta del diseño organizacional a través del Gerente General, con el propósito de definir por medio de organigramas las líneas de autoridad y responsabilidad de cada puesto y los distintos niveles jerárquicos.
2. Implementar el manual de organización sugerido, con la finalidad de contar con descripciones de puesto que establezcan las atribuciones que le corresponde realizar a cada uno y el perfil que debe poseer la persona apta para ocuparlo.
3. Implementar el manual de normas y procedimientos sugerido, con la finalidad de detallar las normas y la secuencia que se debe seguir al momento de realizar cada actividad.
4. La Gerencia General deberá realizar revisiones periódicas cada seis meses a la estructura organizacional y realizar los cambios correspondientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides, Raymundo. **Administración**. Editorial McGraw Hill, 2da. Edición, México, 2004. 354 páginas.
2. Escuela de Administración Facultad de Ciencias Económicas, USAC, **Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II**, 3ra. Edición, Departamento de publicaciones CC-EE., 1999, 190 Páginas.
3. Escuela de Administración Facultad de Ciencias Económicas, USAC, **Fase o Función de Organización, Material de apoyo**. Guatemala. 10 páginas.
4. Franklin, Enrique Benjamín. **Organización de Empresas; análisis, diseño y estructura**. Editorial McGraw Hill. 2da Edición, México, 2002. 341 páginas.
5. Koontz, Harold & Heinz Weihrich. **Administración; una perspectiva global**. Editorial McGrawHill. Undécima edición, México, 1998. 796 páginas.
6. LAROUSSE. **Diccionario Enciclopédico Usual**. Editorial Artemis-Edinter. Guatemala 1996. 770 páginas.
7. Mejía, Raúl. **Empresa** (en línea). Consultado el 20 de mayo 2009. Disponible en: www.monografias.com
8. Mercado H, Salvador. **Administración Aplicada, Teoría y Práctica**. Editorial Noriega Limusa. 2da. Edición, México, 2006. 568 páginas.
9. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. **Guía Práctica Sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo**. Editorial CIMGRA. 4ta. Edición, Guatemala, 2001. 199 páginas.

10. Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel. **Administración.**
Editorial Prentice Hall. 6ta. Edición, México, 1996. 688 páginas.

ANEXO 1

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	i
1. Objetivo del documento	01
2. Presentación del manual	02
3. Antecedentes de la empresa	03
4. Elementos de la planificación administrativa	03
4.1 Marco jurídico	04
4.2 Misión y visión empresarial	04
4.3 Objetivos	04
4.4 Valores empresariales	05
4.5 Organización	05
5. Descripción de puestos	09
5.1 Gerente general	09
5.2 Jefe del departamento de producción	11
5.3 Jefe del departamento administrativo-financiero	13
5.4 Jefe del departamento de ventas	15
5.5 Encargado de ctp	17
5.6 Operadora de ctp	19
5.7 Impresor	21
5.8 Guillotinista	23
5.9 Encuadernador	25
5.10 Secretaria	27
5.11 Vendedor	29
5.12 Oficial de seguridad	31
5.13 Conserje	33
6. Consideraciones finales	35

INTRODUCCIÓN

A través de este instrumento administrativo se detalla la información referente a la estructura organizacional, en la cual se definen los niveles jerárquicos, líneas de comunicación, perfiles de puestos, así como, visión, misión y objetivos empresariales.

Es una herramienta administrativa que servirá de apoyo a todas las áreas de la litografía, en cuanto a las relaciones entre el personal, las atribuciones y las responsabilidades de cada uno de éstos.

Asimismo permitirá que se conozca su origen, base legal, políticas y reglas de aplicación general a todo el personal, lo cual contribuirá a la efectividad en la realización de las actividades de la empresa.

El presente manual de organización posee las siguientes secciones: antecedentes de la empresa, objetivos y presentación del documento, marco jurídico. Así como la misión, visión, valores empresariales, estructura empresarial y la descripción técnica de puestos.



1. Objetivos del manual

- Presentar de forma clara la estructura organizacional de la empresa a través de un organigrama.
- Determinar las atribuciones y perfiles de cada puesto, así como los canales de comunicación y relación que existe entre estos.
- Proporcionar al personal la visión global de la empresa, un conocimiento completo de su papel dentro de la litografía y un medio para perfeccionar la formación profesional en orden de las actividades que se tiene que ejecutar.
- Ser una herramienta de información y orientación para los empleados, un medio de consulta para los trabajadores antiguos y una guía para el personal recién contratado.



2. Presentación del manual

Es grato presentar este manual de organización.

Como herramienta administrativa define la estructura orgánica de la empresa, su misión y visión, las descripciones técnicas de puestos, así como las atribuciones, autoridad, responsabilidades y canales de comunicación.

Además, sirve como un medio de información que detalla todo lo relacionado con la empresa para orientar a los empleados y hace que las instrucciones sean definidas.

Vigente a partir de la presente fecha.

Gerente general
Kanek Rodríguez Ajquilay

Guatemala, agosto 2009.



3. Antecedentes de la empresa

El señor Rodríguez escribía libros, pero cuando mandaba a imprimir sus libros siempre había errores, especialmente en palabras escritas en maya, debido a que los dueños de las imprentas eran ladinos, no les importaba o simplemente desconocían dichas palabras, entonces el señor Rodríguez pensó en tener su propia imprenta invirtiendo en una maquina de impresión y una guillotina.

En 1992 el señor Rodríguez y su socio el señor Cox, decidieron inscribirla en el Registro Mercantil, con el nombre de Nawal Wuj que traducido en español significa esencia de libros, pero en aquel tiempo el Registro no aceptó dicho nombre ya que no estaba en español, por lo que fue inscrita con el nombre de “Librería Esencia de Libro”, pero comercialmente se denominó Nawal Wuj, después de unos años se logró inscribirla como tal.

En 1999 se asocia con una institución denominada Cholsamaj, al mismo tiempo Ricardo Cox vendió su parte al Señor Rodríguez, quedándose Cholsamaj con el 60% y 40% al Señor Rodríguez.

Actualmente Nawal Wuj cuenta con tres socios los cuales son: Cholsamaj, Demetrio Rodríguez y Edwin Chex.

Con el paso del tiempo estableció relaciones comerciales con empresas e instituciones que trabajan con la cultura maya, tanto estatales como ONGS. Debido al desarrollo del negocio, compró más maquinaria por lo que incrementó personal y se crearon otros puestos de trabajo, como la jefatura de administración, jefatura de ctp, jefatura de ventas y operador de ctp.

4. Elementos de la planificación administrativa

En este apartado se presenta información de gran importancia acerca de la litografía.



4.1 Marco jurídico

La litografía Nawal Wuj, está inscrita como una sociedad anónima y funciona conforme lo dispone el código de comercio de Guatemala y por las resoluciones aprobadas por la junta directiva. Posee todos los requisitos legales para su funcionamiento: patente de comercio, número de identificación tributaria (NIT), entre otros. Con domicilio comercial en la 1ª. Avenida 9-18 zona 1.

4.2 Misión y visión empresarial

Toda empresa debe contar con estos elementos, ya que determinan la razón de ser o de existir y que espera ser en el futuro la entidad. A continuación se presenta la propuesta de una misión y visión para la litografía.

a) Misión

Somos una empresa dedicada a prestar servicios de artes gráficas, venta de placas CTP y encuadernado fino, utilizando para ello la mejor tecnología y personal altamente calificado, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes.

b) Visión

Para el año 2014, ser una empresa guatemalteca de origen Maya que brinde el mejor servicio de artes gráficas, venta de placas CTP y encuadernado fino con la mejor calidad para mantener la lealtad de nuestros clientes.

4.3 Objetivos

a) General

Lograr un crecimiento anual de 15% sobre el total de los ingresos brutos, a través de la fidelidad de los clientes actuales y la captación de nuevos clientes.

b) Específicos

- Prestar un servicio integral pensando en la satisfacción de nuestros clientes.



- Realizar planes de captación de clientes mensuales ofreciendo los servicios de litografía a empresas y organizaciones.
- Reducir el costo de producción a través de un manejo eficiente y eficaz de los recursos.

4.4 Valores organizacionales

a) Excelencia

Buscamos la efectividad en la realización de las actividades para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y ser competitivos en la industria litográfica.

b) Trabajo en equipo

Trabajamos en equipo para prestar un servicio que llene las expectativas de nuestros clientes internos y externos.

c) Responsabilidad

Cumplimos con todos nuestros objetivos y compromisos con firmeza para mantener el buen prestigio de la litografía.

d) Honestidad

Actuamos con transparencia para tener la confianza y preferencia de nuestros clientes.

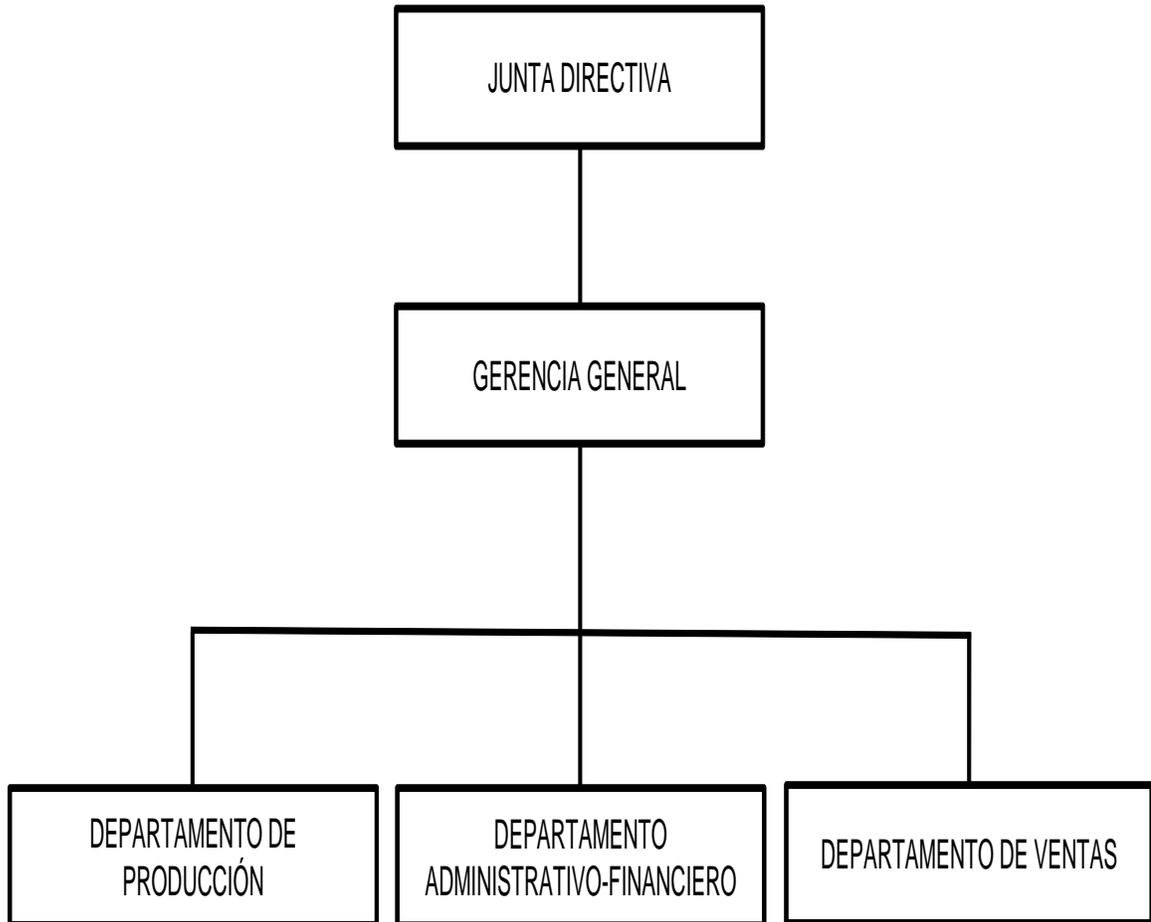
4.5 Organización

A continuación se presenta los tres organigramas a la litografía, como:

- a) Organigrama general
- b) Organigrama funcional
- c) Organigrama nominal



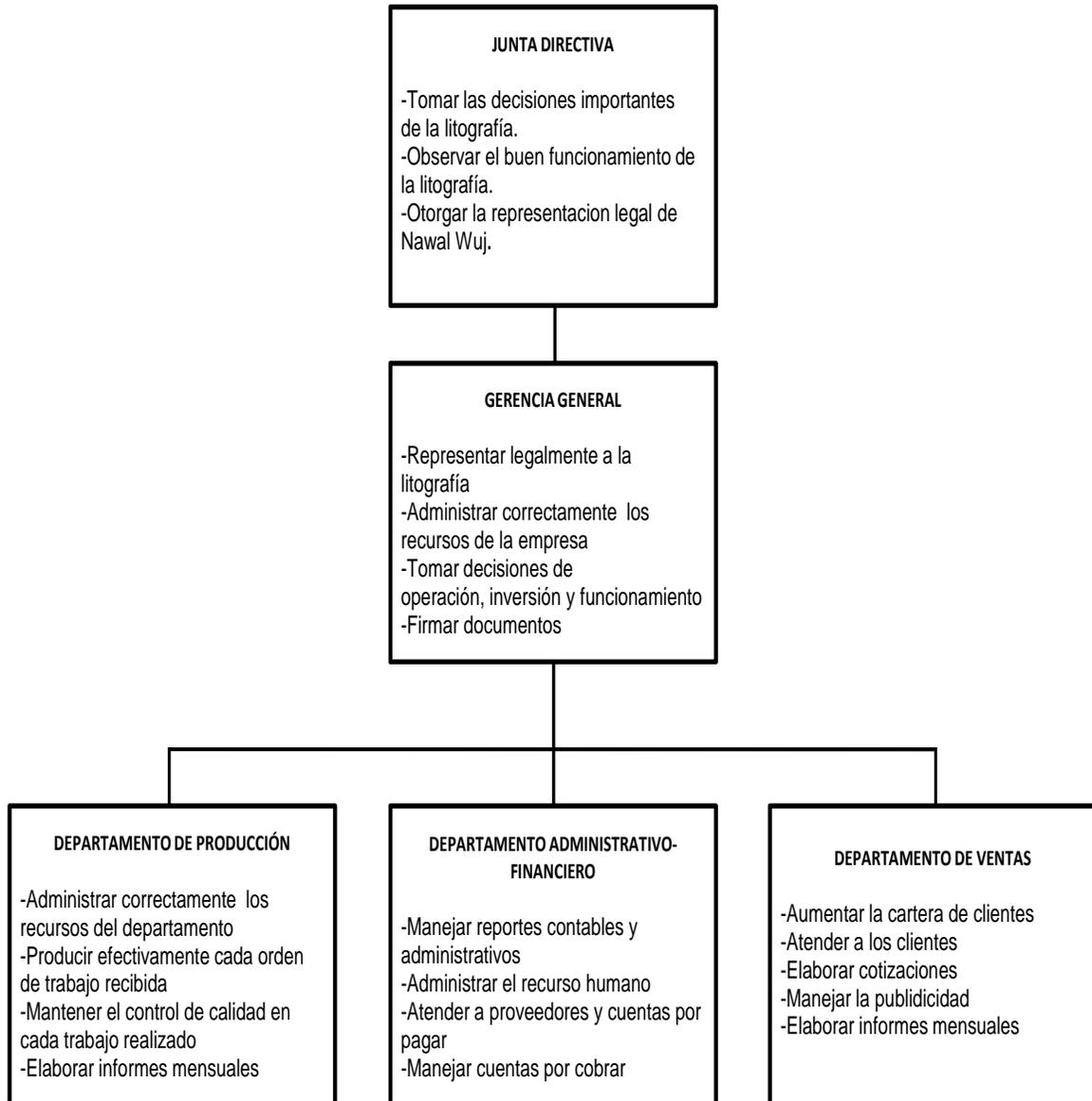
Gráfica 1
Organigrama General Propuesto
Litografía Nawal Wuj S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.



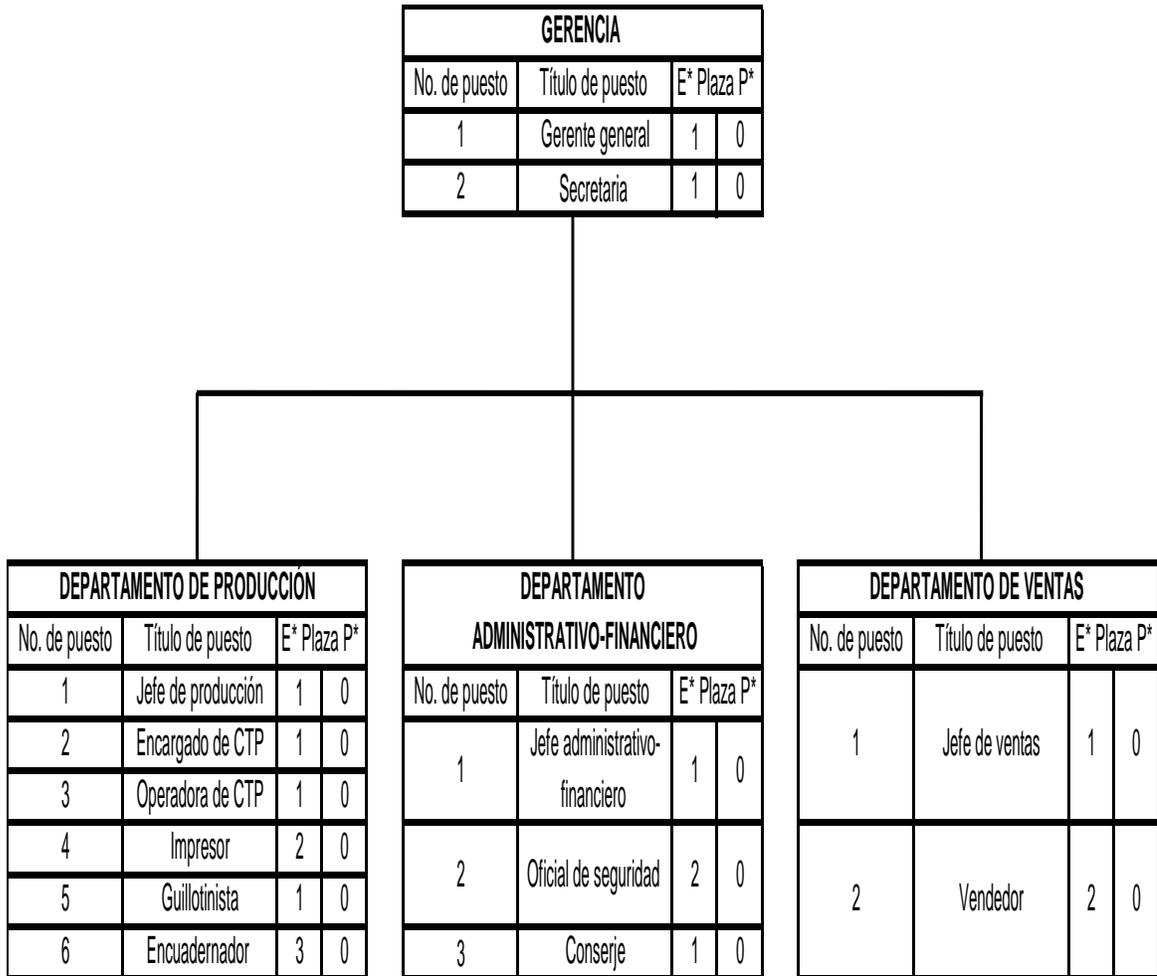
Gráfica 2
Organigrama Funcional Propuesto
Litografía Nawal Wuj S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009



Gráfica 3
Organigrama Nominal Propuesto
Litografía Nawal Wuj S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Total de trabajadores 18

Total de puestos 13

E= Plazas existentes

P= Plazas propuestas



5. Descripción de puestos

Código del puesto 01		
Puesto: Gerente general	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Gerente general	
b) Número de plazas:	Una	
c) Ubicación administrativa:	Gerencia general	
d) Inmediato superior:	Junta directiva	
e) Subalternos:	Jefe de producción, Jefe administrativo-financiero, Jefe de ventas y secretaria.	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto: Es un puesto de carácter ejecutivo, tiene la responsabilidad total sobre el personal y el buen funcionamiento de la empresa en general, éste delega autoridad y responsabilidad sobre los diferentes departamentos.		
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Ejecutar todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la litografía, como: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el curso de acción dentro de la organización.▪ Establecer metas, objetivos, estrategias a corto y mediano plazo.▪ Seleccionar y contratar al personal, supervisar su integración.▪ Aplicar sanciones, despidos, amonestaciones y suspensiones.▪ Asesorar y coordinar las funciones de los departamentos de la empresa.▪ Buscar la mejora constante de los métodos y sistemas; reduce costos.▪ Implementar los controles necesarios para cada área y solicitar informes.▪ Evaluar y supervisar constantemente las operaciones financieras.▪ Inspeccionar el buen uso de las maquinarias.▪ Hacer que se cumplan todas las normas internas de la litografía.▪ Representar y responder ante autoridades civiles, administrativas y judiciales.		
Comunicación y relaciones de trabajo: Por su naturaleza deberá mantener comunicación y relación laboral con las siguientes personas:		



- Con la junta directiva de socios, para entregar los informes periódicos sobre la situación de la empresa.
- Con los Jefes de departamento para informar y requerir información, cuando sea necesario de igual manera con su personal. Evitara generar distanciamiento por su nivel jerárquico y deberá mantener un clima organizacional agradable, manejando una política de puertas abiertas.
- Con los clientes, proveedores, representantes del gobierno y público en general, es el único autorizado para dar declaraciones y las mismas expresaran la opinión y punto de vista de la empresa en su totalidad.

Autoridad:

Tiene la autoridad para delegar funciones, actividades o tareas; tomar la decisión final al seleccionar personal y tomar decisiones de operación.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal de la organización, debiendo velar por el buen funcionamiento y manejo de la empresa, así como el cumplimiento de las atribuciones de su puesto.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

- Licenciado en administración de empresas.

Experiencia

- Mínimo 4 años de experiencia en puestos similares.

Habilidad y destrezas

- Manejo de grupos y orientado a resultados.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedor e innovador, creativo.
- Liderazgo y manejo de estrés positivamente.
- Conocimiento de informática

Otros requisitos

- Conocimiento en área tributaria y fiscal.
- Sólidos conocimientos en la industria litográfica.



Código del puesto 02		
Puesto: Jefe de producción	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Jefe de producción	
b) Número de plazas:	Una	
c) Ubicación administrativa:	Departamento de producción	
d) Inmediato superior:	Gerente general	
e) Subalternos:	Encargado de ctp, operadora de ctp, impresor, guillotista y encuadernador.	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto: Es un puesto de carácter administrativo, tiene la responsabilidad de supervisar la actividad de producción y el buen funcionamiento del departamento en general, éste delega autoridad y responsabilidad sobre el personal bajo su cargo.		
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Coordinar, supervisar y controlar las actividades que realiza cada unidad del departamento.▪ Supervisar el proceso de impresión de cada servicio.▪ Informar a la gerencia, sobre la situación de su departamento.▪ Instruir y motivar al personal bajo su cargo.▪ Mantener un control de calidad en la impresión de cada trabajo.▪ Entregar justo a tiempo cada trabajo.▪ Manejar de forma eficiente la materia prima que se pone a su disposición.▪ Optimizar la materia prima entregada bajo su cargo.▪ Inspeccionar el buen uso de las maquinarias y herramientas.▪ Hacer que se cumpla todas las normas internas de la litografía.		
Comunicación y relaciones de trabajo: Por su naturaleza deberá mantener comunicación y relación laboral con las siguientes personas: <ul style="list-style-type: none">▪ Con la gerencia general, para entregar los informes periódicos sobre la situación del departamento.▪ Con el Jefe del departamento de ventas para informar y requerir información, cuando sea necesario de igual manera con su personal.		



Autoridad:

Tiene la autoridad para coordinar, supervisar y controlar las actividades que realiza cada unidad del departamento y delegar funciones, actividades o tareas al personal bajo su cargo.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal del departamento de producción, debiendo velar por el buen funcionamiento y manejo del mismo, así como el cumplimiento de las atribuciones de su puesto.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

- Noveno semestre como mínimo en administración de empresas
- Conocimiento en la industria litográfica

Experiencia

- Mínimo 3 años de experiencia en puesto similar

Habilidad y destrezas

- Capacidad de manejar grupos y orientado a resultados.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedor e innovador, creativo.
- Liderazgo y manejo de estrés positivamente.
- Conocimiento de informática
- Manejo de maquinaria y equipo para la impresión
- Manejo eficiente del tiempo.

Otros requisitos

- Interés en la industria litográfica.
- Sólidos conocimientos en la industria litográfica.



Código del puesto 03		
Puesto: Jefe administrativo-financiero	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Jefe administrativo-financiero	
b) Número de plazas:	Una	
c) Ubicación administrativa:	Departamento administrativo-financiero	
d) Inmediato superior:	Gerente general	
e) Subalternos:	Oficial de seguridad y conserje	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
<p>Es un puesto de carácter administrativo, tiene la responsabilidad de supervisar las actividades de administración y el buen funcionamiento del departamento en general, éste delega autoridad y responsabilidad sobre el personal bajo su cargo.</p>		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none">▪ Informar a la gerencia, sobre la situación de su departamento.▪ Instruir, motivar e informar al personal bajo su cargo.▪ Supervisar las actividades que realiza el departamento.▪ Llevar y tener al día lo que corresponde a las funciones del área contable.▪ Preparar informes financieros y reportes administrativos con el fin de presentarlo al gerente general.▪ Responder por las acciones y situaciones legales		
Comunicación y relaciones de trabajo:		
<p>Por su naturaleza deberá mantener comunicación y relación laboral con las siguientes personas:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Con la gerencia general, para entregar los informes periódicos sobre la situación del departamento.▪ Con el Jefe del departamento de ventas y el jefe de departamento de de producción para informar y requerir información, cuando sea necesario. Asimismo con el personal de la empresa.▪ Con los clientes, proveedores y público en general, puede dar información sobre situaciones de índole menor, pero no está autorizado para emitir declaraciones en nombre de la empresa.		



Autoridad:

Tiene la autoridad para coordinar, supervisar y controlar las actividades que realiza el departamento. Además delegar funciones, actividades o tareas al personal bajo su cargo.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal del departamento administrativo-financiero, debiendo velar por el buen funcionamiento y manejo del mismo, así como el cumplimiento de las atribuciones de su puesto.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

- Noveno semestre como mínimo en administración de empresas
- Graduado de perito contador
- Conocimiento en la industria litográfica
- Conocimientos sólidos en el área contable

Experiencia

- Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar

Habilidad y destrezas

- Capacidad de manejar grupos y orientado a resultados
- Buenas relaciones interpersonales
- Emprendedor e innovador, creativo
- Liderazgo y manejo de estrés positivamente.
- Conocimiento de informática
- Manejo eficiente del tiempo

Otros requisitos

- Gusto e interés en la industria litográfica.
- Conocimiento en área tributaria y fiscal.



Código del puesto 04		
Puesto: Jefe de ventas	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Jefe de ventas	
b) Número de plazas:	Una	
c) Ubicación administrativa:	Departamento de ventas	
d) Inmediato superior:	Gerente general	
e) Subalternos:	Vendedores	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
<p>Es un puesto de carácter administrativo, tiene la responsabilidad de planificar, dirigir, organizar, y controlar el proceso de ventas del servicio y el buen funcionamiento del departamento en general, éste delega autoridad y responsabilidad sobre el personal bajo su cargo.</p>		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar reportes para informar a la gerencia, sobre la situación de su departamento.▪ Realizar los presupuestos, planes y estrategias a aplicar en el departamento.▪ Buscar el incremento de las ventas.▪ Supervisar y coordinar la efectividad de los vendedores en las actividades que realiza.▪ Instruir y motivar al personal bajo su cargo.▪ Llevar una base de datos para tener una cartera de clientes.▪ Distribuir la cartera de clientes y el cobro de cuentas atrasadas.▪ Manejar informes de ventas, tanto costos como los precios de los distintos servicios que la empresa presta.▪ Manejar áreas de mercadeo, publicidad y servicio al cliente.		
Comunicación y relaciones de trabajo:		
<p>Por su naturaleza deberá mantener comunicación y relación laboral con las siguientes personas:</p>		
<ul style="list-style-type: none">▪ Con la gerencia general, para entregar los informes periódicos sobre la situación del departamento.▪ Con el Jefe del departamento administrativo-financiero y el jefe de departamento de de producción para informar y requerir información,		



cuando sea necesario. Asimismo con el personal que tiene bajo su cargo.

- Con los clientes de la empresa.

Autoridad:

Tiene la autoridad para coordinar, supervisar y controlar las actividades que realiza el departamento. Además delegar funciones, actividades o tareas al personal bajo su cargo.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal del departamento de ventas, debiendo velar por el buen funcionamiento y manejo del mismo, así como el cumplimiento de las atribuciones de su puesto.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

- Noveno semestre como mínimo en administración de empresas.

Experiencia

- 3 años de experiencia en puestos similares.

Habilidad y destrezas

- Capacidad de manejar grupos y orientado a resultados.
- Capacidad de negociación.
- Tomar decisiones.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedor e innovador, creativo.
- Liderazgo y manejo de estrés positivamente.
- Conocimiento de informática
- Manejo eficiente del tiempo

Otros requisitos

- Conocimiento en la industria litográfica



Código del puesto 05		
Puesto: Encargado de CTP	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Encargado de CTP	
b) Número de plazas:	Una	
c) Ubicación administrativa:	Departamento de producción	
d) Inmediato superior:	Jefe de producción	
e) Subalternos:	Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
Es un puesto de carácter operativo, tiene la responsabilidad de dejar cada orden de impresión en perfectas condiciones, listo para ser impresa.		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none">▪ Recibir la orden de trabajo, según le designe el jefe de producción▪ Realizar la imposición de los archivos del orden de trabajo.▪ Informar al jefe de producción sobre el avance del trabajo.▪ Mantener el control de calidad en cada trabajo.▪ Entregar justo a tiempo cada trabajo al siguiente proceso.▪ Cuidar los materiales, equipos, herramientas y maquinaria que utilicen, respetar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno.▪ Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.		
Comunicación y relaciones de trabajo:		
Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener comunicación y relación laboral con el jefe de producción y con sus compañeros de área.		
Autoridad:		
Ninguna		
Responsabilidades:		
Es responsable del cumplimiento de las atribuciones de su puesto.		
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		
Educación		
<ul style="list-style-type: none">▪ Bachiller en Computación.		



Experiencia

- 2 años de experiencia en puestos similares.

Habilidad y destrezas

- Ordenado y responsable.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedor e innovador, creativo.
- Conocimiento de informática.
- Manejo eficiente del tiempo.

Otros requisitos

- Conocimiento en la industria litográfica
- Honrado y puntual



Código del puesto 06		
Puesto: Operadora de CTP	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Operadora de CTP	
b) Número de plazas:	Una	
c) Ubicación administrativa:	Departamento de producción	
d) Inmediato superior:	Jefe de producción	
e) Subalternos:	Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto: Es un puesto de carácter operativo, tiene la responsabilidad de velar que cada placa que se imprima salga en perfectas condiciones, listo para pasar al siguiente proceso.		
Atribuciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Recibir la orden de trabajo, según le designe el encargado de CTP.▪ Realizar las operaciones necesarias para la impresión de las placas▪ Informar al jefe del departamento de producción sobre el avance del trabajo.▪ Mantener el control de calidad en cada trabajo.▪ Entregar justo a tiempo cada trabajo al siguiente proceso.▪ Cuidar los materiales, equipos, herramientas y maquinaria que utilicen, respetar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno.▪ Reducir al mínimo la cantidad de desecho de materia prima.▪ Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.		
Comunicación y relaciones de trabajo: Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener comunicación y relación laboral con el jefe del departamento de producción y con sus compañeros de área.		
Autoridad: Ninguna		
Responsabilidades: Es responsable del cumplimiento de las atribuciones de su puesto.		



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

- Nivel básico.

Experiencia

- 1 año de experiencia en puestos similares.

Habilidad y destrezas

- Ordenada y responsable.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedora e innovadora, creativa.
- Conocimiento de informática.
- Manejo eficiente del tiempo.

1. Otros requisitos

- Conocimiento en la industria litográfica
- Honrada y puntual



Código del puesto 07		
Puesto: Impresor	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Impresor	
b) Número de plazas:	Dos	
c) Ubicación administrativa:	Departamento de producción	
d) Inmediato superior:	Jefe producción	
e) Subalternos:	Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
Es un puesto de carácter operativo, tiene la responsabilidad de imprimir la información en perfectas condiciones, listo para pasar al siguiente proceso.		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none">▪ Recibir la orden de trabajo, según le designe el jefe de departamento.▪ Realizar las actividades necesarias para preparar la maquinaria.▪ Informar al jefe de producción sobre el avance del trabajo.▪ Mantener el control de calidad en cada trabajo.▪ Entregar justo a tiempo cada trabajo al siguiente proceso.▪ Cuidar los materiales, equipos, herramientas y maquinaria que utilicen, respetar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno.▪ Reducir al mínimo la cantidad de desecho de materia prima .▪ Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.		
Comunicación y relaciones de trabajo:		
Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener comunicación y relación laboral con el jefe de producción y con sus compañeros de área.		
Autoridad:		
Ninguna		
Responsabilidades:		
Es responsable del cumplimiento de las atribuciones de su puesto.		



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

- Nivel básico.

Experiencia

- 1 año de experiencia en puestos similares.

Habilidad y destrezas

- Ordenado y responsable.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedor e innovador, creativo.
- Manejo eficiente del tiempo.
- Habilidad manual.

Otros requisitos

- Conocimiento en la industria litográfica
- Honrado y puntual



Código del puesto 08		
Puesto: Guillotínista	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Guillotínista	
b) Número de plazas:	Uno	
c) Ubicación administrativa:	Departamento de producción	
d) Inmediato superior:	Jefe de producción	
e) Subalternos:	Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
Es un puesto de carácter operativo, tiene la responsabilidad de cortar el papel en sus respectivas medidas, listo para el siguiente proceso.		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none">▪ Recibir la orden de trabajo, según le designe el jefe de producción.▪ Realizar las actividades necesarias para preparar la maquinaria.▪ Informar al jefe de producción sobre el avance del trabajo.▪ Mantener el control de calidad en cada trabajo.▪ Entregar justo a tiempo cada trabajo al siguiente proceso.▪ Cuidar los materiales, equipos, herramientas y maquinaria que utilicen, respetar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno.▪ Velar por el cuidado del papel que se encuentra en bodega.▪ Reducir al mínimo la cantidad de desecho de materia prima .▪ Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.		
Comunicación y relaciones de trabajo:		
Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener comunicación y relación laboral con el jefe de producción y con sus compañeros de área.		
Autoridad:		
Ninguna		
Responsabilidades:		
Es responsable del cumplimiento de las atribuciones de su puesto.		



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

- Nivel básico.

Experiencia

- 1 año de experiencia en puestos similares.

Habilidad y destrezas

- Ordenado y responsable.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedor e innovador, creativo.
- Manejo eficiente del tiempo.
- Habilidad manual.

Otros requisitos

- Conocimiento en la industria litográfica
- Honrado y puntual



Código del puesto 09		
Puesto: Encuadernador	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Encuadernador	
b) Número de plazas:	Dos	
c) Ubicación administrativa:	Departamento de producción	
d) Inmediato superior:	Jefe de producción	
e) Subalternos:	Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
Es un puesto de carácter operativo, tiene la responsabilidad de encuadernar cada material, listo para pasar al siguiente proceso.		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none">▪ Recibir la orden de trabajo, según le designe el jefe de producción.▪ Realizar las actividades necesarias para preparar la herramienta.▪ Informar al jefe de producción sobre el avance del trabajo.▪ Mantener el control de calidad en cada trabajo.▪ Entregar justo a tiempo cada trabajo.▪ Cuidar los materiales, equipos, herramientas y maquinaria que utilicen, respetar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno.▪ Reducir al mínimo la cantidad de desecho de materia prima.▪ Empacar el producto terminado.▪ Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.		
Comunicación y relaciones de trabajo:		
Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener comunicación y relación laboral con el jefe de producción y con sus compañeros de área.		
Autoridad:		
Ninguna		
Responsabilidades:		
Es responsable del cumplimiento de las atribuciones de su puesto.		



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

- Estudios mínimos de sexto primaria.

Experiencia

1 año de experiencia en puestos similares.

Habilidad y destrezas

- Ordenado y responsable.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedor e innovador, creativo.
- Manejo eficiente del tiempo.
- Habilidad manual.

Otros requisitos

- Conocimiento en la industria litográfica
- Honrado y puntual



Código del puesto 10		
Puesto: Secretaria	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Secretaria	
b) Número de plazas:	Uno	
c) Ubicación administrativa:	Gerencia general	
d) Inmediato superior:	Gerente general	
e) Subalternos:	Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
<p>Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, tiene la responsabilidad de ejecutar las actividades para asistir al gerente general. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita, desarrolla sus labores conforme la reglamentación vigente de la empresa. Su trabajo es revisado a su terminación para tomar las medidas correctivas que correspondan.</p>		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none">▪ Asistir en funciones secretariales al gerente y al jefe administrativo▪ Recibir y distribuir correspondencia que ingresa a la empresa.▪ Llevar el control de los archivos: de personal, documentos contables y administrativos de toda la empresa.▪ Elaborar cartas, informes, reportes para los distintos departamentos informando alguna decisión por parte de la gerencia.▪ Atender el teléfono y público que requiera información.▪ Cuidar los materiales, equipo que utilice, respetar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno.▪ Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.		
Comunicación y relaciones de trabajo:		
<p>Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener comunicación y relación laboral estrecha con el gerente general de quien recibe ordenes directamente.</p> <p>Asimismo, mantendrá comunicación con el jefe de producción, de ventas, administrativo-financiero y con el resto del personal cuando sea necesario.</p> <p>Con los clientes y proveedores, no esta autorizada para emitir declaraciones en nombre de la empresa.</p>		



Autoridad:

Prohibir el acceso a documentos sin previa autorización de su jefe inmediato

Responsabilidades:

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones de su puesto.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

- Poseer título de secretaria ejecutiva, comercial

Experiencia

- 2 años de experiencia en puestos similares.

Habilidad y destrezas

- Ordenada y responsable.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedora e innovadora, creativa.
- Manejo eficiente del tiempo.

Otros requisitos

- Honrada y puntual
- Atención al cliente



Código del puesto 11		
Puesto: Vendedor	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Vendedor	
b) Número de plazas:	Dos	
c) Ubicación administrativa:	Departamento de ventas	
d) Inmediato superior:	Jefe de ventas	
e) Subalternos:	Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
Es un puesto de carácter operativo, tiene la responsabilidad de ejecutar las actividades necesarias para la gestión de ventas.		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none">▪ Conocer perfectamente el servicio de impresión.▪ Buscar nuevos clientes vía directa o telefónica.▪ Brindar un servicio personalizado a los clientes.▪ Atender amablemente al cliente, informar con detalles a los clientes acerca de los servicios que la empresa presta, siempre con buena educación.▪ Elaborar cotizaciones para ser entregada al cliente, puede ser personalmente, por correo electrónico o fax.▪ Entregar las copias de las cotizaciones al jefe de ventas para que éste cree una base de datos como cartera de clientes.▪ Cerrar la negociación del servicio, en caso necesario pedir asesoría al jefe de ventas.▪ Solicitar la autorización de crédito y exigir pago a sus clientes morosos.▪ Entregar al jefe de ventas la orden de trabajo para que éste traslade una copia al jefe de producción.▪ Cumplir mensualmente con las metas establecidas.▪ Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.		
Comunicación y relaciones de trabajo:		
Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener comunicación y relación laboral estrecha con el jefe de ventas de quien recibe ordenes directamente. Asimismo, mantendrá comunicación con el jefe de producción y los clientes.		



Autoridad: Ninguna
Responsabilidades: Es responsable del cumplimiento de las atribuciones de su puesto.
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Educación <ul style="list-style-type: none">▪ Título de nivel medio
Experiencia <ul style="list-style-type: none">▪ 2 años de experiencia en puestos similares.
Habilidad y destrezas <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de negociación y toma de decisiones.▪ Ordenado y responsable.▪ Buenas relaciones interpersonales.▪ Emprendedor e innovador, creativo.▪ Manejo eficiente del tiempo.
Otros requisitos <ul style="list-style-type: none">▪ Honrado y puntual▪ Atención al cliente



Código del puesto 12		
Puesto: Oficial de seguridad	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Oficial de seguridad	
b) Número de plazas:	Uno	
c) Ubicación administrativa:	Departamento administrativo financiero	
d) Inmediato superior:	Jefe administrativo financiero	
e) Subalternos:	Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
Es un puesto de carácter operativo, tiene la responsabilidad de vigilar y mantener la seguridad en la empresa.		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none">▪ Vigilar el ingreso de toda persona a la empresa.▪ Registrar la hora de ingreso y egreso del personal.▪ Vigilar toda mercadería que ingrese o salga de la empresa.▪ Revisar en la puerta de salida al personal, a excepción del personal de confianza, siempre que no se observe nada sospechoso.▪ Informar directamente al jefe administrativo o al gerente general de cualquier anomalía observada dentro de la empresa.▪ Realizar rondas de supervisión dentro de las instalaciones.		
Comunicación y relaciones de trabajo:		
Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener comunicación y relación laboral estrecha con el gerente general y con el jefe administrativo financiero para presentar información y recibir instrucciones de tipo confidencial.		
Asimismo, mantendrá comunicación con los clientes, empleados y visitantes de la empresa.		
Autoridad:		
Prohibir el ingreso o egreso de mercadería y personal, exigir la revisión de mochilas, o pedir explicación sobre alguna actividad anómala.		
Responsabilidades:		
Es responsable del cumplimiento de las atribuciones de su puesto.		



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

- Estudios mínimos de sexto primaria.

Experiencia

- 2 años de experiencia como oficial de seguridad.

Habilidad y destrezas

- Ordenado y responsable.
- Con carácter fuerte y capacidad de análisis.
- Buenas relaciones interpersonales.

Otros requisitos

- Poseer licencia de portación de armas, extendida por el D.E.C.A.M.
- De condiciones físicas y estatura mínima de 1.65 mts.
- Honrado y puntual



Código del puesto 13		
Puesto: Conserje	Elaborado por: Caterint Lorenzo	Fecha: Enero 2009
I. IDENTIFICACIÓN		
a) Título del puesto:	Conserje	
b) Número de plazas:	Uno	
c) Ubicación administrativa:	Departamento administrativo financiero	
d) Inmediato superior:	Jefe administrativo financiero	
e) Subalternos:	Ninguno	
II. DESCRIPCIÓN		
Naturaleza del puesto:		
Es un puesto de carácter operativo, tiene la responsabilidad de mantener la limpieza e higiene dentro de las instalaciones de la litografía. Además, preparar café para el personal y visitas de la empresa cuando se le requiere.		
Atribuciones:		
<ul style="list-style-type: none">▪ Barrer, trapear y encerrar pisos.▪ Limpiar y desinfectar servicios sanitarios▪ Desempolvar muebles de madera o metal.▪ Limpiar todos los objetos con fines de adorno.▪ Limpiar espejos, vidrios y ventanas.▪ Recolectar la basura de las diversas oficinas y servicios sanitarios para depositarla en un basurero general.▪ Preparar café, te o refresco.▪ Mantener todos los utensilios domésticos limpios.▪ Cuidar los materiales, equipo que utilice, respetar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno.▪ Otras atribuciones similares a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato superior.		
Comunicación y relaciones de trabajo:		
Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener comunicación y relación laboral estrecha con el jefe administrativo financiero de quien recibe órdenes directamente y con todo el personal de la empresa para prestarles servicio de limpieza en sus oficinas.		
Autoridad:		
Ninguna.		
Responsabilidades:		
Es responsable del cumplimiento de las atribuciones de su puesto.		



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

- Estudios mínimos de sexto primaria.

Experiencia

- Un año de experiencia como conserje.

Habilidad y destrezas

- Ordenado y responsable.
- Conocimiento en la operación de equipos de limpieza
- Operar electrodomésticos de cocina.
- Buenas relaciones interpersonales

Otros requisitos

- Honrado y puntual



6. Consideraciones generales

En este apartado se detallan algunos lineamientos que ayudarán a la implementación de este manual.

6.1 Procedimiento para la implementar este manual

Este manual deberá utilizarse como un documento de carácter informativo acerca del funcionamiento y actividades principales que realiza la litografía. Será utilizado como material de apoyo para la inducción de los trabajadores.

Es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Cumplir con la jornada de trabajo establecida para cada puesto.
- Guardar respeto, observar buenas costumbres y moralidad.
- Respeto de la línea de autoridad jerárquica.
- Vocación de servicio y atención al cliente.
- Cumplimiento de las normas y políticas de la litografía.

6.2. Reglas para el personal de la litografía

Las reglas son necesarias en cualquier empresa, debido a que guían las acciones que debe cumplir el personal.

a) Faltas menores

Al cometer más de cinco faltas se genera una llamada de atención verbal y mayor de diez veces se concierte en una llamada de atención escrita.

1. No está permitido, el comportamiento descortés, uso de vocabulario indebido, o faltas de respeto a la integridad personal de un trabajador, dentro de la litografía, especialmente en áreas públicas frente al cliente.
2. Todos los trabajadores deben pasar por un puesto de registro que realizará todos los días el oficial de seguridad de la litografía, sin excepción alguna.



3. Se exige tomar las debidas precauciones a todo el personal al momento de hacer uso de maquinaria o equipo, delicado y sobre todo se debe cuidar tanto su integridad física como la de sus compañeros.
4. Se debe ingresar a las instalaciones de la litografía a las 8.00 a.m.
5. Cada trabajador es responsable por el equipo, maquinaria y herramienta que utilice, debiendo dejarlo como lo encontró o en los respectivos lugares de almacenamiento destinados para los mismos.
6. Según lo coordine cada jefe de departamento, todo trabajador puede disponer de 15 minutos de periodo para refaccionar, comprendidos entre las 10.00 a 10.15 de la mañana, siempre que la operación de la litografía lo permita, éste no es acumulable, ni reembolsable.
7. Todo trabajador debe regirse al horario de almuerzo establecido, salvo disposición contraria dada por el jefe de departamento.
8. Cada trabajador debe colaborar con dejar ordenado y limpio su área de trabajo.

b) Faltas graves

Por la naturaleza de estas acciones, que ponen en riesgo tanto la vida del trabajador, integridad física, el prestigio de la empresa, son causa de llamada de atención escrita o de despido inmediato según lo determine la gerencia y jefatura de departamento.

1. No se permite el ingreso de personal a las instalaciones en estado de ebriedad o bajo efecto de narcóticos.
2. Se prohíbe rotundamente ingresar e ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones de la litografía.
3. Bajo ninguna circunstancia se permiten las riñas o altercados entre dos trabajadores, constituyéndose en motivo de despido inmediato, para la



persona que propicie el golpe, no así para quien lo recibiera, siempre y cuando este no hubiera respondido de igual manera.

4. Al trabajador que se le compruebe, que ha realizado un hurto o robo de dinero en efectivo, materiales o equipos de la empresa, será despedido en forma automática.
5. No se permite la agresión física o verbal, en contra de ningún trabajador, incluyendo el acoso sexual, considerando este como insinuaciones verbales, y físicas, la práctica por primera vez de esta falta genera una llamada de atención escrita, una segunda es motivo de despido automático.
6. Es inaceptable que un trabajador agrede física o verbalmente a un cliente de la litografía.
7. Es motivo de despido automático, para el trabajador que intencionalmente obvie los requerimientos de seguridad establecidos para el uso de maquinaria y equipos.
8. A quien se le compruebe que ha revelado información de carácter confidencial de la litografía, aplica también para quienes tengan firmado el contrato de confidencialidad, se procederá conforme determine la gerencia.

6.3 Políticas empresariales

Estos lineamientos facilitan la toma de decisiones dentro de la empresa.

1. Pagar a los operarios de producción en base a productividad.
2. Cuando se comete un error irreparable por parte de los operarios, se descuenta el costo de éste al sueldo de todos los implicados.
3. Cuando se comete un error reparable y se conoce con certeza el responsable, éste tiene que trabajar horas extras sin ninguna remuneración para reparar el error.
4. Si el cliente realiza cambios a la orden de trabajo que incurre en costos extras, éste tiene la obligación de pagar dichos costos.
5. Se trabaja con un 15% (color) y 10% (un color) de desperdicio.



6. Si un cliente no ha pagado en seis meses, se bloquea las comisiones al vendedor.

ANEXO 2

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
1. Presentación	01
2. Objetivos generales	02
3. Campo de aplicación	02
4. Normas generales de aplicación	03
5. Simbología utilizada	04
6. Procedimientos	05
6.1 Procedimiento de elaboración de libro con solapa	06
6.2 Procedimiento de elaboración de códice	11
6.3 Procedimiento de elaboración de agenda	14

INTRODUCCIÓN

El uso de los instrumentos administrativos es de gran importancia para el logro de los objetivos de las organizaciones, debido a que permiten un entendimiento claro del objetivo que se persigue, especificando como se realizará, en dónde, por quienes, cuánto tiempo tardará, y los beneficios que traerá para la organización.

Entre los instrumentos administrativos se puede mencionar el Manual de Normas y Procedimientos, el cual provee una secuencia lógica de las principales actividades, asigna las funciones que cada integrante deberá desempeñar y establece normas para cada uno de los puestos de trabajo.

El diagnóstico administrativo realizado en la litografía resaltó, muchos problemas en el área de producción, los cuales han dificultado la eficiencia y eficacia en la realización de las actividades productivas, por lo que para sustentar tales deficiencias se propone un Manual de Normas y Procedimientos.

Este manual, pretende servir de guía al personal del área productiva de la litografía, con el fin de que las personas involucradas en cada uno de los pasos que conforman los procedimientos, ejecuten sus actividades con mayor eficiencia y contribuyan con el logro de los propósitos de la litografía. Sin embargo debe considerarse que el mismo esta sujeto a cambios, de acuerdo a las circunstancias futuras que prevalezcan en la litografía, la actualización o modificación a los procedimientos principales del manual debe notificarse por escrito a las personas involucradas. .



LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. Presentación

El objetivo del presente manual de normas y procedimientos es proporcionar un instrumento administrativo de carácter operativo e informativo para el departamento de producción de la litografía, que provea un entendimiento claro de la secuencia lógica de la ejecución de las principales actividades de trabajo, los objetivos y normas que se persiguen alcanzar con cada uno de ellos.

Para lograr los objetivos que este manual persigue es necesario que la gerencia general, el jefe administrativo-financiero y el jefe de producción, realicen las siguientes actividades.

- Distribuir el manual de normas y procedimientos a todo el personal del departamento de producción para su conocimiento.
- Orientar al personal acerca de la importancia y uso del manual.
- Ejecutar los lineamientos y velar por el cumplimiento del mismo.
- Realizar revisiones periódicas para comprobar si se cumple con lo estipulado en el manual.

Es importante aclarar que estos procedimientos no definen todas las tareas y pasos de cada puesto de trabajo, ya que por su naturaleza y sencillez no requieren ser descritos en un procedimiento.

Por tanto, entrará en vigencia a partir de la presente fecha.

Kanek Rodríguez Ajquijay
Gerente General

Guatemala, agosto 2009.



2. Objetivos generales del manual de normas y procedimientos

- Contribuir con la mejora en la productividad de la litografía.
- Proveer a los empleados un instrumento básico, técnico, práctico y estandarizado que los conduzca en la realización de las actividades en condiciones uniformes y efectivas.
- Dar a conocer a los encargados de la realización de las actividades principales de la litografía, en forma detallada cada uno de los procedimientos que involucre el proceso de producción.
- Contribuir al fortalecimiento de la administración de la litografía, como una guía técnica que todos los empleados deban tener para que los oriente hacia la forma de cómo ejecutar y realizar las atribuciones de sus puestos de trabajo y en las que participa de forma indirecta.

3. Campo de aplicación

El presente manual de normas y procedimientos tiene aplicación específicamente en el departamento de producción, contiene los principales procedimientos productivos que generan valor para la litografía.

El departamento de producción genera valor económico a la litografía y hace cumplir su misión y visión, que anteriormente presentaba desorden, retraso y desconocimiento entre el personal, con el seguimiento de las indicaciones en el manual se pretende mejorar la productividad de Nawal wuj.



4. Normas generales de aplicación

- La aplicación efectiva de este instrumento administrativo, es responsabilidad del gerente general, jefe administrativo-financiero y jefe de producción, a efecto de desempeñar y agilizar eficientemente las actividades relacionadas con el departamento de producción.
- Debe utilizarse como una guía de procedimientos y con la tendencia de flexibilizar y retroalimentar su contenido.
- El orden de descripción del procedimiento dentro del manual, debe seguir el proceso de ejecución del propio procedimiento.
- Cuando sea necesario realizar una revisión a cualquiera de los procedimientos contenidos en este manual, debe solicitarse la participación de cada uno de los puestos que en el mismo aparecen como responsables de la ejecución.
- El gerente general junto con la ayuda del jefe administrativo-financiero y el jefe de producción, deben responsabilizarse de impulsar la actualización del manual en forma anual, para realizar mejoras en el proceso de ejecución de los procedimientos.
- Este instrumento deberá estar a disposición de todos los empleados del departamento de producción.



LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

5. Simbología utilizada en el manual de normas y procedimientos

Con el propósito de que el personal consulte el manual y tenga una fácil comprensión en relación al flujograma que corresponde a cada uno de los procedimientos, se utilizará una simbología que representa ideas, acciones, entre otros, para lograr con ello un ordenamiento de los procesos realizados.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO DEL SÍMBOLO
	Inicio / termino indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Inspección / revisión Ocurre cuando se examina, verifica la cantidad o calidad de algo, comprueba la actividad del trabajo ejecutado.
	Operación / Actividad Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Se utiliza para presentar cualquier acción que ejecute.
	Desplazamiento / transparente Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Almacenamiento Depósito y/o resguardo de información o productos.
	Decisión / alternativa indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones, la acción positiva se anota del lado derecho y la negativa del lado izquierdo.
	Depósito provisional / espera Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Conector de página Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Benjamín Franklin F., Enrique. "Organización de empresas"



6. Procedimientos

- a) Elaboración de libro con solapa
- b) Elaboración de códice
- c) Elaboración de agenda.



LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
LITOGRAFÍA: NAWAL WUJ	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE LIBRO CON SOLAPA	ELABORADO POR: CATERINT LORENZO
PÁGINA 1/5	FECHA: MAYO 2009	NÚMERO DE PASOS: 41
INICIA : VENDEDOR		TERMINA: ENCUADERNADOR
OBJETIVOS ESPECIFICOS : <ul style="list-style-type: none">▪ Llevar una mejor coordinación de las actividades dentro del departamento de producción.▪ Controlar la efectividad en cada paso del proceso productivo.▪ Realizar un adecuado manejo del tiempo y de la materia prima con que se dispone.▪ Controlar la calidad que cada producto debe llevar.		
NORMAS ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none">▪ El jefe del departamento de producción coordina el proceso de producción.▪ En el proceso de la entrega de archivos se deberá firmar de recibido por parte del jefe de producción la orden de trabajo; original para departamento de ventas y copia para producción.▪ Entregar una copia de la orden de trabajo al encargado de ctp y a los encuadernadores.▪ Si el encargado de ctp encuentra algún desperfecto en el archivo a trabajar, deberá llamar al cliente para consultar, especialmente en casos de imágenes.▪ Si después de la orden de impresión, el cliente quiere cambiar algún detalle que estaba en la orden de trabajo, deberá pagar el costo de dicho cambio.▪ Cada empleado debe velar por la calidad del producto a producir.		



LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
LITOGRAFÍA: NAWAL WUJ	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE LIBRO CON SOLAPA	ELABORADO POR: CATERINT LORENZO	
PÁGINA: 2/5	FECHA: MAYO 2009	NÚMERO DE PASOS: 41	
INICIA: JEFE DE VENTAS		TERMINA: ENCUADERNADOR	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUESTO	No.	ACTIVIDAD
Departamentos de ventas	Jefe de ventas	1	Recibe requerimientos del cliente
Departamento de ventas.	Jefe de ventas	2	Traslada la orden de trabajo junto con el archivo al jefe de producción.
Departamento de producción	Jefe de producción	3	Recibe la orden de trabajo junto con el archivo.
	Jefe de producción	4	Traslada la orden de trabajo junto con el archivo al encargado de ctp.
	Encargado de ctp	5	Recibe la orden de trabajo junto con el archivo.
	Encargado de ctp	6	Realiza montaje del archivo.
	Encargado de ctp	7	Revisa el trabajo terminado.
	Encargado de ctp	8	Traslada archivo a operadora de ctp.
	Operadora de ctp	9	Operadora imprime el archivo en placa.
	Operadora de ctp	10	Traslada placas a impresor.
	Impresor	11	Imprime información en papel.
	Impresor	12	Traslada material impreso a encuadernador.
	Encuadernador	13	Verifica el material impreso.
	Encuadernador	13.1	Si está bien el trabajo, recibe material impreso.
	Encuadernador	13.2	Si el trabajo no está bien, rechaza para corrección.
	Encuadernador	14	Compagina material.
	Encuadernador	15	Une el material en doble carta.
	Encuadernador	16	Traslada material a guillotínista.
	Guillotínista	17	Corta el material.
	Guillotínista	18	Traslada material a encuadernador.
	Encuadernador	19	Realiza primera unida de hojas.
	Encuadernador	20	Traslada material a guillotínista.
	Guillotínista	21	Corta material.
	Guillotínista	22	Traslada material a encuadernador.
	Encuadernador	23	Realiza segunda unida de material.
	Encuadernador	24	Empareja hojas.
	Encuadernador	25	Forma bloques de hojas.
	Encuadernador	26	Ralla los bloques de hojas.

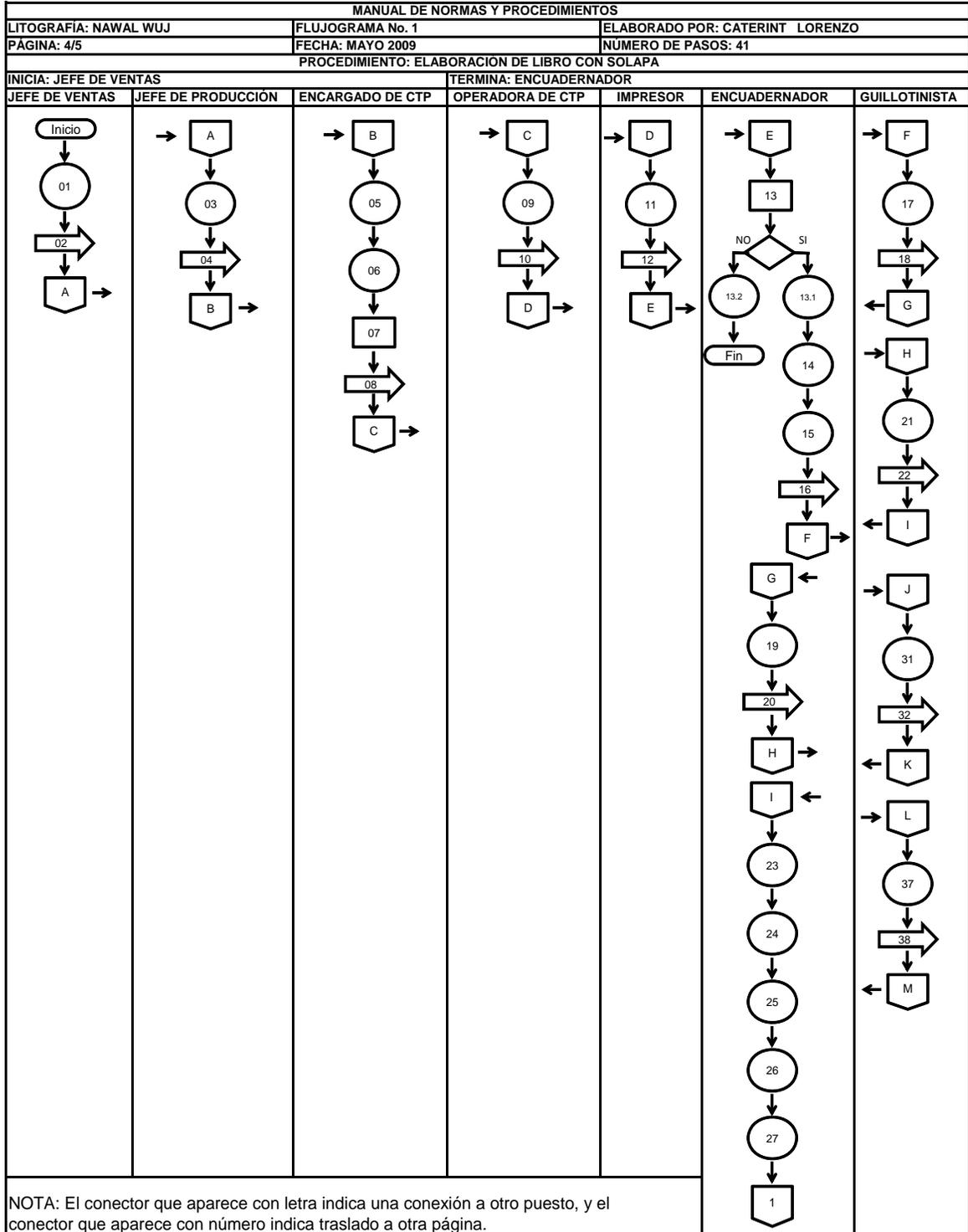


LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
LITOGRAFÍA: NAWAL WUJ	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE LIBRO CON SOLAPA	ELABORADO POR: CATERINT LORENZO	
PÁGINA: 3/5	FECHA: MAYO 2009	NÚMERO DE PASOS: 41	
INICIA: JEFE DE VENTAS		TERMINA: ENCUADERNADOR	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUESTO	No.	ACTIVIDAD
Departamento de producción	Encuadernador	27	Aplica goma a hojas previamente ralladas.
	Encuadernador	28	Deja secar durante 15 minutos.
	Encuadernador	29	Separa libros.
	Encuadernador	30	Traslada libros a guillotínista
	Guillotínista	31	Corta material.
	Guillotínista	32	Traslada material a encuadernador.
	Encuadernador	33	Realiza sisado y doblado a la carátula.
	Encuadernador	34	Pega carátula de libro.
	Encuadernador	35	Sisa solapa.
	Encuadernador	36	Traslada el libro a guillotínista.
	Guillotínista	37	Realiza corte final.
	Guillotínista	38	Traslada el libro al encuadernador.
	Encuadernador	39	Revisa libros
	Encuadernador	39.1	Si el libro está bien, se acepta.
	Encuadernador	39.2	Si el libro no está bien, rechaza para corrección.
	Encuadernador	40	Realiza el empaque de los libros.
	Encuadernador	41	Almacena los libros ya empacados.



LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS





LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS						
LITOGRAFIA: NAWAL WUJ		FLUJOGRAMA No. 1		ELABORADO POR: CATERINT LORENZO		
PAGINA: 5/5		FECHA: MAYO 2009		NUMERO DE PASOS: 41		
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE LIBRO CON SOLAPA						
INICIA: JEFE DE VENTAS				TERMINA: ENCUADERNADOR		
JEFE DE VENTAS	JEFE DE PRODUCCIÓN	ENCARGADO DE CTP	OPERADORA DE CTP	IMPRESOR	ENCUADERNADOR	GUILLOTINISTA
					<pre> graph TD 1{{1}} --> 28(28) 28 --> 29((29)) 29 --> 30[30] 30 --> J{{J}} J --> K{{K}} K --> 33((33)) 33 --> 34((34)) 34 --> 35((35)) 35 --> 36[36] 36 --> L{{L}} L --> M{{M}} M --> 39[39] 39 -- NO --> 39.2((39.2)) 39 -- SI --> 39.1((39.1)) 39.2 --> Fin1([Fin]) 39.1 --> 40((40)) 40 --> 41(41) 41 --> Fin2([Fin]) </pre>	
<p>NOTA: El conector que aparece con letra indica una conexión a otro puesto, y el conector que aparece con número indica traslado a otra página.</p>						



LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
LITOGRAFÍA: NAWAL WUJ	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE CÓDICE	ELABORADO POR: CATERINT LORENZO
PÁGINA 1/3	FECHA: MAYO 2009	NÚMERO DE PASOS: 23
INICIA : VENDEDOR		TERMINA: ENCUADERNADOR
OBJETIVOS ESPECIFICOS :		
<ul style="list-style-type: none">▪ Llevar una mejor coordinación de las actividades dentro del departamento de producción.▪ Controlar la efectividad en cada paso del proceso productivo.▪ Realizar un adecuado manejo del tiempo y de la materia prima con que se dispone.▪ Controlar la calidad que cada producto debe llevar.		
NORMAS ESPECIFICAS:		
<ul style="list-style-type: none">▪ El jefe del departamento de producción coordina el proceso de producción.▪ En el proceso de la entrega de archivos se deberá firmar de recibido por parte del jefe de producción la orden de trabajo, original para departamento de ventas y copia para producción.▪ Entregar una copia de la orden de trabajo al encargado de ctp y a los encuadernadores.▪ Si el encargado de ctp encuentra algún desperfecto en el archivo a trabajar, deberá llamar al cliente para consultar, especialmente en casos de imágenes.▪ Si después de la orden de impresión, el cliente quiere cambiar algún detalle que estaba en la orden de trabajo, deberá pagar el costo de dicho cambio.▪ Cada empleado debe velar por la calidad del producto a producir.		

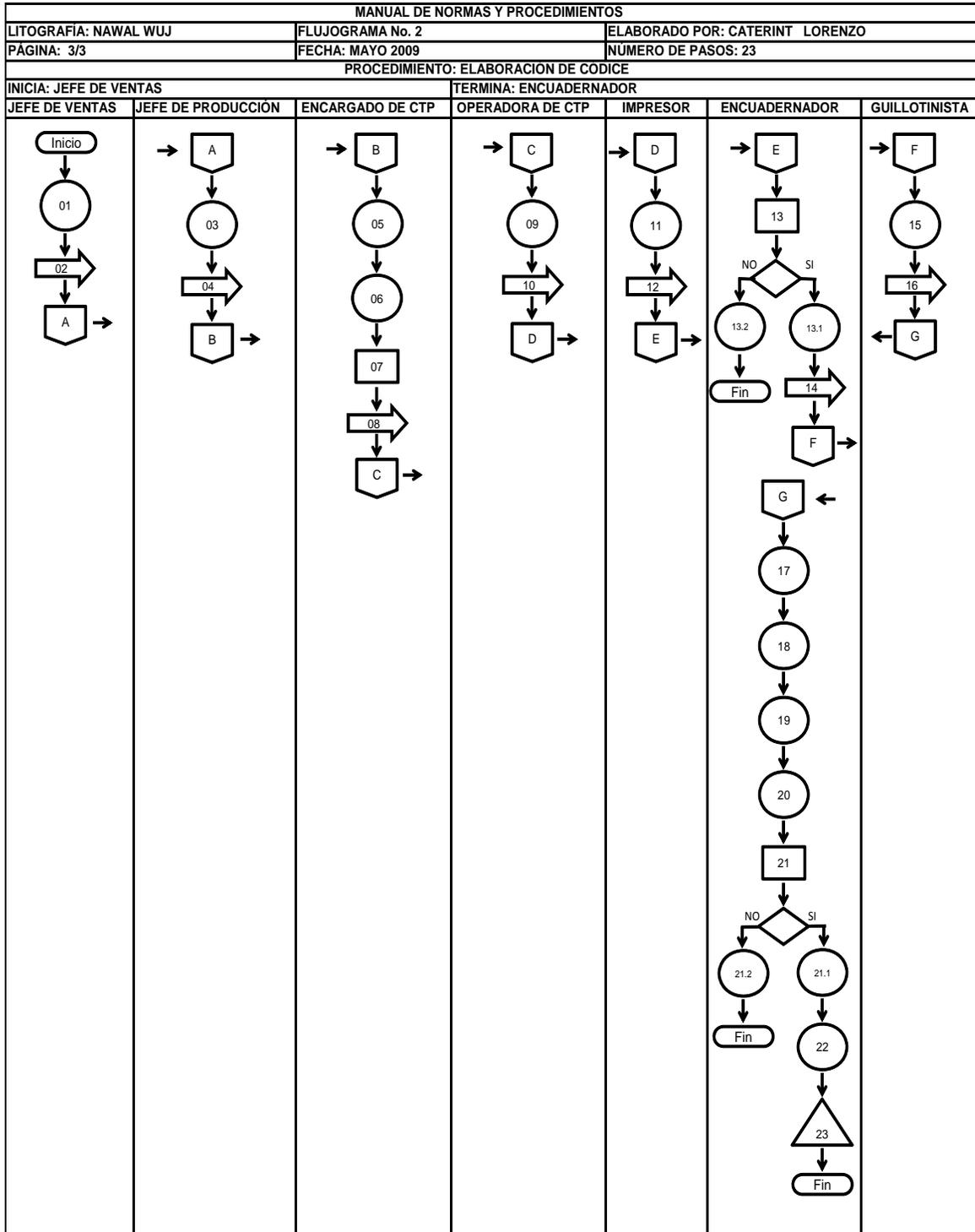


LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
LITOGRAFÍA: NAWAL WUJ	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE CÓDICE		ELABORADO POR: CATERINT LORENZO
PÁGINA: 2/3	FECHA: MAYO 2009		NÚMERO DE PASOS: 23
INICIA: JEFE DE VENTAS		TERMINA: ENCUADERNADOR	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUESTO	No.	ACTIVIDAD
Departamentos de ventas	Jefe de ventas	1	Recibe requerimientos del cliente
Departamento de ventas.	Jefe de ventas	2	Traslada la orden de trabajo junto con el archivo al jefe de producción.
Departamento de producción	Jefe de producción	3	Recibe la orden de trabajo junto con el archivo.
	Jefe de producción	4	Traslada la orden de trabajo junto con el archivo al encargado de ctp.
	Encargado de ctp	5	Recibe la orden de trabajo junto con el archivo.
	Encargado de ctp	6	Realiza montaje del archivo.
	Encargado de ctp	7	Revisa el trabajo terminado.
	Encargado de ctp	8	Traslada archivo a operadora de ctp.
	Operadora de ctp	9	Operadora imprime el archivo en placa.
	Operadora de ctp	10	Traslada placas a impresor.
	Impresor	11	Imprime información en papel.
	Impresor	12	Traslada material impreso a encuadernador.
	Encuadernador	13	Verifica el material impreso.
	Encuadernador	13.1	Si está bien, recibe material impreso.
	Encuadernador	13.2	Si el trabajo no está bien, se rechaza para corrección.
	Encuadernador	14	Traslada material a guillotínista.
	Guillotínista	15	Realiza cortes necesarios.
	Guillotínista	16	Traslada material a encuadernación.
	Encuadernador	17	Elabora la pasta.
	Encuadernador	18	Coloca la guarda.
	Encuadernador	19	Une hojas para formar códigos.
	Encuadernador	20	Coloca la pasta al código
	Encuadernador	21	Revisa antes de empacarlo.
	Encuadernador	21.1	Si esta bien, empaca código.
	Encuadernador	21.2	Si el trabajo no está bien, rechaza para corrección.
	Encuadernador	22	Empaca los códigos.
	Encuadernador	23	Almacena los códigos.



LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS





LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
LITOGRAFÍA: NAWAL WUJ	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE AGENDA	ELABORADO POR: CATERINT LORENZO
PÁGINA 1/5	FECHA: MAYO 2009	NÚMERO DE PASOS: 33
INICIA : VENDEDOR		TERMINA: ENCUADERNADOR
<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Llevar una mejor coordinación de las actividades dentro del departamento de producción.▪ Controlar la efectividad en cada paso del proceso productivo.▪ Realizar un adecuado manejo del tiempo y de la materia prima con que se dispone.▪ Controlar la calidad que cada producto debe llevar. <p>NORMAS ESPECIFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ El jefe del departamento de producción coordina el proceso de producción.▪ En el proceso de la entrega de archivos se deberá firmar de recibido por parte del jefe de producción la orden de trabajo, original para departamento de ventas y copia para producción.▪ Entregar una copia de la orden de trabajo al encargado de ctp y a los encuadernadores.▪ Si el encargado de ctp encuentra algún desperfecto en el archivo a trabajar, deberá llamar al cliente para consultar, especialmente en casos de imágenes.▪ Si después de la orden de impresión, el cliente quiere cambiar algún detalle que estaba en la orden de trabajo, deberá pagar el costo de dicho cambio.▪ Cada empleado debe velar por la calidad del producto a producir.		



LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
LITOGRAFÍA: NAWAL WUJ	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE AGENDA		ELABORADO POR: CATERINT LORENZO
PÁGINA: 2/5	FECHA: MAYO 2009		NÚMERO DE PASOS: 33
INICIA: JEFE DE VENTAS		TERMINA: ENCUADERNADOR	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUESTO	No.	ACTIVIDAD
Departamentos de ventas	Jefe de ventas	1	Recibe requerimientos del cliente
Departamento de ventas.	Jefe de ventas	2	Traslada la orden de trabajo junto con el archivo al jefe de producción.
Departamento de producción	Jefe de producción	3	Recibe la orden de trabajo junto con el archivo.
	Jefe de producción	4	Traslada la orden de trabajo junto con el archivo al encargado de ctp.
	Encargado de ctp	5	Recibe la orden de trabajo junto con el archivo.
	Encargado de ctp	6	Realiza montaje del archivo.
	Encargado de ctp	7	Revisa el trabajo terminado.
	Encargado de ctp	8	Traslada archivo a operadora de ctp.
	Operadora de ctp	9	Operadora imprime el archivo en placa.
	Operadora de ctp	10	Traslada placas a impresor.
	Impresor	11	Imprime información en papel.
	Impresor	12	Traslada material impreso a encuadernador.
	Encuadernador	13	Verifica el material impreso.
	Encuadernador	13.1	Si está bien, recibe material impreso.
	Encuadernador	13.2	Si el trabajo no está bien, rechaza para corrección.
	Encuadernador	14	Ordena los días de los meses.
	Encuadernador	15	Traslada material a guillotínista.
	Guillotínista	16	Realiza cortes necesarios.
	Guillotínista	17	Traslada material a encuadernación.
	Encuadernador	18	Forma 13 cuadernillos
	Encuadernador	19	Une los 13 cuadernillos para formar agenda.
	Encuadernador	20	Enfaja las agendas
	Encuadernador	21	Manda el trabajo a cosido.
	Encuadernador	22	Elabora la pasta.
	Encuadernador	23	Recibe la agenda ya cosida.
	Encuadernador	24	Bloquea y despega agenda.

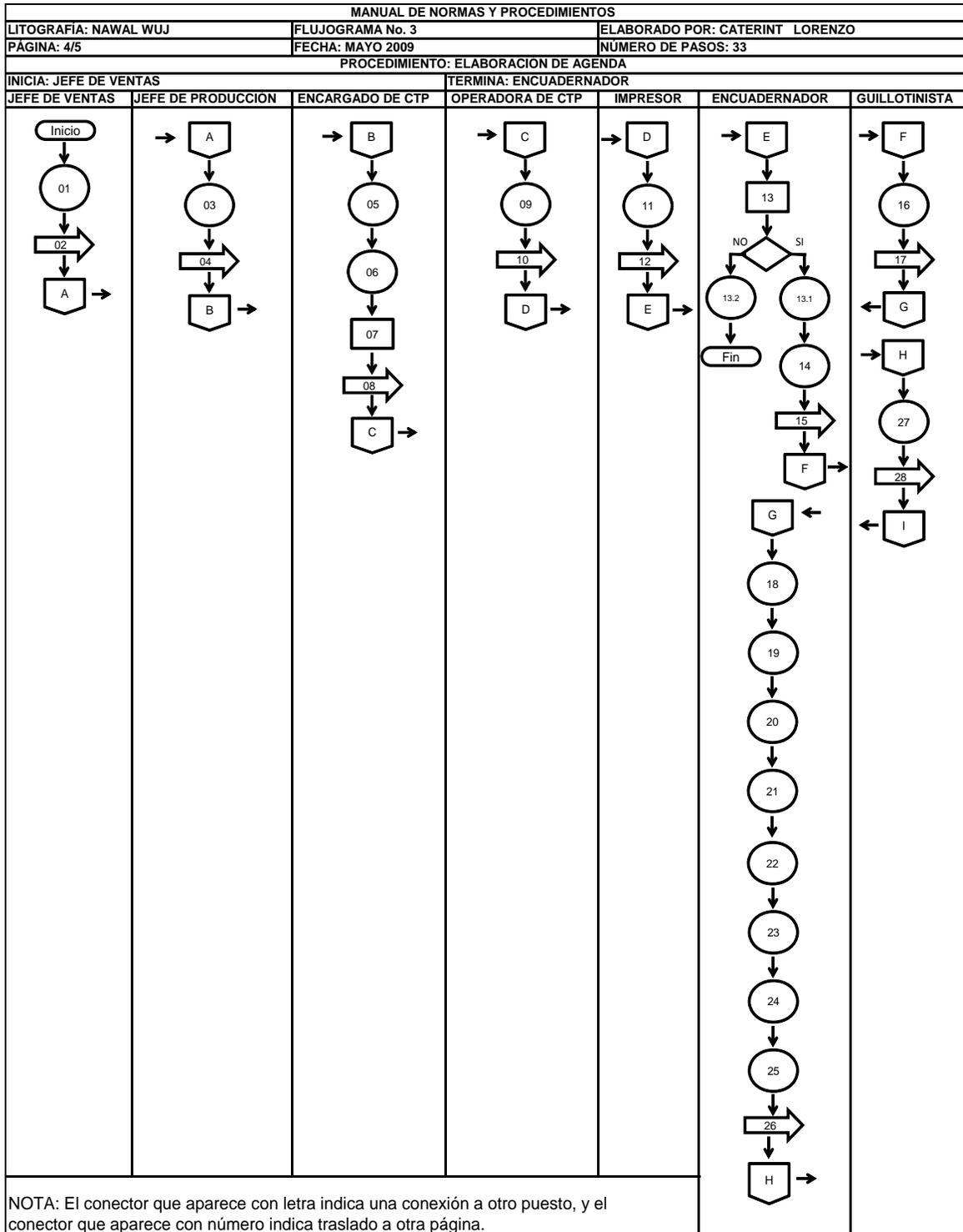


LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
LITOGRAFÍA: NAWAL WUJ	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE AGENDA		ELABORADO POR: CATERINT LORENZO
PÁGINA: 3/5	FECHA: MAYO 2009		NÚMERO DE PASOS: 33
INICIA: JEFE DE VENTAS		TERMINA: ENCUADERNADOR	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUESTO	No.	ACTIVIDAD
	Encuadernador	25	Pega hoja de guarda y manta en el lomo.
	Encuadernador	26	Traslada agenda a guillotínista.
	Guillotínista	27	Realiza corte final
	Guillotínista	28	Traslada agendas a encuadernado.
	Encuadernador	29	Pega listón, encaje y pasta.
	Encuadernador	30	Coloca hierro para formar lomo
	Encuadernador	31	Revisa antes de empacarlo.
	Encuadernador	31.1	Si está bien, empaca agenda.
	Encuadernador	31.2	Si el trabajo no está bien, rechaza para corrección.
	Encuadernador	32	Empaca las agendas.
	Encuadernador	33	Almacena agendas.



LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS





LITOGRAFÍA NAWAL WUJ, S.A. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS						
LITOGRAFIA: NAWAL WUJ		FLUJOGRAMA No. 3		ELABORADO POR: CATERINT LORENZO		
PAGINA: 5/5		FECHA: MAYO 2009		NUMERO DE PASOS: 33		
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE AGENDA						
INICIA: JEFE DE VENTAS			TERMINA: ENCUADERNADOR			
JEFE DE VENTAS	JEFE DE PRODUCCION	ENCARGADO DE CTP	OPERADORA DE CTP	IMPRESOR	ENCUADERNADOR	GUILLOTINISTA
					<pre> graph TD Start([I]) --> 29((29)) 29 --> 30((30)) 30 --> 31[31] 31 --> Decision{ } Decision -- NO --> 31_2((31.2)) Decision -- SI --> 31_1((31.1)) 31_2 --> Fin1([Fin]) 31_1 --> 32((32)) 32 --> 33(33) 33 --> Fin2([Fin]) </pre>	

ANEXO 3

FORMATOS DE ORDEN DE TRABAJO

ÍNDICE

	Pág.
1. Formato de una orden de trabajo para registrar trabajos de publicaciones	01
2. Formato de una orden de trabajo para registrar trabajos de publicidad	02
3. Formato de una orden de trabajo para registrar trabajos de papelería administrativa	03

1. Formato de una orden de trabajo para registrar trabajos de publicaciones.

 NAWAL WUJ, S.A.			PUBLICACIONES		
1ra. Ave. 9-18 zona 1, Guatemala, Guatemala C.A. Tels y fax: 2232 8568 y 2250 1008					
REVISTA <input type="checkbox"/>		LIBRO <input type="checkbox"/>		FOLLETO <input type="checkbox"/>	
Nombre del producto:					
Nombre del cliente:					
Dirección:					
Teléfono:		Fax:		Celular:	
Correo electrónico:					
Nombre de la persona que entregó:					
Nombre de la persona que recibió:					
Fecha de recibido:					
Fecha de entrega:					
Detalles del producto					
Ejemplares: _____		Tamaño: _____			
No. de páginas: _____		Arte: _____			
Colores interiores: _____					
Placa poliester: <input type="checkbox"/>		Placa kord CTP: <input type="checkbox"/>			
Montaje carátula					
Cuádruple <input type="checkbox"/>		Doble pinza <input type="checkbox"/>		Montar separador <input type="checkbox"/>	
Agregar créditos <input type="checkbox"/>		Carátula con solapa <input type="checkbox"/>		Agregar otros <input type="checkbox"/>	
Material					
Cantidad de resmas interiores: _____					
Cantidad de resmas portada: _____					
Ventaja pliegos interiores: _____					
Ventaja pliegos portada: _____					
Prensas					
<u>Carátula</u>			<u>Interiores</u>		
Máquina: _____			Máquina: _____		
Tinta: _____			Tinta: _____		
Tiro adicional: _____			Tiro adicional: _____		
Encuadernación					
Varniz UV mate <input type="checkbox"/>		Sisado <input type="checkbox"/>		Pegado en caliente <input type="checkbox"/>	
Varniz UV <input type="checkbox"/>		Doblado <input type="checkbox"/>		Engrapado <input type="checkbox"/>	
Barniz normal <input type="checkbox"/>		Plástico mate <input type="checkbox"/>		Enumerado <input type="checkbox"/>	
Perforado <input type="checkbox"/>		Plástico normal <input type="checkbox"/>		Troquelado <input type="checkbox"/>	
Cuadernillos <input type="checkbox"/>		Pasta dura <input type="checkbox"/>			
Observaciones:					

2. Formato de una orden de trabajo para registrar trabajos de publicidad.

 NAWAL WUJ, S.A. 1ra. Ave. 9-18 zona 1, Guatemala, Guatemala C.A. Tels y fax: 2232 8568 y 2250 1008			MATERIAL PUBLICITARIO		
Nombre del producto:					
Nombre del cliente:					
Dirección:					
Teléfono:	Fax:	Celular:			
Correo electrónico:					
Nombre de la persona que entregó:					
Nombre de la persona que recibió:					
Fecha de recibido:					
Fecha de entrega:					
Detalles del producto					
Tamaño: _____					
Cantidad: _____					
Tipo de papel: _____					
Colores: _____					
Tiro:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>			
Retiro:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>			
Varniz UV mate <input type="checkbox"/>	Varniz UV <input type="checkbox"/>	Barniz normal <input type="checkbox"/>			
Troquelado <input type="checkbox"/>	Plásticado brillante <input type="checkbox"/>	Pegado Plieges <input type="checkbox"/>			
Hacer molde de troquel:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>			
Observaciones:					

ANEXO 4

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

ÍNDICE

	Pág.
1. Guía de entrevista aplicada al gerente general	01
2. Cuestionario aplicado a los jefes de cada departamento	06
3. Cuestionario pasado a los trabajadores de nivel operativo	10



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Instrucciones

Con el objetivo de contar con un instrumento que permita recopilar información para analizar el funcionamiento administrativo de litografía Nawal Wuj, se presenta la siguiente guía de entrevista. Esta información será utilizada única y exclusivamente como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial.

1 ¿Posee la empresa una misión?

Si

No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No. 3)

2 ¿La hacen del conocimiento del personal?

Si

No

3 ¿Tiene la empresa una visión?

Si

No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No. 5)

4 ¿La hacen del conocimiento del personal?

Si

No

5 ¿Establece por escrito objetivos administrativos?

Si

No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No. 11)

6 ¿Establece por escrito objetivos generales?

Si

No

7 ¿Establece por escrito objetivos específicos?

Si

No

8 ¿Los objetivos establecidos los hace del conocimiento del personal?

Si

No

¿Por qué? _____

9 ¿De haber establecidos objetivos por escrito cuál ha sido el avance en el logro de los mismos?

Inaceptable

Aceptable

Excelente



10 ¿Desarrolla estrategias que permitan alcanzar los objetivos determinados?
Si No

¿Por qué? _____

11 ¿Tiene claramente establecidas políticas organizacionales?
Si No

¿Por qué? _____

12 ¿Cuenta con un reglamento interno de trabajo?
Si No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No. 14)

13 ¿Se le proporciona una copia al trabajador de nuevo ingreso?
Si No

14 ¿Desarrolla un plan de actividades contemplando las acciones a desarrollar?
Si No

15 ¿Con que período realiza la planificación de las actividades?
Diario Semanal Quincenal
Mensual Trimestral Otro

Especifique _____

16 ¿Con qué frecuencia se evalúa el avance de lo planeado?
Semanal Quincenal Mensual
Bimensual Trimestral Otro

Especifique _____

17 ¿Tiene un seguimiento continuo las actividades planificadas?
Si No

¿Por qué? _____

18 ¿Las actividades de los departamentos se planifican?
Si No

¿Por qué? _____



19 ¿Supervisa las actividades de los departamentos con los jefes a cargo?

Si No

¿Por qué? _____

20 ¿Posee un plan de trabajo integrado de todos los departamentos?

Si No

¿Por qué? _____

21 ¿Tiene claramente definida sus funciones?

Si No

¿Por qué? _____

22 ¿Existe un organigrama actualizado de la empresa?

Si No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No. 24)

23 ¿Es del conocimiento del personal? Si No

¿Por qué? _____

24 La empresa cuenta con:

Descripción técnica de puestos Si No

Normas y procedimientos Si No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No. 26)

25 ¿Se le entrega una copia al personal de nuevo ingreso?

Si No

¿Por qué? _____

26 ¿Los departamentos que conforman la empresa actualmente cubren las necesidades de la misma? Si No

¿Por qué? _____

27 ¿Los departamentos contemplados dentro de la estructura organizacional cuentan con una jefatura propia? Si No

¿Por qué? _____



28 ¿Se tiene claramente identificado la relación entre jefe y empleados?

Si No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No.30)

29 ¿En los trámites y actividades que se realizan, se toma en cuenta el nivel de autoridad? Si No

30 ¿Cuántos empleados tiene la empresa actualmente? _____

31 ¿La cantidad del personal es suficiente para cubrir las necesidades de la empresa? Si No
¿Por qué? _____

32 ¿Existe la necesidad de crear más puestos de trabajo?

Si No

¿Por qué? _____

33 ¿El puesto está ocupado por la persona de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y destrezas? Si No

¿Por qué? _____

34 ¿Cómo se da la comunicación dentro de la empresa?

Horizontalmente Verticalmente Ambas

¿Por qué? _____

35 ¿Qué tipo de comunicación es la más utilizada dentro de la empresa?

Oral Escrita Ambas

¿Por qué? _____

36 ¿Con que frecuencia realiza reuniones con los gerentes de área?

Diario Semanal Quincenal

¿Por qué? _____

37 ¿La comunicación entre el personal es adecuada para alcanzar los objetivos de la empresa? Si No

(Si su respuesta fue positiva pase a la pregunta No.39)



38 ¿Cómo podría mejorarse la comunicación entre el personal de la empresa? _____

39 ¿Por qué medio supervisa las personas que están a su cargo?
Reporte escrito Supervisión personal Otro
Especifique _____

40 ¿Delega la toma de decisiones a las gerencias de área?
Si No
¿Por qué? _____

41 ¿En las reuniones realizadas con los socios evalúan la situación de la empresa?
Si No
¿Por qué? _____

42 ¿Cuáles han sido los problemas más repetitivos con los jefes de área?

43 ¿Qué sugiere para solucionar dichos problemas? _____

44 ¿Cuáles son los problemas más comunes de la empresa? _____

45 ¿Qué recomienda para solucionar estos problemas? _____

46 ¿Cuentan con algún buzón de sugerencias? Si No
¿Por qué? _____

47 ¿Existe alguna cartelera de información en la empresa?
Si No
¿Por qué? _____

48 ¿Alguna otra observación? _____



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Instrucciones:

Con el objetivo de contar con un instrumento que permita recopilar información para analizar el funcionamiento administrativo de litografía Nawal Wuj, se presenta la siguiente guía. Esta información será utilizada única y exclusivamente como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial.

1 ¿Sabe usted si la empresa cuenta con una misión?

Si No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No. 3)

2 ¿Conoce usted la misión de la empresa Nawal Wuj?

Si No

3 ¿Sabe usted si la empresa cuenta con una visión?

Si No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No. 5)

4 ¿Conoce usted la visión de la empresa Nawal Wuj?

Si No

5 ¿Se determinan objetivos por escrito del departamento, que permitan contribuir a la empresa al alcance de sus metas?

Si No

¿Por qué? _____

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No.8)

6 ¿Cuál ha sido el avance en el logro de los objetivos establecidos?

Inaceptable Aceptable Excelente

7 ¿Desarrolla estrategias que permitan alcanzar los objetivos determinados?

Si No

¿Por qué? _____

8 ¿Se tiene definida claramente políticas para el departamento?

Si No

¿Por qué? _____



9 ¿Existe un reglamento de trabajo dentro de la empresa?
Si No

¿Por qué? _____

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No.11)

10 ¿Se le proporciona una copia de dicho reglamento al trabajador de nuevo ingreso?
Si No

11 ¿Posee un programa de trabajo para las actividades del departamento?
Si No

12 ¿Considera usted que las actividades de la empresa se planifican?
Si No

¿Por qué? _____

13 ¿Tiene el seguimiento continuo las actividades planificadas por el departamento de venta?
Si No

¿Por qué? _____

14 ¿Tiene claramente definida sus funciones? Si No

¿Por qué? _____

15 El departamento cuenta con:

Descripción técnica de puestos Si No

Normas y procedimientos Si No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No.17)

16 ¿Se le entrega una copia al personal de nuevo ingreso?
Si No

17 ¿Sabe usted de la existencia de un organigrama general de la empresa?
Si No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No.19)

18 ¿Conoce el organigrama general de la empresa?
Si No

¿Por qué? _____



19 ¿Se tiene claramente identificado la relación entre jefe y empleados?

Si No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No.21)

20 ¿En los trámites y actividades que se realizan, se toma en cuenta el nivel de autoridad?

Si No

¿Por qué? _____

21 ¿En caso de ausencia (usted), quién queda al mando del departamento? _____

¿Por qué? _____

22 ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo? _____

23 ¿El personal asignado a su cargo es eficiente en el desarrollo de sus actividades?

Si No

¿Por qué? _____

24 ¿La cantidad de personal en el departamento es suficiente para cubrir las necesidades?

Si No

¿Por qué? _____

25 ¿Cómo se da la comunicación dentro del departamento?

Jefe a empleados Bueno Regular Malo

Empleados a jefe Bueno Regular Malo

Empleados a empleados Bueno Regular Malo

26 ¿Qué tipo de comunicación se aplica dentro de la empresa?

Oral Escrita Ambas

¿Por qué? _____

27 ¿Con qué frecuencia realiza reuniones con sus subordinados?

Diario Semanal Quincenal

¿Por qué? _____

28 ¿Cada cuánto se reúne con su jefe para tratar temas de trabajo?

Diario Semanal Quincenal

¿Por qué? _____



29 ¿La comunicación entre el personal es adecuada para alcanzar los objetivos del departamento? Si No

(Si su respuesta fue positiva pase a la pregunta No.31)

30 ¿Cómo podría mejorarse la comunicación entre el personal del departamento? _____

31 ¿Cómo supervisa al personal?

Reporte escrito

Supervisión personal

Otro

Especifique _____

32 ¿Cuáles han sido los problemas más repetitivos en las actividades que los empleados realizan? _____

33 ¿Qué propone para solucionar estos problemas? _____

34 ¿Cuáles han sido los problemas más repetitivos entre usted y los empleados? _____

35 ¿Qué sugiere para solucionar dichos problemas? _____

36 ¿Cuáles son los problemas más comunes del departamento que tiene a su cargo? _____

37 ¿Qué recomienda para solucionar estos problemas? _____

38 ¿Alguna otra observación? _____



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Instrucciones:

Con el objetivo de contar con un instrumento que permita recopilar información para analizar el funcionamiento administrativo de litografía Nawal Wuj, se presenta la siguiente boleta de encuesta. Esta información será utilizada única y exclusivamente como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial.

1 ¿Planifica usted con su jefe las actividades de su departamento?

Si

No

¿Por qué? _____

2 ¿Sabe usted si la empresa cuenta con una misión?

Si

No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No. 4)

3 ¿Le han hecho de su conocimiento la misión de la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____

4 ¿Usted conoce la existencia de una visión de la empresa?

Si

No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No. 6)

5 ¿Le han dado a conocer la visión de la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____

6 ¿Conoce los objetivos que pretende alcanzar su departamento?

Si

No

¿Por qué? _____

7 ¿Existe un reglamento de trabajo que rigen las actividades de la empresa?

Si

No

(Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta No. 9)



- 8 ¿Le han proporcionado una copia de dicho reglamento?
Si No
- 9 ¿Conoce el organigrama general de la empresa? Si No
¿Por qué? _____

- 10 ¿A qué área pertenece su puesto de trabajo? _____
- 11 ¿Cuál es su puesto de trabajo? _____

- 12 ¿Tiene claramente definida sus funciones? Si No
¿Por qué? _____

- 13 ¿Quién es su jefe inmediato? _____
- 14 ¿Si su jefe inmediato está ausente, quién lo reemplaza? _____

- 15 ¿Recibe ordenes de un sólo jefe? Si No
¿Por qué? _____

- 16 ¿Existe una supervisión constante de sus actividades?
Si No
¿Por qué? _____

- 17 ¿Quién lo realiza? _____
- 18 ¿Cómo se realiza dicha supervisión?
Reporte escrito Observación Verbal Otro
Especifique _____
- 19 ¿Le han proporcionado por escrito la información necesaria acerca de su
puesto y sus responsabilidades? Si No
- 20 ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es:?
Buena Regular Mala
¿Por qué? _____



- 21 ¿La comunicación entre usted y su jefe inmediato es?:
Buena Regular Mala
¿Por qué? _____

- 22 ¿Cuáles son los problemas más repetitivos en las actividades que usted realiza? _____

- 23 ¿Qué propone para solucionar estos problemas? _____

- 24 ¿Cuáles son los problemas más repetitivos con sus compañeros de trabajo? _____

- 25 ¿Qué sugiere para solucionar dichos problemas? _____

- 26 ¿Cuáles son los problemas más comunes con su jefe? _____

- 27 ¿Qué recomienda para solucionar estos problemas? _____

- 28 ¿Cómo se da la comunicación dentro de la empresa?
Jefe a gerente Buena Regular Mala
Jefe a empleados Buena Regular Mala
Empleados a jefe Buena Regular Mala
Empleados a empleados Buena Regular Mala
- 29 ¿Qué tipo de comunicación se utiliza dentro de la empresa?
Oral Escrita Ambas
¿Por qué? _____

- 30 ¿Con que frecuencia su jefe realiza reunión de trabajo con usted?
Diario Semanal Quincenal
¿Por qué? _____



31 ¿Por qué medio expresa sus opiniones?

Oral

Escrito

32 ¿Considera que toman en cuenta sus opiniones? Si No

¿Por qué? _____

33 ¿La comunicación entre jefe y empleados es la adecuada para alcanzar las metas del departamento?

Si

No

(Si su respuesta fue positiva pase a la pregunta No.35)

34 ¿Qué recomienda usted para mejorar la comunicación entre jefe y empleados? _____

35 ¿La empresa cuenta con algún buzón de sugerencias?

Si

No

¿Por qué? _____

36 ¿Existe alguna cartelera de información en la empresa?

Si

No

¿Por qué? _____

37 ¿Alguna otra observación? _____

