

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

**"REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN
DE FORMULARIOS Y ETIQUETAS
AUTOADHESIVAS"**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

HENRY DAVID SUC ICAL

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal primero	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
Vocal segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal quinto	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

ÁREA	CATEDRÁTICO EXAMINADOR
Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran García

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Examinadora:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTITRÉS DE OCTUBRE DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 14-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de octubre de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 160-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de agosto de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE FORMULARIOS Y ETIQUETAS AUTOADHESIVAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante HENRY DAVID SUC ICAL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
PREVISAO

Guatemala, 20 de mayo de 2013.

Licenciado:
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencia Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha cuatro de julio de dos mil once, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE FORMULARIOS Y ETIQUETAS AUTOADHESIVAS”**, elaborado por el estudiante Henry David Suc Ical.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrado de Empresa en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS** Todopoderoso, por la vida, el amor y las oportunidades que me ha brindado a lo largo de mi vida. “porque todo lo podemos en Cristo que nos fortalece”
- A MIS PADRES** EMILIANO SUC MORÁN y OLGA HORTENCIA ICAL DE SUC por la oportunidad y la fe de poder salir adelante, el amor en cada uno de sus esfuerzos razón por la que este momento de felicidad es para ellos.
- A MIS HERMANOS** José Alberto, Walter Leovardo, Edgar Geovanny, Erwin Emiliano y Fredy Alfonso, por su apoyo incondicional y cariño de familia.
- A MI ESPOSA** Kristhel Frinné a Dios doy gracias por estar a mi lado, el amor y apoyo que me brinda.
- A MIS SOBRINOS (AS)** José Marlon, Luis Pedro, María José, Gabriela Alejandra, José Andrés, Dayana Sofía, José Antonio, Erwin Alexander, Eymi Paola, Pablo Javier con mucho cariño.
- A MIS ABUELOS** Alfonso Ical (Q.E.P.D.) y Jovita Milian gracias por su inmenso amor. Y Fabiana Morán (Q.E.P.D.) por su cariño.
- A LA UNIVERSIDAD** Por ser mi casa de estudios superiores.
- A MI ASESORA** Licda. Lorena Ileana Hernández a quien debo mucho este título conseguido.
- A LA EMPRESA** Por darme la oportunidad de realizar mi tesis, muchas gracias. A Lizbeth Carias.
- A MI AMIGO** Fredy Amílcar Morán Coy con mucho aprecio y cariño. Que Dios te tenga en su gloria amigo mío. (Q.E.P.D.)

A LA TERNA EXAMINADORA

Gracias por sus comentarios y su paciencia, en especial a Lic. Carlos Hernández

**A MIS AMIGOS DE
UNIVERSIDAD**

Gracias por su amistad y la oportunidad que me dieron de formar una familia.

**AL EQUIPO DE
ADMINISTRADORES**

Por su apoyo incondicional especialmente Lic. Fernando Noguera y Lic. Rolando Oliva.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.2 Empresas litográficas	1
1.3 Empresas flexográficas	1
1.4 Administración	2
1.4.1 Proceso administrativo	2
1.4.1.1 Planeación	3
a) Elementos de planeación	3
b) Principios de planeación	5
c) Instrumentos administrativos de planeación	7
1.4.1.2 Organización	8
a) Elementos de organización	8
b) Principios de organización	9
c) Tipo de organización	11
d) Estructura organizacional	11
e) Criterios organizacionales básicos	12
f) Diseño organizacional	14
g) Instrumentos administrativos de organización	20
1.5 Diagnóstico administrativo	22
a) Análisis estructural	22
b) Análisis funcional	22
c) Análisis procedimental	23
d) Análisis de facultades	23
e) Análisis de relaciones	23
f) Análisis organizacional o administrativo	24
1.6 Reorganización	24

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE FORMULARIOS Y ETIQUETAS AUTOADHESIVAS

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	25
2.1.1 Métodos	25
2.1.1.1 Método científico	25
a) Indagadora	26
b) Demostrativa	26
c) Expositiva	26
2.1.1.2 Método deductivo	26
2.1.2 Técnicas	26
2.1.2.1 Investigación bibliográfica	26
2.1.2.2 Observación directa	27
2.1.2.3 Encuesta	27
2.1.2.4 Muestreo	27
2.1.3 Instrumentos	27
2.2 Antecedentes	27
2.2.1 Filosofía Organizacional	28
2.2.1.1 Misión	28
2.2.1.2 Visión	29
2.2.1.3 Valores	31
2.2.1.4 Objetivos	32
a) Objetivo general	33
b) Objetivo específico	33
2.3 Situación actual	33
2.4 Situación actual de la estructura organizacional	34
2.4.1 Diseño administrativo organizacional	34
2.4.2 Análisis estructural	34
2.4.2.1 Criterios organizacionales	34

Contenido	Página
a) División de trabajo	34
b) Cadena de manda	35
c) Tipo de autoridad	35
d) Departamentalización por producto	35
e) Departamentalización geográfica	35
f) Coordinación de estructuras	36
2.4.2.2 Estructura organizacional	38
2.4.2.3 Organigrama	38
2.4.2.4 Características de la estructura	40
a) Complejidad	41
b) Formalidad	41
c) Centralización	41
2.4.3 Análisis funcional	42
a) Funciones	42
b) Jerarquía	42
c) Puesto	43
2.4.3.1 Conocimiento de las funciones de su unidad	45
2.4.4 Análisis procedimental	46
2.4.5 Análisis de facultades	51
2.4.6 Análisis de relaciones	52
2.4.7 Análisis organizacional	54
2.4.8 Análisis y discusión de resultados	56

CAPÍTULO III

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE FORMULARIOS Y ETIQUETAS AUTOADHESIVAS

3.1 Justificación de la propuesta	58
3.2 Objetivo general propuesto	59
3.2.1 Objetivo específico de la propuesta	59

Contenido	Página
3.3 Reorganización propuesta	59
3.4 Filosofía organizacional	59
3.4.1 Misión	59
3.4.2 Visión	60
3.4.3 Valores	60
3.4.4 Objetivo general de la empresa	61
a) Objetivo de la gerencia administrativa/financiera	61
b) Objetivo de la gerencia producción formularios	61
c) Objetivo de la gerencia producción flexografía	61
c) Objetivo gerencia comercial	62
3.5 Funciones básicas	62
3.6 Criterios organizacionales	67
3.6.1 División de trabajo	68
3.6.2 Cadena de mando	68
3.6.3 Tipo de autoridad	68
3.6.4 Comunicación	68
3.7 Diseño organizacional propuesto	68
3.7.1 Componentes del diseño organizacional propuesto	69
3.7.1.1 Tipo de estructura organizacional	69
3.7.1.2 Dimensión de la estructura y sus categorías	69
3.7.1.3 Modelo del diseño y sus características	70
3.7.1.4 Tipo de departamentalización	70
3.7.1.5 Tramo de control	70
3.7.1.6 Sistema de organización	71
3.7.2 Organigrama general	71
3.7.2.1 Organigrama específico propuesto gerencia Administrativa/financiera	73
3.7.2.2 Organigrama nominal propuesto gerencia Administrativa/financiera	75

Contenido	Página
3.7.2.3 Organigrama específico propuesto gerencia producción Formularios	77
3.7.2.4 Organigrama específico propuesto gerencia producción Flexografía	80
3.7.2.5 Organigrama específico propuesto gerencia Comercial	81
3.7.2.6 Organigrama específico propuesto departamento Mantenimiento	83
3.8 Descripción técnica de puestos	85
3.9 Descripción de los principales procedimientos	85
3.10 Presupuesto	92
3.11 Plan de acción	94
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	103

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Página	
1	Conocimiento de misión	28
2	Conocimiento de la visión	30
3	Conocimiento de los valores	32
4	Conocimiento de la estructura	36
5	De cuantas personas recibe órdenes	37
6	Organigrama general actual	40
7	Centralización de la autoridad	42
8	Funciones de su unidad	46
9	Procedimientos por escrito	47
10	Dificultad por falta de procedimientos	48
11	Comunicación eficiente	52
12	Comunicación en la empresa	53
13	Organigrama general propuesto	72
14	Organigrama específico propuesto, Gerencia administrativa/financiera	74
15	Organigrama nominal propuesto, Gerencia administrativa/financiera	76
16	Organigrama específico propuesto Gerencia de producción formularios	78
17	Organigrama nominal propuesto Gerencia de producción formularios	79
18	Organigrama específico propuesto Gerencia producción flexografía	80
19	Organigrama nominal propuesto Gerencia producción flexografía	81
20	Organigrama específico propuesto Gerencia comercial	82

No.		Página
21	Organigrama nominal propuesto Gerencia comercial	83
22	Organigrama específico propuesto Departamento mantenimiento	84
23	Organigrama nominal propuesto Departamento mantenimiento	84

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Página
1 Inversión total de la propuesta	92
2 Plan de acción para llevar a cabo la implementación de la propuesta	95

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue realizada en una empresa dedicada a la producción de formularios comerciales y etiquetas autoadhesivas.

Desde su fundación ha sido administrada por personas ajenas a los dueños. Cuando fue creada empezó con la elaboración de formularios (facturas, cheques vouchers, entre otros) gradualmente la empresa creció y junto a ello su organización.

El objetivo principal es determinar si actualmente la estructura organizacional de la empresa está definida de acuerdo a las necesidades organizacionales, tomando en cuenta las unidades administrativas que la conforman.

La información se recopiló por medio de investigación de campo, observación, entrevista y cuestionarios que fueron contestados por los colaboradores.

El documento se compone de tres capítulos. En el capítulo uno se incluye el marco teórico en el cual se definen conceptos y categorías referente al tema de investigación. A la vez se incluye teoría concerniente a la industria de litografía Offset y flexografía, con el propósito de comprender lo relacionado a la empresa.

El contenido principal del segundo capítulo es el diagnóstico administrativo de la empresa, el cual incluye la metodología que se utilizó y una reseña histórica de la misma, posteriormente se encuentran los elementos de la filosofía organizacional, el análisis estructural, funcional, procedimental, facultades, relaciones y organizacional o administrativo. Se incluyen gráficas que se consideran importantes, producto de los datos recabados, que confirman la manera empírica e informal de la aplicación de los análisis anteriores.

En el capítulo III se incluye la propuesta de reorganización, la cual hace referencia a varios aspectos del proceso administrativo, pero principalmente en lo concerniente a la estructura organizacional, procedimientos, descripción técnica de puestos, plan de acción y presupuesto.

Al final del documento se incluyen conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que son el complemento de la propuesta de reorganización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan las definiciones de los conceptos que guían el desarrollo del presente estudio:

1.1 Empresa

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y valores intangibles coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro o de manera sistemática, bienes y servicios.” (3:4)

Es un conjunto de personas que se reúnen en un lugar determinado para realizar actividades de diferente índole con propósito lucrativo y no lucrativo.

1.2 Empresas Litográficas

Es una industria de comunicación que trabaja con tecnología y mano de obra especializada. Suministra productos impresos y demás servicios para entidades comerciales, institucionales y personas particulares, utilizando las mejores materias primas, con tecnología de punta, personal calificado y aplica en el servicio los principios de mejoramiento continuo, para lograr excelente calidad.

Son las empresas que obtienen beneficio a través de la impresión en diversos tipos de papel, proporcionando a los usuarios documentos comerciales y de valor.

1.3 Empresas Flexográficas

Es la empresa que trabaja en la confección de etiquetas autoadhesivas, a través de un sistema de impresión directa mediante planchas de formas flexibles, utiliza

máquinas rotativas, de corrugado y tintas líquidas (base agua, solventes, ultravioletas) este tipo de impresión, se adapta perfectamente a una gran variabilidad de productos.

Son las empresas dedicadas a la producción a través del proceso de impresión rotativa, en el que se aplica tinta por medio de hules o fotopolímero pegado a un cilindro que rota a una distancia establecida formando una figura o imagen deseada.

1.4 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (6:4)

La administración se aplica en todo tipo de organización siendo esta necesaria para guiar los esfuerzos de cada uno de los individuos que la integran, es decir saber qué tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer, para lograr los objetivos establecidos.

1.4.1 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

Son fases que se integran en una empresa con el fin de mejorar las funciones administrativas, productivas y de comercialización. En estas se encuentran: planeación, organización, integración, dirección y control.

Para efectos de la investigación se incluirá la planeación y organización.

1.4.1.1 Planeación

“Es el proceso básico que sirve para seleccionar las metas y determinar cómo se van a alcanzar. ” (1:38)

Por medio de la planeación se establece el curso de acción considerando la disponibilidad de recursos humanos y materiales, así como el tiempo necesario para realizar cada una de las tareas asignadas, y los lineamientos que se toman en cuenta para alcanzar los objetivos.

a) Elementos de planeación

Para efectos de la investigación los elementos de planeación se describen a continuación:

➤ Misión

“Es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (1:45)

Es la razón de ser de la empresa, es decir qué va a hacer y para quién lo va a hacer.

➤ Visión

“Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de “espíritu” a las declaraciones de misión.” (1:46)

Es el alcance que una empresa anhela lograr en un determinado tiempo con el desarrollo de sus actividades, a través de los esfuerzos realizados por la

administración y los colaboradores en su conjunto, encaminados para el logro de un mismo objetivo.

➤ Valores

“Son aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.” (11:sp)

Es el conjunto de normas establecidas en la organización que guían el actuar de los empleados de una manera responsable y ética frente a diversas situaciones.

➤ Objetivos

“Propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados.” (5:14)

Son fines hacia donde se dirigen las actividades de una empresa. Los objetivos son medibles, cuantificables y realizables en un período determinado, para establecer si se han alcanzado.

➤ Metas

“Es el fin que trata de alcanzar una organización y ayuda a contribuir al logro de los objetivos”. (2:130)

Las metas son planes a corto plazo que ayudan en el desarrollo de las actividades y que conducen al logro de los objetivos establecidos.

➤ Procedimientos

“Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo. En las organizaciones es necesario determinar los procedimientos que en conjunto faciliten la consecución de los objetivos deseados.” (1:47)

Los procedimientos son importantes en el desarrollo de las actividades de las empresas, porque muestran el camino a seguir para realizar las tareas de forma ordenada, eficiente y a la vez delegada autoridad y responsabilidad.

➤ Presupuesto

“Son estados de resultados anticipados a través de los cuales los planes son traducidos a términos financieros.” (1:48)

Es la cantidad monetaria específica que un ente tiene para invertir en un tiempo determinado. El presupuesto es una herramienta esencial para el desarrollo de las actividades establecidas en las empresas, debido a que en este, se realizan las proyecciones financieras para un período determinado.

b) Principios de planeación

La planeación se basa en los siguientes principios:

➤ Objetividad y cuantificación

“Establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilístico, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.” (1:40)

Este principio hace relevancia a que mientras más exacta sea la información menos porcentaje de error podrá haber en las actividades que se desarrollen.

➤ De la flexibilidad

“Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.” (1:40)

Este principio indica que todo plan independientemente si es estratégico, operacional, a corto, mediano o largo plazo, será flexible por las circunstancias que se puedan presentar en alguna fase del proceso.

➤ Contribución a los objetivos generales

“Todo plan y los que de él se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes y armónicos.” (1:40)

Es necesario que los planes de las unidades administrativas se integren para alcanzar los objetivos en un tiempo determinado.

➤ Previsión

“Es el análisis y diagnóstico de la situación, así como la proyección de tendencias observadas, en límite de tiempo, clase de actividades, recursos disponibles, posibilidades de control y de los objetivos perseguidos.” (10:6)

Este principio se refiere al carácter anticipador de la planeación, con el cual se intenta reducir al máximo sus errores.

➤ Rentabilidad

“Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.” (14:sp)

El plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los gastos que se incurran.

c) Instrumentos administrativos de planeación

Sirven para dar a conocer a los empleados acciones para mejorar el desempeño de sus labores, el alcance que se pretende, objetivos, metodología, periodo y responsables que realizarán la acción.

Dentro de los instrumentos se tienen plan de trabajo, de investigación, de acción, diagnóstico administrativo, auditoría administrativa.

Para efectos de la investigación se analizará el plan de acción.

➤ Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.” (7:7)

Son planes de contingencia y los responsables de establecerlos son los encargados de cada unidad administrativa para un período determinado e incluye responsables, tiempo y actividades.

1.4.1.2 Organización

“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de la meta de la compañía.” (1:124)

El establecimiento de la organización en las empresas ayuda a realizar las actividades eficientemente, a la vez se evita la duplicidad de mando, al establecer las líneas jerárquicas y tramo de control.

a) Elementos de organización

Toda organización tiene en su estructura elementos que le ayudan a desarrollar las actividades en las unidades administrativas; dentro de los cuales se definen los siguientes:

➤ Función

“Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.” (5:371)

Es la secuencia de tareas que se realizan en una organización para llevar a cabo las actividades asignadas y alcanzar los objetivos planteados.

➤ Jerarquía

“Es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas.” (13:sp)

Visto desde el punto de la estructura organizacional piramidal, la jerarquía se viene dando desde el nivel estratégico que sería el de mayor rango, pasando por el nivel medio hasta llegar al nivel técnico.

➤ Puesto

“Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.” (12:sp)

Es la ubicación de un colaborador en la estructura orgánica de la empresa, el cual desarrolla actividades que se le asignan de forma directa. El establecimiento y nombramiento de los puestos en las empresas crea una estructura organizacional sólida y definida.

b) Principios de organización

Para efectos de la presente investigación se definen los siguientes:

➤ Especialización

“Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.” (1:126)

El colaborador que realiza su trabajo continuamente con el paso del tiempo se vuelve especialista en su labor, ayudando con ello a la productividad de la empresa.

➤ De la unidad de mando

“Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.” (1:126)

Para que las actividades se desarrollen transparentemente, la existencia de un solo jefe para cada grupo de colaboradores, evita la duplicidad de mando y sobre carga de trabajo. Las empresas que tienen definida su estructura organizacional, delegan en una sola persona tramos de control para que las actividades sean ejecutadas de la mejor forma.

➤ Del equilibrio de autoridad y responsabilidad

“Otorgamiento para contraer compromiso, tomar decisiones, usar recursos y realizar acciones necesarias para cumplir las tareas.” (1:144)

La autoridad/responsabilidad en cada una de las unidades administrativas es asignada a un solo colaborador, con la finalidad de dirigir y supervisar las actividades a realizar. Los colaboradores al momento de ingresar a laborar dependiendo del puesto que ocuparán así serán sus responsabilidades y la autoridad que en él deleguen.

c) Tipo de organización

Dentro de la organización son conocidos dos tipos: la formal y la informal. La organización formal consiste en una red de relaciones unidas para la satisfacción de necesidades individuales y grupales, formalmente organizada, aunque no implica que no tengan deficiencias administrativas. La informal por el contrario consiste en la unión de personas sin un objetivo en común, para obtener resultados satisfactorios individuales.

d) Estructura organizacional

“Se refiere a 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.” (4:123)

Está representada mediante una gráfica u organigrama, por medio de la cual se da a conocer la estructura, jerarquías e interrelación de los órganos que la componen.

Fue determinante en el análisis, siendo ésta el proceso de dividir, organizar y coordinar las actividades, constituyendo la gráfica organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades dentro de toda empresa, ayudando en la unidad de análisis a definir su campo de acción para el eficaz logro de los objetivos.

A continuación se definen las características de la estructura organizacional que formaron la base teórica para establecer la propuesta:

➤ Complejidad

Determinada por el número de departamentos y puestos de trabajo que hacen que las estructuras sean complejas.

➤ Formalidad

La formalidad está determinada “por la normalización o reglamentación que posea así como por los canales de comunicación que utiliza”

➤ Centralización

Señala el grado de centralización o descentralización para la toma de decisiones en la entidad objeto de estudio.

A demás son también considerados para ayudar al análisis y propuesta, los criterios organizacionales de la estructura, que se escriben a continuación:

e) Criterios organizacionales básicos

A continuación se definen los diferentes criterios organizacionales básicos:

➤ División de trabajo

“Consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables, lo que propicia la especialización.” (4:346)

Es la distribución del qué hacer dentro de la empresa para cada colaborador en relación al puesto que ocupa. Las actividades que se realizan son asignadas a cada persona según sus habilidades y capacidades para el logro de objetivos comunes, mediante la unificación de esfuerzos. Sin embargo también cabe

mencionar que la división trae consigo aspectos negativos como el aburrimiento, ausencias, fatiga, estrés y poca calidad, por lo cual lo anterior mencionado fue tomado en cuenta para la investigación realizada.

➤ Cadena de mando

La cadena de mando “especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales en un organigrama.” (4:348)

Sirve para que los empleados identifiquen a quién reportar sus tareas y acudir cuando se tenga alguna duda en la ejecución de las atribuciones, lo cual fue de importancia para el análisis de la División de Operaciones.

➤ Tipo de autoridad

La autoridad “se trata de un derecho que aman de su puesto formal en una organización” (8:288).

La autoridad reclama el cumplimiento de las mismas. Ésta puede ser de tipo formal, operativa, técnica y personal. Para efectos de esta investigación se aplicará la de tipo formal. La autoridad formal es la que ejecuta el jefe de la unidad administrativa hacia un subalterno y puede ser de tres formas: de línea, funcional y staff.

La de línea es la que ejercen los superiores sobre sus subordinados, siguiendo la cadena de mando en forma descendente, para coordinar el trabajo de una unidad administrativa.

La funcional se da cuando los jefes de área además de su subalterno inmediato, tienen autoridad sobre el personal de otros departamentos, basándose en la especialización que poseen.

➤ Comunicación

“Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que refleja en el tramo de control (número de personas que reportan a un superior)” (5:5).

En una empresa es posible encontrar que utilicen dos tipos de comunicación, la formal y/o informal.

La formal consiste en la comunicación que ocurre tomando en cuenta la estructura de la organización, es decir utilizando los canales establecidos de acuerdo a la jerarquía y el puesto que ocupa el personal.

f) Diseño organizacional

“Se refiere al patrón global de relaciones laborales, que consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa.” (1:124)

Es la selección de una estructura organizacional o modificación de una ya existente tomando en cuenta las diferentes variables que la rodean, los responsables de esto son los gerentes quienes deben llevarla a cabo.

➤ Componentes del diseño organizacional

A continuación se definen los diferentes componentes del diseño organizacional:

- Tipos de estructura organizacional

Es la forma en que se agrupan las actividades en unidades administrativas, por lo tanto las empresas se pueden estructurar de tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma matricial; para efecto de ésta investigación se hará énfasis únicamente de la funcional:

- Organización funcional

“Reúne en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo: una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas.” (4:361)

Agrupar las actividades en áreas, Gerencias y departamentos, nombrándolos de acuerdo a las principales funciones de la empresa, dando espacio a la especialización y facilitando el control.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, dentro de la cual se dividen las funciones de forma lógica, a través de éste tipo de organización las empresas obtienen la especialización ocupacional, además simplifica la capacitación de sus colaboradores.

- Organización por producto/mercado

“Con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan la producción y comercialización de un producto, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de clientes.” (4:363)

- Organización matricial

“Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando.” (4:365)

En este tipo de estructura organizacional los colaboradores tienen dos cadenas de mando, la de funciones o divisiones en forma vertical y la que combina al personal de distintos departamentos, dividiendo en de forma horizontal, para formar un equipo de proyecto, encabezado por un gerente experto, según su especialización.

➤ Dimensiones de la estructura y sus categorías

Es acá donde se determina el tamaño de la estructura, dependiendo del número de unidades que ésta posea y para efectos de la investigación fue utilizada la dimensión de estructura vertical. A continuación se hace mención tanto de la vertical como de la horizontal:

- La vertical

Se identifica cuando el crecimiento de los niveles se da en ésta forma, así también por la unidad de mando es decir cuando un empleado solo tiene que reportar a un superior.

- La horizontal

Se caracteriza por la complejidad de un mayor número de unidades administrativas en forma horizontal y por la división del trabajo.

Así mismo se determinan las categorías:

Las categorías son los agrupamientos de puestos de trabajo que por la naturaleza de sus funciones se les designa un lugar específico en la estructura organizacional. Éstas se ubican en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

El estratégico sirve para identificar los mandos superiores, los cuales toman decisiones trascendentales para el crecimiento de la entidad.

El táctico sirve de enlace entre los altos directores y los operativos así mismo es encargado de cumplir con lo establecido por el nivel superior.

El operativo es el encargado de cumplir con la ejecución de las operaciones programadas por el nivel anterior y ocupan las posiciones más bajas en la organización.

➤ Modelo del diseño y sus características

Los enfoques básicos del modelo del diseño organizacional pueden ser: organización orgánica y mecánica; sin embargo para el presente análisis se hizo énfasis únicamente en el modelo de organización mecánica:

- Organización orgánica (adhocracia):

“Estructura baja en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: existe alta adaptabilidad, flexible, deberes adaptables, la comunicación es informal y la autoridad de decisión es descentralizada.” (6:03)

- Organización mecánica (burocracia)

“Es una estructura alta en complejidad, formalización y centralización. Sus características son: las relaciones jerárquicas son rígidas, existen deberes fijos, la comunicación es formal y la autoridad de decisión es centralizada.” (6:03)

En este tipo de organización la estructura es compleja y centralizada, debido a que las relaciones jerárquicas son rígidas, las decisiones son tomadas desde el más alto nivel jerárquico y la comunicación es formal.

La estructura mecánica se manifiesta en la actualidad dentro de las empresas comerciales privadas, utilizada ésta por su mayor control en todos los niveles, su burocracia va en relación directamente proporcional al tamaño de la empresa, sirviendo ésta de base para la determinación del análisis de la unidad objeto de estudio.

➤ Tipo de departamentalización

“El trabajo se divide en departamentos principales; en cada departamento se asignan las tareas por áreas o secciones, y así el proceso continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupe un puesto específico.” (1:127)

La departamentalización es reunir aquellas actividades que son similares y que guardan una relación lógica, en donde la empresa se puede dividir en áreas, departamentos y secciones.

Las empresas asignan las unidades administrativas, con el objetivo de que las funciones se desempeñen satisfactoriamente. El propósito de la departamentalización es segmentar eficientemente las actividades para que los colaboradores las desarrollen y se especialicen en ellas.

➤ Tramo de control administrativo

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

Es el número de personas que son asignadas a un colaborador. Quien tiene la autoridad de delegar y tomar decisiones para el funcionamiento de las actividades de la empresa.

➤ Sistema de organización

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresa en las cartas o gráficas de la organización y se complementan con el análisis de puestos.” (8:289)

Existen tres sistemas fundamentales, los cuales son: funcional, lineal-staff y lineal; sin embargo para efectos de la investigación será de utilidad solamente el sistema de organización lineal:

- Organización funcional

“La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.” (4:361)

- Organización lineal-staff

“Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función. Pero esta autoridad de

línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados por cada función.” (8:293)

- Organización lineal

“Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo reporta.” (8:289)

La autoridad y responsabilidad se transfiere de arriba hacia abajo, en donde cada uno de los colaboradores tienen que responder a un solo jefe, recibiendo órdenes de él únicamente.

En las empresas se pretende que la autoridad y responsabilidad sea trasferida de forma descendente, también se considera efectivo que reportándose a un solo jefe se alcanzan objetivos de manera eficiente y eficaz, es importante hacer mención que para efectos de la investigación éste sistema de organización fue tomado en consideración

g) Instrumentos administrativos de organización

Son documentos que ayudan a la administración a establecer los parámetros y normas para que la organización realice sus actividades de forma eficiente y eficaz. Entre ellos están: organigrama, manual administrativo, de normas y procedimientos, organigramas. Para efectos del estudio se analizará organigrama y descripción de puestos.

➤ Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (5:124)

En el organigrama se representan unidades administrativas, canales de comunicación y la relación que guardan entre sí los órganos que la integran, se visualiza la línea de mando y el tramo de control.

➤ Descripción técnica de puesto

“Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye: identificación del puesto, relación de autoridad, funciones generales y específicas, responsabilidades y deberes, relaciones de comunicación y especificaciones de puesto en cuanto a conocimiento, experiencia, iniciativa y personalidad.” (7:253)

Es especificar los objetivos, atribuciones, experiencia, habilidades/destrezas, entre otros. Que se necesitan en un puesto, en la cual se detalla el grado de responsabilidad, autoridad y relaciones necesarias en la unidad.

➤ Flujograma

“Representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. A demás pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso” (5:259)

Se le conoce también como diagrama de flujo, en la cual se representa gráficamente las actividades de las unidades administrativas.

1.5 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 intuye que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (9:14)

Es el estudio que desarrollan las empresas, con el objetivo de analizar la situación actual en la cual se encuentran.

El diagnóstico administrativo está conformado por los siguientes análisis:

a) Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados.” (9:22)

Es sintetizar la estructura organizacional para determinar el adecuado funcionamiento de las unidades administrativas de una empresa.

b) Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (9:23)

Es el estudio de actividades que son asignadas a cada unidad administrativa para determinar que se ejecuten adecuadamente.

c) Análisis procedimental

“Es el estudio de las secuencias de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (9:23)

Se establecen procedimientos para que las actividades se desarrollen consecuentemente para lograr de forma eficiente los objetivos establecidos.

d) Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concebidos para hacer algo.” (9:24)

Es el grado de autoridad que posee el puesto en la estructura organizacional, con la finalidad de realizar sus actividades y dirigir a otros colaboradores que la conforman, con el propósito de llevar un control y alcanzar los objetivos de la empresa. De acuerdo al nivel jerárquico y el puesto que el colaborador ocupe así será la facultad que se le otorgue para desempeñar las atribuciones que le son delegadas.

e) Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (10:24)

Son los canales de comunicación que existen entre las unidades administrativas de la empresa para desarrollar sus actividades.

f) 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.”
(10:25)

Tiene como objetivo comparar la teoría con la práctica, a efecto de enumerar los hallazgos y determinar los puntos críticos que afectan el buen desempeño del área evaluada. Permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas.

1.6 Reorganización

“Cambio, mecanismo de trabajo, revisión de la base jurídica, definición del marco de trabajo, análisis de la estructura organizacional y los efectos de los aspectos presupuestarios, hasta las condiciones de trabajo que deben prevalecer para llevarlo a buen término.” (5:370)

Es modificar, mejorar o cambiar la estructura orgánica que se ha establecido, o la implementación de actividades o puestos, con el afán de contribuir en las tareas que se desarrollan en una empresa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE FORMULARIOS Y ETIQUETAS AUTOADHESIVAS

Para dar a conocer la situación actual, relacionado con la filosofía organizacional y la estructura organizacional de la unidad objeto de análisis los resultados obtenidos se presentan a continuación:

2.1 Metodología de la investigación

Se tomó una muestra de la población por medio de los siguientes datos: significancia o confianza es de 88%, el valor máximo de estimación es de 0.12% la probabilidad de aceptación o rechazo será del 0.5% y número de elementos de la población 176 colaboradores. El valor de Z como resultado 1.56, por lo cual se obtuvo una muestra de 35 colaboradores.

Con el propósito de obtener los resultados de la situación actual, se llevo a cabo la siguiente metodología:

2.1.1 Métodos

A continuación se presenta los métodos que fueron considerados para utilizar durante el proceso de investigación:

2.1.1.1 Método científico

Para la realización de la investigación se hizo uso del método científico en sus tres fases:

a) Indagadora

Permitió recopilar información por medio de fuentes primarias (encuestas) y secundarias (libros y textos).

b) Demostrativa

En esta fase se confrontaron las hipótesis con la realidad y los resultados que se obtuvieron durante la investigación.

c) Expositiva

Una vez obtenida toda la información, se procedería a realizar un informe final por medio del cual se expondrán los resultados del estudio.

2.1.1.2 Método deductivo

Al contrario del método inductivo, éste método partió de lo general a lo particular del problema, es decir, que a partir de las premisas o leyes establecidas, se pretendió establecer las conclusiones de la investigación.

2.1.2 Técnicas

Para la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

2.1.2.1 Investigación bibliográfica

Fue necesario acudir a fuentes bibliográficas (libros, textos, páginas de internet, entre otros) que permitieron extraer información relacionada con el tema a investigar.

2.1.2.2 Observación directa

Es observar por todos los departamentos de la empresa objeto de estudio para copilar información que servirá para la investigación.

2.1.2.3 Encuesta

Se realizaron encuestas a una muestra de treinta y cinco de un total de ciento setenta y seis colaboradores de la empresa.

2.1.2.4 Muestreo

Se llevó a cabo el muestreo con únicamente 35 colaboradores de forma aleatoria de un total de 176.

2.1.3 Instrumentos

Dentro de los instrumentos utilizados en la investigación se enumeran los siguientes:

- Guía de entrevista
- Entrevista estructurada
- Cuadro de vaciado de información

2.2 Antecedentes

La empresa tiene 40 años de estar atendiendo la industria y el comercio en el ámbito Centroamericano. Originalmente se inició con una planta de producción en Costa Rica y oficinas de ventas en el resto de los países Centroamericanos. En 1983 se trasladó la planta en Guatemala para atender los mercados de Centroamérica (El Salvador, Honduras y Nicaragua).

2.2.1 Filosofía organizacional

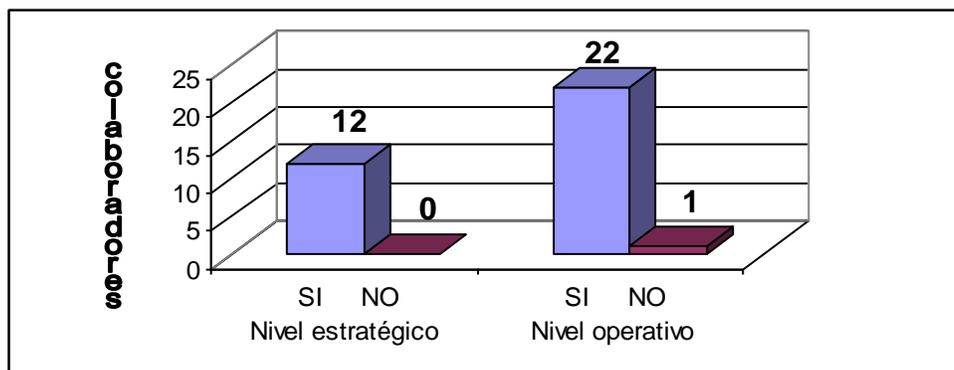
Se pudo establecer que la filosofía organizacional si esta definida y se encuentra en: folders, paredes, páginas electrónicas, entre otros.

2.2.1.1 Misión

“Brindar un servicio de alta calidad en la producción y comercialización de formularios, procesos de comunicación y almacenamiento de la información comercial, reflejándose en la maximización del beneficio de los clientes”.

A los colaboradores se les cuestionó si conocían la misión de la empresa y los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 1
Conocimiento de misión



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Los colaboradores que expresan conocerla es porque la han observado impresa en los fólderes, en el reglamento interno de la empresa y en diversos afiches pegadas en las paredes.

Además aseguran que ha sido divulgada y mostrada en repetidas ocasiones; al momento de empezar las relaciones laborales el colaborador recibe inducción, y al momento de realizarse actividades, el protocolo se inicia diciendo la misión, en la cual participan todos los colaboradores.

Solo una persona argumento no conocerla, por ser de recién ingreso y aún no se le ha dado la inducción de bienvenida.

Existen diversas personas que no creen en la misión por no sentirse identificados, para ellos es una empresa más que les da trabajo para mantener a sus familias, y que a futuro los pueden sustituir por otras personas. Por otro lado, manifestaron no estar de acuerdo con el servicio que se le brinda al cliente, porque no se le asesora técnicamente al momento de adquirir el producto y no existe un respaldo en la producción para responder con prontitud cuando se le presenta una situación de inconformidad.

La misión es afectada por el estado en el cual se encuentran los colaboradores, por ejemplo: en el Departamento de Ventas en ciertos casos no velan por los intereses de la empresa si no los propios; en el Departamento Administrativo los tramites que se ejecutan, para el cliente externo e interno se realizan burocráticamente y en producción no se manipulan correctamente los accesorios de la maquinaria la cual viene a representar altos costos en la compra de repuestos, situación que perjudica lo mencionado en la misión, “Brindar un servicio de alta calidad”. Sin embargo cabe mencionar que la misión ya no responde a las necesidades actuales de la empresa.

2.2.1.2 Visión

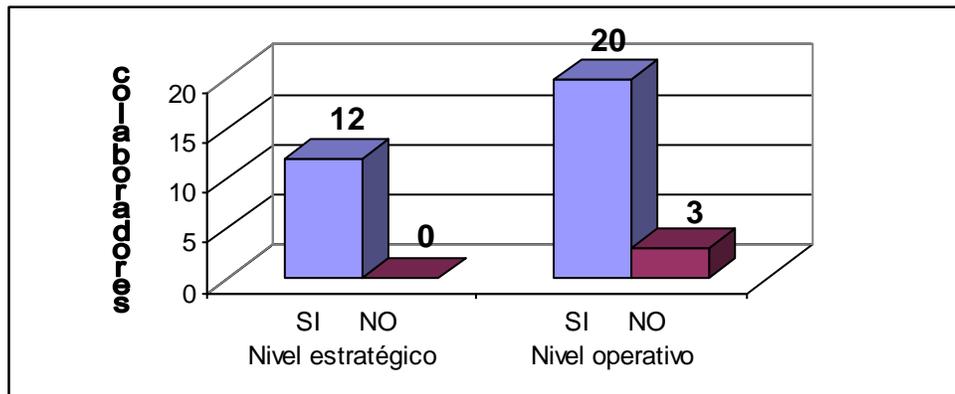
“Consolidar a la empresa como líder en el mercado de las artes gráficas, tanto en el ámbito nacional como centroamericano con las más altas normas de calidad para satisfacer los más refinados requerimientos del mercado, a los

precios más competitivos utilizando tecnología novedosa y manteniendo el mejoramiento continuo de excelencia y tiempo de repuesta”.

A los colaboradores se les consultó si conocían la visión de la empresa, los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 2

Conocimiento de la visión



Fuente: elaboración propia. Año 2011

La visión expresa expectativa por dar a conocer a la empresa a nivel nacional e internacional, por medio de su calidad y servicio, pero no se puede determinar a qué nivel de aceptación el cliente queda complacido por la calidad o servicio que recibe.

Según la información recopilada, la visión de la empresa si ha sido divulgada, únicamente que cada colaborador la percibe de diferente forma, considerando que todos llegan a una razón en común.

Las personas encuestadas argumentan que existen párrafos que no se cumplen, tal como: “con las más altas normas de calidad”, exclamaron que existen normas o reglamentos establecidos pero disciplinarios, no existe procedimiento certificados con normas de calidad que mejoren las actividades. Actualmente las medidas de control interno, verificación e inspección no son eficaces para

determinar si los accesorios e insumos tienen defectos o cumplen con la calidad que se requiere.

A la vez señalan que la frase donde se menciona “utilizando tecnología novedosa y manteniendo el mejoramiento continuo de excelencia y tiempo de respuesta”, la tecnología que actualmente se posee no está a la vanguardia de la competencia y tiene 25 años de estar trabajando con la misma maquinaria y lo único que realizan es repararla y no la sustituyen por tecnología avanzada, se ha quedado estancada con el mismo equipo, sin embargo el mercado es exigente y requiere productos con calidad y tiempos de entrega inmediata.

“Manteniendo el mejoramiento continuo de excelencia y tiempo de respuesta”, los colaboradores argumentaron que no se tienen procesos establecidos por lo tanto no se mejorará continuamente.

Los supervisores de ventas, manifestaron que el tiempo que se le asigna a cada orden de producción es exagerado (30 días para la producción y entrega), porque la competencia está asechando cada vez más fuerte y la fidelidad de los clientes no está ganada. Situación que ya ha venido a cambiar la rotación de compra del cliente, los que en años anteriores compraban 30,000 facturas ahora solo compra 10,000 por temor a quedarse con inventario la cual le representa gasto.

Lo anterior provoca que las personas no se sientan respaldadas por la empresa, la cual ocasiona descontento, frustración y falta de identidad hacia la empresa, por lo que la Visión de la empresa no responde a las necesidades actuales.

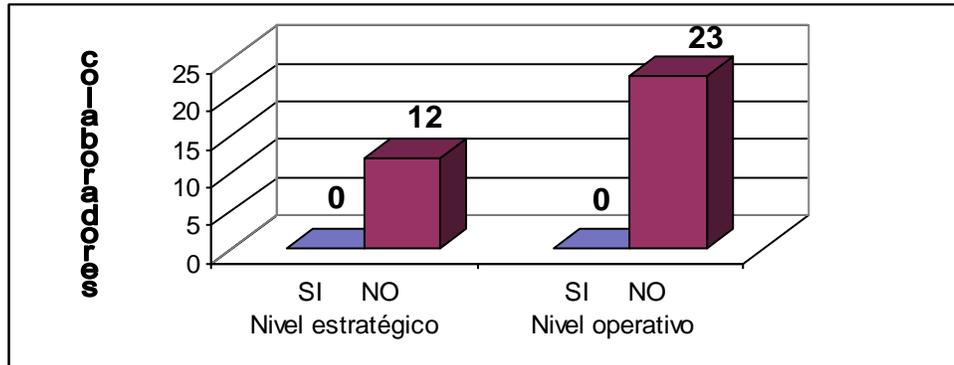
2.2.1.3 Valores

Actualmente la empresa no tiene establecido valores, esto se refleja en los resultados de la gráfica que a continuación se presenta.

Ya que a los colaboradores se les preguntó si tenían conocimiento de los valores a lo cual respondieron lo siguiente:

Gráfica 3

Conocimiento de los valores



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Ningún colaborador tiene conocimiento de los valores de la empresa, tanto a nivel estratégico y operacional. Sin embargo algunos colaboradores mencionan que en su unidad existe: el trabajo en equipo, la unidad, honestidad y respeto. Derivado de la carencia de valores en el entorno empresarial, se suele inhalar un clima organizacional tenso en varias de sus unidades administrativas, en ciertas unidades, no se respetan a las personas, se suele realizar bromas de mal gusto, creando un clima de enemistad y de poca colaboración.

2.2.1.4 Objetivos

Se pudo corroborar que los colaboradores no tienen claro cuáles son los objetivos de la empresa, argumentando los siguiente:

a) Objetivo General

Producir y comercializar productos que los clientes consideren que tienen valor agregado, satisfaciendo sus expectativas generando con ello confianza y lealtad hacia la empresa.

b) Objetivo Específico

A los encuestados se le pregunto si conocían los objetivos específicos. No del todo seguros contestaron:

- Ser líderes en la producción de formularios y etiquetas autoadhesivas en Centro América.
- Realizar sus actividades con calidad.
- Satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Para poder alcanzar la misión y visión de un establecimiento, es importante que se tenga explícito sus objetivos, debido a que en su entorno giraran las actividades de la misma.

2.3 Situación Actual

La empresa se especializa en impresión litografía-Offset (con más de 28 años de estar en el mercado) y en la impresión flexográfica (con 4 años de introducción al mercado). Ofreciendo la impresión de; documentos de valor, documentos comerciales, rollos contómetros, resmas, stock forms y etiquetas autoadhesivas. Posee capacidad instalada para la impresión litografía-offset: 11 prensas impresoras rotativas, 8 colectoras. Y para la impresión flexográfica: 1 máquina impresora flexográfica banda angosta, dos mesas revisoras y una cortadora. Con la participación de 176 colaboradores cada uno ejecutando sus actividades según su unidad administrativa.

Se ha desarrollado y establecido, a lo largo de 28 años en el mercado guatemalteco, ubicada en la capital, en un terreno arrendado de 3,700 metros cuadrados constituido por seis bodegas: 1 para administración y ventas, 2 para almacenamiento de materia prima, 2 para producción litográfica y 1 para etiquetas autoadhesivas.

Cuenta con los servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de los colaboradores, entre ellos: comedor, mantenimiento y sala de sesiones.

2.4 Situación actual de la estructura organizacional

A continuación se presenta la situación actual, analizada a través de la investigación:

2.4.1 Diseño administrativo organizacional

A continuación se presenta el análisis que servirá de base para luego presentar la propuesta del rediseño administrativo organizacional de la empresa.

2.4.2 Análisis estructural

Se describe la estructura organizacional actual así como sus componentes:

2.4.2.1 Criterios organizacionales

Se consideraron los siguientes criterios:

a) División del trabajo

En cada una de las unidades administrativas las actividades están definidas de acuerdo al conocimiento de los colaboradores.

Se aplica la división del trabajo, ya que cada empleado realiza una ocupación específica, lo que le permite su especialización de sus actividades. Como ejemplo: el operador, colector, impresor flexográficos, vendedor, entre otros. Con lo cual se logra un mayor rendimiento.

b) Cadena de mando

La cadena de mando no está delimitada y aunque los empleados reportan sus tareas a su jefe inmediato, también reciben instrucciones de otros superiores sobre la misma actividad o de otra, por lo cual tiende a confundir al no saber a quién obedecer.

c) Tipos de autoridad

En muchos casos se da el tipo de autoridad autocrático como medida de represión contra el personal. En ciertas circunstancias la autoridad informal, ya que las personas reciben instrucciones de varios superiores a la vez.

d) Departamentalización por producto

La empresa tiene dos líneas de producto (litográfica y flexografía) cada una está dirigidas por jefes diferentes cada uno con su respectiva línea.

e) Departamentalización geográfica

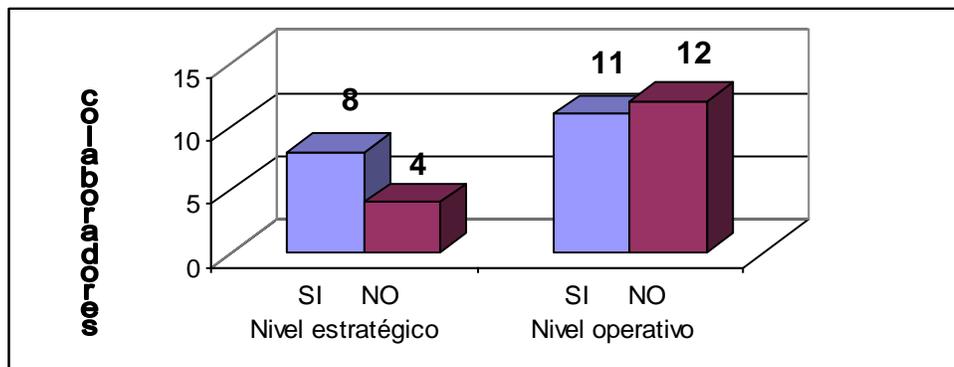
En la unidad de ventas el territorio está definido de acuerdo a las zonas y departamentos del país como por ejemplo: Ventas departamentales (interior del país) y Ventas locales (cobertura Ciudad Capital y Sacatepéquez).

g) Coordinación de estructuras

La junta directiva de la empresa coordinó las actividades para que se trabajara eficientemente, sin embargo con el crecimiento de la misma, las unidades ya no responden a las necesidades actuales, tanto los jefes de los departamentos así como la gerencia ejercen mando sobre todo el personal, sin una estructura adecuada.

A los colaboradores se les preguntó si conocían el organigrama de la empresa, la cual se detalla a continuación:

Gráfica 4
Conocimiento de la estructura



Fuente: elaboración propia. Año 2011

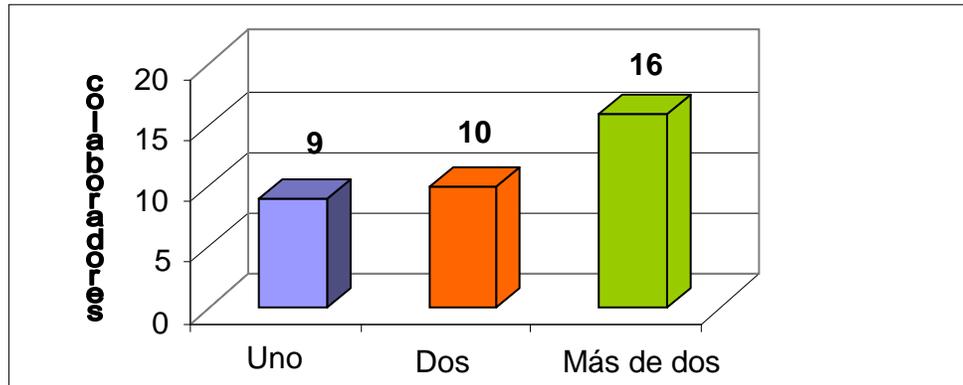
A menudo la falta de conocimiento de la estructura organizacional causa incertidumbre y duplicidad de mando, porque los gerentes no respetan los tramos de control, razón por la cual los colaboradores enfatizaron que las actividades que se ejecutan no son debidamente comunicadas.

A raíz de que la información es comunicada directamente al operador, causa controversia entre el gerente o supervisor y el operador, debido a que tienen programadas actividades que el operario deja de realizar, porque le han asignado otras tareas de los gerentes.

Se consultó a los colaboradores si se respetan las líneas jerárquicas de su departamento y los resultados son los siguientes:

Gráfica 5

De cuantas personas recibe ordenes



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Se observa en la gráfica 5, que los colaboradores reciben órdenes de más de un superior, así mismo manifiestan que es tedioso, debido a que unos requieren que la producción tenga calidad, sin embargo no se tiene el tiempo suficiente para chequear correctamente, esto a raíz de que se le delegan varias actividades a la vez, y que la falta de coordinación entre gerentes provoca división de opiniones, duplicidad de mando y que no se respeten las líneas jerárquicas, esto genera que todos se sientan superiores sin importar el nivel que ocupan.

Sin embargo, mientras que a unos colaboradores les incomoda y moleste recibir órdenes de dos gerentes, otros colaboradores dicen que así está establecido, por consiguiente se tienen que respetar las reglas y que es parte de su trabajo, otros indican que es mejor que existan dos superiores a quienes les puedan reportar sus actividades, debido a que si uno de ellos no se encuentra en su oficina o tiene reunión, el otro encargado se puede hacer cargo y contribuir a resolver la situación en la que incurren.

2.4.2.2 Estructura organizacional

La empresa no cuenta con un organigrama general, sin embargo los gerentes, debido al rol que ocupa cada uno de sus miembros, ha establecido una estructura organizacional inadecuada.

Por ello el organigrama fue elaborado con base a instrucciones recabada por los gerentes, supervisores y la colaboración del nivel operativo.

2.4.2.3 Organigrama

En la actualidad la empresa no cuenta con un organigrama establecido.

La máxima autoridad es el Gerente General quien tiene a su cargo, la responsabilidad de desarrollar proyectos e implementar estrategias para que la empresa siga funcionando y maximizando sus activos.

En el organigrama se observa que la estructura identifica en el nivel estratégico a unidades administrativas que no pertenecen al mismo, tal es el caso del departamento de preprensa que pertenece a la producción formas, sin embargo aparece como un departamento dependiendo directamente de gerencia general.

En el Departamento Administrativo/financiero quien ocupa el puesto es la Gerente Administrativo/financiero, debido a que es un departamento debería ser un jefe quien ocupase del mismo. Este departamento está compuesto por: Sección de Contabilidad y las secciones que le reportan son: bodega principal, bodega suministros, distribución, limpieza y seguridad interna.

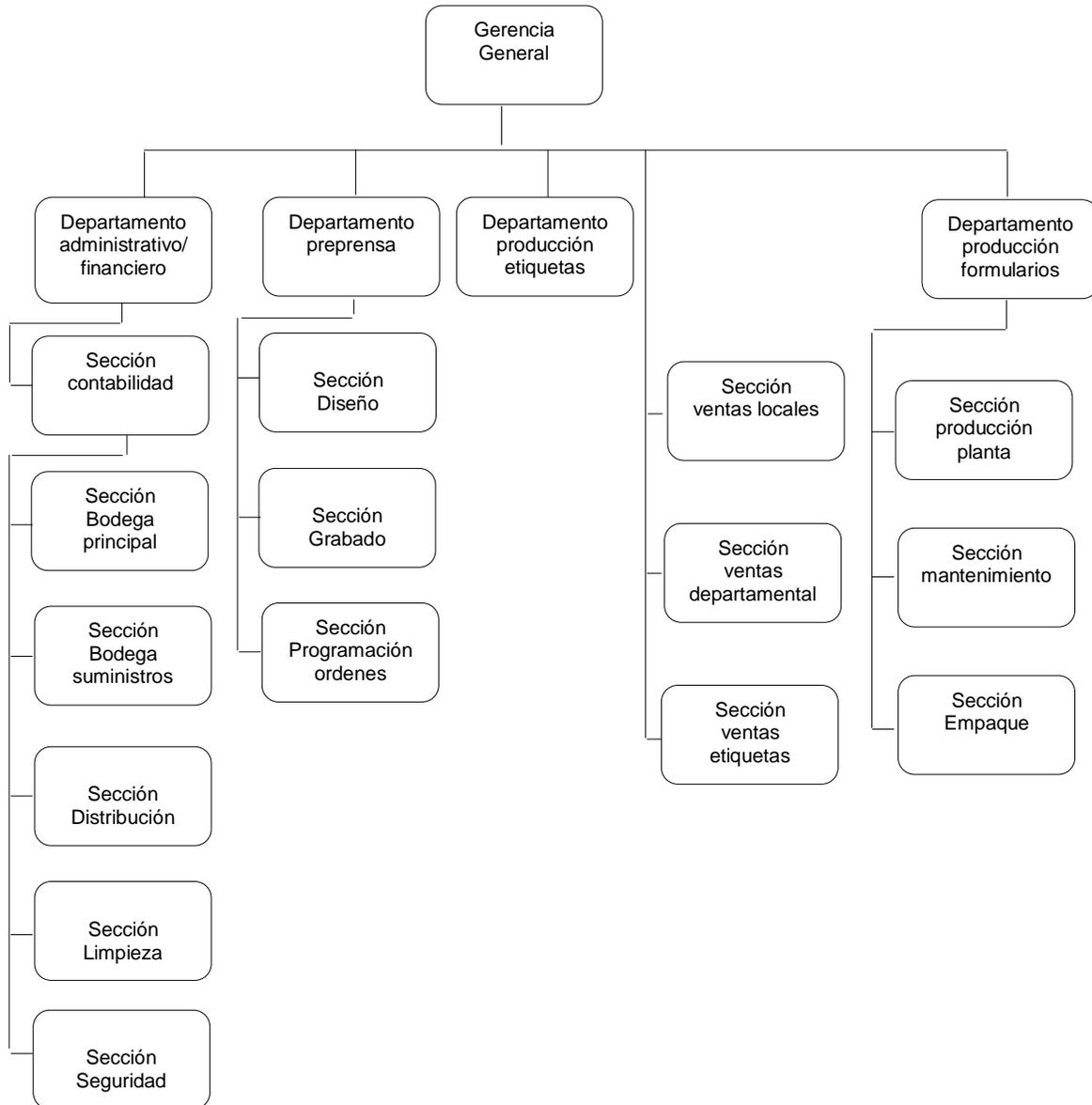
La jefatura de Prerensa está compuesta por: diseñadores, revisores grabados y órdenes de producción.

La jefatura de Producción Flexografía lo constituyen; operador, diseñador, revisor de calidad, empacador, encargado de fotopolímeros.

La gerencia de Producción Formularios tiene a su cargo operadores, colectores, mantenimiento, revisión y empaque.

En la Fuerza de Ventas la toma de decisiones está compartida entre los supervisores de las tres secciones; ventas locales, departamentales y etiquetas.

Gráfica 6
Organigrama general actual
Empresa



Fuente: elaboración propia. Año 2011

2.4.2.4 Características de la estructura

Las características de la estructura se describen a continuación:

a) Complejidad

Es una estructura compleja por estar representada con cuatro niveles jerárquicos y quince unidades administrativas, sin embargo es válido mencionar que las mismas no se encuentran documentadas.

b) Formalidad

Estructura no normada, lo que significa que no utiliza documentos en donde se visualice la estructura organizacional de la división, aunque su organización esté representada por unidades administrativas que realizan tareas comunes, éstas no son identificadas por los colaboradores, lo cual se pudo detectar en la encuesta realizada. La información que se utiliza dentro de la unidad de la investigación es tanto formal como informal, dado que se utilizan ambos medios para hacer llegar la información.

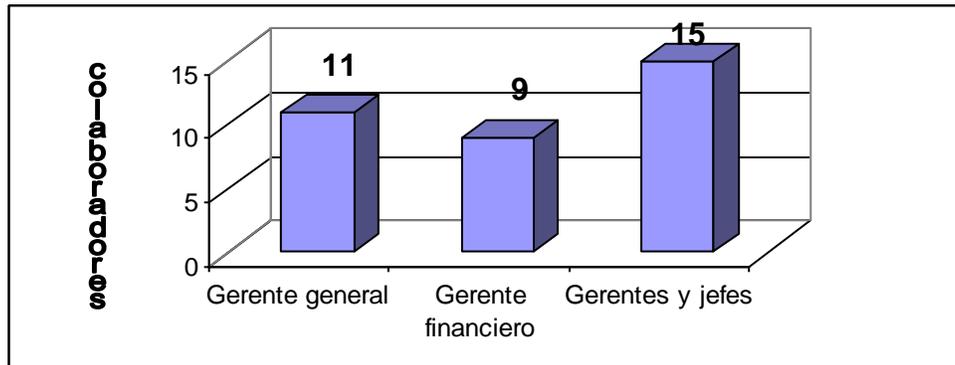
c) Centralización

Centralización la mayor parte de las decisiones son tomadas por los jefes de los departamentos sin consultar a la Gerencia, no obstante debido a la falta de capacitación continua y de reuniones periódicas con el Gerente General, las disposiciones adoptadas no son siempre las correctas, ocasionando deficiencias y atrasos.

Lo anterior se corrobora en la gráfica siguiente:

Se Según los colaboradores la autoridad y responsabilidad está enfocada en los gerentes de las unidades administrativas, quienes aseguran que el manejo de la empresa está a cargo de los gerentes y así mismo señalan que la autoridad está en el gerente financiero.

Gráfica 7
Centralización de la autoridad



Fuente: elaboración propia. Año 2011

2.4.3 Análisis funcional

A continuación se describen los elementos de la organización:

a) Funciones

Para iniciar este análisis es preciso establecer que las funciones no responden a los criterios organizacionales por no estar establecidos, debido que no ha sido definido y delimitado un tipo de autoridad que deban ejercer los gerentes, jefes y supervisores de cada unidad administrativa, además se observa una incorrecta coordinación de los procesos.

Los colaboradores aseguran no conocer las funciones de su unidad.

b) Jerarquía

Según la situación actual en la que se encuentra la empresa los niveles jerárquicos se establecen de la siguiente manera: nivel estratégico, táctico y nivel operativo. Dentro del nivel estratégico; Gerencia General y Gerencia administrativa/financiera; en el nivel táctico a la Departamento pre prensa,

Departamento Producción Etiquetas, Departamento Producción Formularios; en el nivel operativo a Sección Ventas Locales, Sección Ventas Departamentales y Sección Ventas Etiquetas, Sección contabilidad, Sección Bodega Principal, Sección Bodega Suministros, Sección Distribución, Sección Limpieza, Sección Seguridad, Sección Grabado y Sección Programación.

Los colaboradores de nivel estratégico argumentaron conocer sus funciones pero no por escrito sino empíricamente, mientras los colaboradores de nivel operativo contestaron conocer sus funciones. Que al momento de ingresar a laborar les fueron asignadas pero verbalmente y no por escrito, a la vez aseguran contribuir a lograr los objetivos y trabajar para alcanzarlos.

Mientras algunos colaboradores aseguraron no tener conocimiento exclamando no poder cumplir sus funciones eficientemente porque no tiene las herramientas necesarias que le ayuden a mejorar sus actividades.

c) Puesto

En relación a los puestos de trabajo se pudo determinar mediante la investigación, que no cuentan con una lista de actividades definidas y que estas pueden variar dependiendo de las circunstancias que se presenten.

En el presente análisis se hace mención de las funciones asignadas a cada unidad administrativa, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista dirigida y encuesta realizada a los colaboradores.

Dentro de las funciones de las unidades administrativas se pueden mencionar:

➤ Gerencia general

Llevar a cabo planes, estrategias y desarrollar proyectos para maximizar los activos de la empresa.

➤ Departamento administrativo/financiero

Llevar las actividades contables, estados de resultado, programar inventarios, flujos de efectivo, autorización de pólizas de costo de producción y actividades administrativas mejoramiento de infraestructura.

➤ Departamento de pre prensa

Establecer los programas de producción, coordinar las actividades de grabado y elaboración de placas.

➤ Departamento de producción etiquetas

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y dar seguimiento a las actividades para una efectividad en la producción de etiquetas.

➤ Departamento de producción formularios

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y dar seguimiento a las actividades para una efectividad en la producción de facturas, cheques, talonarios, entre otros.

➤ Sección de contabilidad

Elaboración de balances de saldos de ventas y costos, elaboración de estados de resultados, inventarios, ejecución presupuestaria con años anteriores.

- Sección de ventas locales, sección ventas departamentales y sección ventas de etiquetas.

Realizar actividades de ventas, captación de clientes, búsqueda de nuevos nichos de mercado, proyección de ventas.

- Sección de planta producción

Coordinación y control de las actividades dentro del departamento de producción.

- Sección de mantenimiento

Implementar y coordinar programas preventivos, correctivos y limpieza de toda la organización.

- Sección de empaque

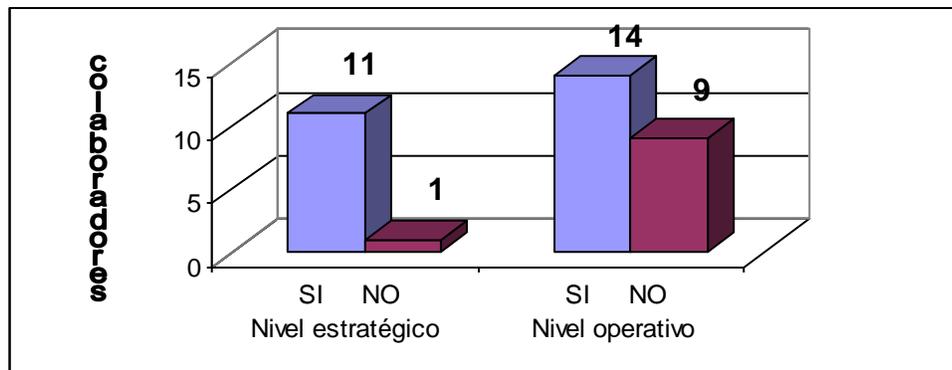
Planificar, coordinar, controlar y verificar todo el producto que ingrese y salga debidamente identificado.

2.4.3.1 Conocimiento de las funciones de su unidad

Los colaboradores de la empresa indican que al iniciar sus labores las atribuciones a realizar dentro del puesto de trabajo le fueron comunicada de forma verbal por medio de su jefe inmediato y en otras ocasiones por un compañero de la unidad; esto se debe a que no se cuenta con los descriptores de puestos, lo cual ha generado duplicidad en la realización de actividades y falta de responsabilidad.

Como consecuencia de lo anterior se evidencia el conflicto y duplicidad de mando, haciendo que sus actividades queden inconclusas y por ende ocasiona baja productividad en el área de trabajo; adicionalmente, provoca que los empleados se sientan desorientados cuando al mismo tiempo dos o más personas les solicitan trabajos inmediatos, sin saber a cuál se le debe dar prioridad.

Gráfica 8
Funciones de su unidad



Fuente: elaboración propia. Año 2011

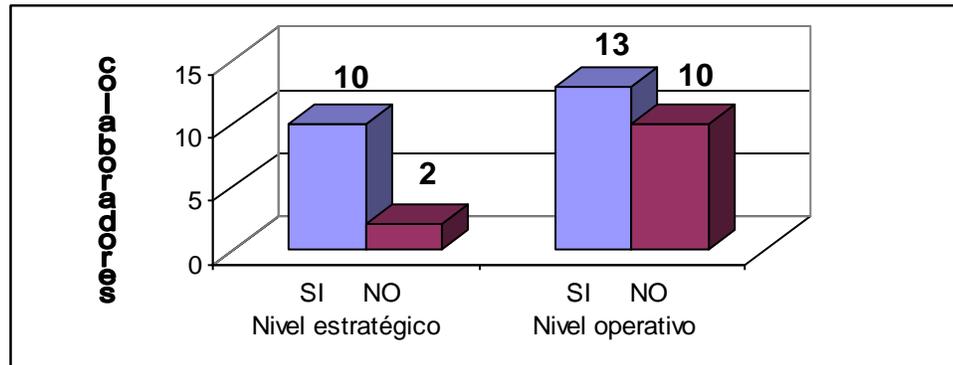
Los colaboradores de nivel estratégico aludieron que el personal de recién ingreso es capacitado por los propios gerentes, he incluso por el mismo colaborador que será promovido o destituido de su cargo por lo que no se le da a conocer claramente cuáles son las funciones de la unidad a ocupar.

2.4.4 Análisis Procedimental

A los colaboradores se les cuestionó si conocen los procedimientos y si están por escrito, a lo cual respondieron:

Gráfica 9

Procedimientos por escrito



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Se pudo establecer que los principales procedimientos no están por escrito que ayuden a normar las actividades; por consiguiente esto provoca, duplicidad de funciones, estancamiento en la productividad, servicio deficiente y de ésta manera desperdicio de recursos.

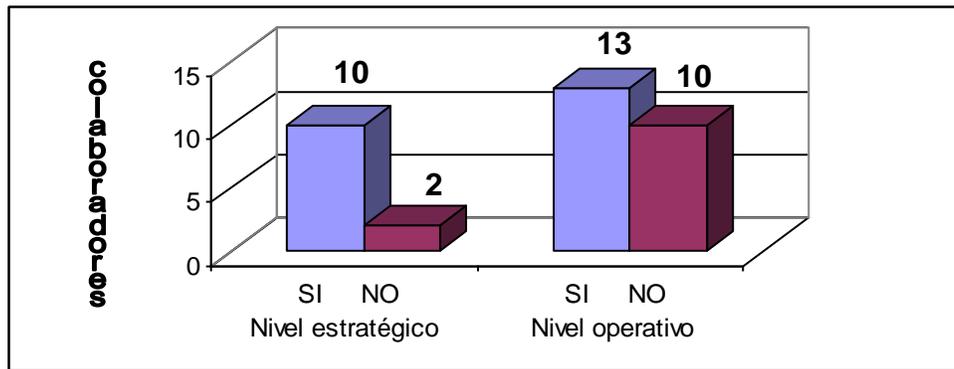
En la gráfica 9 se observa que los colaboradores conocen los procedimientos pero no aducen si están por escrito. Los datos obtenidos expresan que en la empresa existe ineficiencia en el establecimiento de procedimientos, según manifestaron los colaboradores que sus actividades las han sabido desarrollar con el paso del tiempo. Que al momento de ingresar se les expuso verbalmente ciertos procedimientos que eran indispensable conocer, pero al pasar del tiempo han conocido las actividades a desarrollar por cuenta propia.

Los procedimientos que se ejecutan no están definidos, los colaboradores respondieron no conocer cuáles son; a la vez reconocen que realizan su trabajo para cumplir con la empresa y que reconocen que algunos procedimientos fueron explicados al momento de ingresar a laborar. Hay colaboradores que si conocen los procedimientos pero de su unidad y de forma empírica, a la vez comentaron que en cierto momento los procedimientos si se llevaban a cabo pero el seguimiento fue ineficiente por lo que dejaron de darle importancia y han quedado al margen de las actividades que se desarrollan.

Se pudo establecer que los procedimientos se dan a conocer a grandes rasgos por su jefe inmediato en el primer día de trabajo. Es importante mencionar que según lo observado los procedimientos se llevan a cabo basándose en la experiencia y la improvisación.

Gráfica 10

Dificultad por falta de procedimientos



Fuente: elaboración propia. Año 2011

La gráfica 10 indica que los colaboradores no encuentran problema alguno por la falta de procedimientos, debido a que gerentes, supervisores, vendedores y operarios así lo manifestaron, esto refleja que no están comprometidos en llevar procedimientos administrativos y productivos para que la empresa se fortalezca. Para cierto grupo de personas los procedimientos son una carga, que solo generan conflictos e incomodidades entre ellos. Estos dan a conocer que en ocasiones la situación se vuelve burocrática y entorpecen el flujo de las actividades de cada unidad.

A la vez indican que los procedimientos por no estar establecidos vienen a perjudicar la línea de mando de los gerentes o supervisores, porque se delegan directamente a los subalternos sin consultarles, causando ineficiencia en sus actividades y aseguran que sí les afecta no tener los procedimientos, debido a que no tienen claro las actividades a desarrollar o al momento de presentarse

una situación de inconformidad no saben cómo actuar, causándoles atrasos y molestias.

En el caso de las actividades que realiza Gerencia General, es verificar los procesos de cada uno de las unidades.

El departamento administrativo/financiero

En su proceso lleva el control de estados de resultados, balances e inventario mensualmente; en la Sección de Contabilidad llevar el control de las entradas y salidas de los cobros, pagos y utilidades, compra de accesorios, insumos o repuestos la cual debe realizarse tres cotizaciones previo a su compra.; Sección de Bodega Principal entre sus actividades esta recepción, verificación y almacenaje de materia prima; Sección Bodega de Suministros llevar el control de los accesorios, insumos o partes de maquinaria y entrega de los mismos a quienes los solicites; Sección Distribución entrega de producto a tiempo, embalaje en buenas condiciones; Sección Limpieza dar mantenimiento de higiene a las áreas de las unidades administrativas; Sección Seguridad entre sus actividades es prestar seguridad tanto a las personas como a los vehículos de los que laboran en la empresa.

Departamento de pre prensa

En esta unidad el principal proceso es realizar formatos y quema de placas. La Sección de Diseño realiza los formatos, verifica que las líneas y textos se realicen correctamente; la Sección de Grabado verifica que las placas se quemen según el diseño firmado por el cliente; en la Sección de Programación su actividad es realizar con eficiencia un análisis de las órdenes de trabajo que han ingresado para un mejor aprovechamiento del tiempo en máquina.

Departamento de producción flexográfica

Su principal actividad es la producción de etiquetas autoadhesivas; el Jefe de Producción dentro de sus actividades se menciona; apoyo, coordinación y verificación de las actividades; Encargado de Diseño se encarga de crear o dibujar las imágenes que le son solicitados; Encargado de Grabado de Fotopolímero, su actividad es controlar, verificar y grabar imágenes en los fotopolímeros; el Impresor de máquina es el encargado de manejar la operación de la planta; Aseguramiento de Calidad, verificar que todo el producto que se le entregará al cliente este en los rangos establecidos.

Secciones de ventas

Realizan sus actividades a través de asesoría en cuanto a precios, función, uso y rendimiento del producto, calidad y servicio.

Departamento de producción formularios

Su actividad principal es la producción de documentos de valor, documentos comerciales, rollos contómetros, stock forms. El Jefe de producción es el encargado de coordinar las actividades que se desarrollarán: el encargado de prensa imprimirá la orden de trabajo; en encargado de colectora recibirá la orden de trabajo ya impresa para en enumerarlos, compaginarlo y cortarlos según especificaciones en la orden; Encargado de empaque revisará si el producto cumple con las expectativas que el cliente solicitó y procederá a embalar.

De acuerdo a la información anterior, los procesos como tal, se consideran integrales, debido a que todos van encaminados hacia el mismo objetivo general de la organización..

2.4.5 Análisis de facultades

A los encuestados se les consultó donde consideran que se centraliza la autoridad de la empresa y quien era el responsable de las decisiones dentro de sus unidades y los resultados son los siguientes:

Los colaboradores mencionan que no es conveniente concentrar la autoridad en una sola persona, debido a que eventualmente el gerente o jefe no se encuentra y surgen situaciones de suma importancia las cuales se deben resolver en el instante y por la ausencia de este, se atrasa la producción o trámite administrativo. Esta situación causa discrepancias en los niveles tácticos, debido a que cuando el gerente general se ausenta por viaje de negocio u otro motivo, surgen situaciones que a meritan su presencia, sin embargo estas se detienen hasta que regresa para poder resolverla.

La autoridad está centrada en la Gerente General, dan como ejemplo: “al momento de realizar pruebas de impresión, elaboración de programas, asignación de tareas a realizar en las prensas o colectoras, he incluso cuando se despide a algún colaborador por indisciplinado o mala productividad, tiene que ser avalado por gerencia general y supervisado por el gerente administrativo”. Esto conlleva a que la centralización causa molestias en los gerentes y supervisores de las unidades, ya que la autoridad que ejercen se ve truncada por este, debido a que no les da libertad de ejercer la facultad que le han encomendado.

Otras situaciones a las que hicieron alusión, es que se sienten aislados o de alguna forma atados, debido a que las facultades que deben ejecutar en su departamento no las aplican al 100% por no tener el apoyo del gerente general.

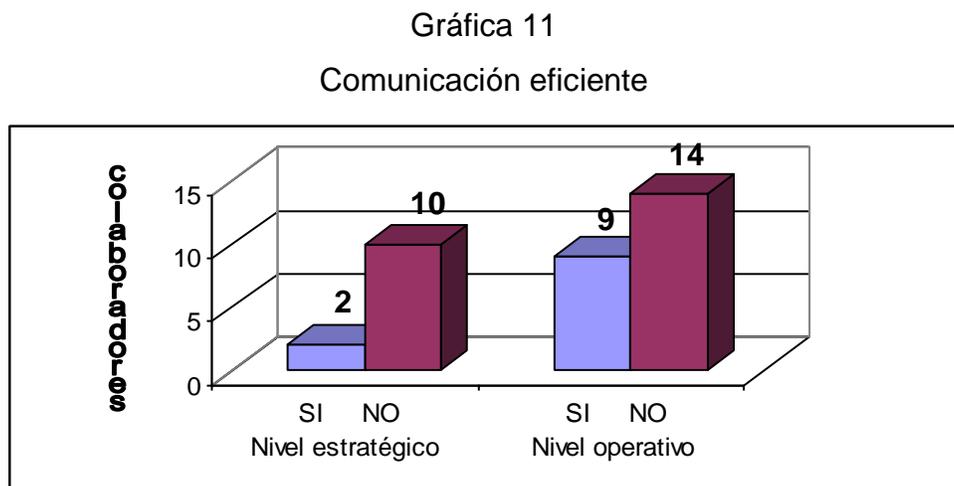
A los encuestados se les cuestionó si existía alguna dificultad o incomodidad por no tomar sus propias decisiones, a la cual; los colaboradores de nivel operativo y

nivel estratégico respondieron que no hay ningún problema en la centralización de la toma de decisiones, porque las actividades se han llevado con normalidad considerando favorable esta situación porque con ello se evitan responsabilidades al momento de ejecutarse las actividades.

Los colaboradores de nivel operativo aseguran que la centralización de la autoridad está en los gerentes de las unidades administrativas y por ello, se aprovechan de su facultad para faltar al respeto a los subalternos, he incluso entre los miembros de su propio nivel.

2.4.6 Análisis de relaciones

A los colaboradores se les preguntó si consideran eficiente la comunicación que existía en la empresa y los resultados fueron los siguientes:



Fuente: elaboración propia. Año 2011

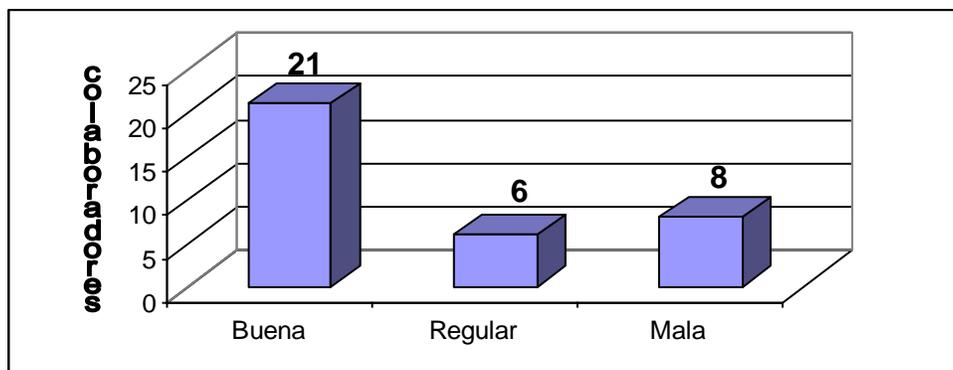
La gráfica 11 muestra que los colaboradores opinan que no existe una adecuada comunicación en la empresa, algunos mencionaron; porque se toman decisiones en las cuales no se les relaciona a los involucrados y estos resultan afectados.

Por otro lado indicaron que existen ciertos inconvenientes entre el nivel táctico y como consecuencia de ello la comunicación es ineficiente, incluso para ponerse de acuerdo en realizar una actividad la presencia del gerente general es trascendental para el desarrollo de las actividades, de lo contrario su ausencia, permite que los colaboradores se agreden unos con otros.

Los colaboradores que contestaron que si existe comunicación eficiente, argumentaron que únicamente entre los subalternos, la relación fluye de manera efectiva, esto se logra por la armonía que existe entre los colaboradores del mismo nivel.

A los colaboradores se les consultó como consideraban la comunicación de la empresa y los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 12
Comunicación en la empresa



Fuente: elaboración propia. Año 2011

La gráfica 12 viene a corroborar que dentro de la empresa existen problemas de comunicación en las unidades, debido ha que los colaboradores de nivel operativo manifestaron que la comunicación entre sus compañeros es buena, que se apoyan cuando la situación lo amerita, que velan para que las actividades se desarrollen con normalidad y no exista ninguna situación que los saque del orden en el que ellos se encuentran.

El tipo de comunicación que se utiliza en la empresa es verbal y escrita (memorando) para que la información llegue a los colaboradores de nivel operativo y entre los niveles estratégicos: verbal, teléfono, correo electrónico y memorando este último es el más utilizado para transmitir información. En el caso de ventas indican que el teléfono es el de mayor utilización entre ellos.

2.4.7 Análisis organizacional

La filosofía organizacional de la empresa si está establecida pero no se cumple, existen enunciados en los cuales se menciona que la calidad del producto se realizará por arriba de la expectativa del cliente, esta situación es incierta porque en muchos casos el cliente recibe el producto, debido a que lo necesita para cubrir cierta urgencias.

Actualmente no existe una estructura organizacional definida, en ventas no existe un Gerente Comercial, sino tres Supervisores que se encargan de cada sección en la que está dividido el departamento; la unidad de Prerensa se representa como un departamento independiente de producción, razón por la que existen conflictos entre ambos.

No tener establecido una estructura organizacional la responsabilidad y autoridad se ha hecho de una manera informal, los colaboradores de recién ingreso no tienen una clara identificación con su jefe inmediato ocasionando que éstos no tenga a quien reportarle sus tareas.

Las funciones no están por escrito y los colaboradores desconocen cuáles son sus atribuciones y obligaciones a desarrollar en la unidad. Ellos han adquirido y asumido su función con el paso del tiempo.

La empresa no cuenta con las funciones de cada departamento formalmente establecidas; lo que provoca duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo en

algunos puestos, además no se puede establecer que las funciones actuales correspondan a las necesidades para el logro de los objetivos.

No existen descriptores de puestos y de procedimientos donde detallen las atribuciones, las relaciones de trabajo con los demás puestos, autoridad y responsabilidad, secuencia de actividades, entre otros aspectos, por lo cual no hay claridad en relación a las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo; lo que origina deficiencia en el desempeño de las actividades de los colaboradores, ocasionando duplicidad y omisión de tareas.

Se ha podido establecer que los procesos desarrollados carecen totalmente de un seguimiento que lo haga integral y continuo, evitando el traslape o corte de dichos procesos.

En relación a que los procesos no se encuentran por escrito, los mismos son deficientes, causando altos costes y baja productividad, pérdida de tiempo, falta de responsabilidad y de lineamientos hacia los objetivos, dificultando una adecuada gestión y ejecución de las diferentes actividades de la empresa.

Existe sobre carga de trabajo en ciertas unidades administrativas por contar con insuficiente recurso humano. Se da la duplicidad de autoridad entre la Gerencia General y los Jefes, o entre Gerente y Jefes, provocando un ambiente laboral negativo, falta de colaboración por parte de los empleados, así mismo se originan desacuerdos constantes entre los jefes y subalternos, además se incumple con el principio de unidad de mando. No hay documentos en donde se formalice la delegación de facultades.

La comunicación entre las unidades no es de plena confianza debido a que existe sublevación de parte de ciertos colaboradores, sin embargo se atribuye cierta confianza de parte del Gerente General hacia ellos y se interpreta como autoridad, razón por la que existe desacuerdo y división de opiniones.

La comunicación que prevalece en la empresa es de carácter informal; la comunicación entre el jefe y el empleado es deficiente, los demás colaboradores se encargan de brindar una inducción y entrenamiento al nuevo empleado, sin embargo los conocimientos no son retroalimentados para los antiguos trabajadores. Las órdenes que emiten los jefes a sus subordinados son en su mayoría de forma verbal por lo que éstas son mal interpretadas u omitidas. Al evaluar las líneas de comunicación en la empresa, se hizo evidente la ausencia de una definición precisa de las relaciones que corresponden a cada una de las unidades administrativas, ya que se estableció que se genera de manera informal, lo que hace ineficiente los canales de comunicación utilizados hasta el momento.

2.4.8 Análisis y discusión de resultados

En el análisis realizado se puede mencionar aspectos relevantes de la empresa.

Existe conocimiento de la misión, visión, los cuales si están por escrito y lo han dado a conocer. Pero hace falta los valores y objetivos de la empresa, su filosofía organizacional no está completa, la organización no muestra interés para su documentación.

La empresa evidencia tener una estructura funcional, sin embargo, la empresa no cuenta con funciones para cada departamento formalmente establecido; lo anterior provoca duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo en algunos puestos, además no se puede establecer que las funciones actuales correspondan a las necesidades para el logro de los objetivos.

Se determinó que no existen descriptores de puestos donde detallen las atribuciones, las relaciones de trabajo con los demás puestos, autoridad y responsabilidad, entre otros aspectos, por lo cual no hay certeza de la relación en las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo.

Debido a que los procesos no se encuentran por escrito, los mismos son deficientes, causando baja productividad, falta de responsabilidad y carencia de lineamientos hacia los objetivos.

Existe duplicidad de autoridad entre la Gerencia General, la Gerencia Administrativa/Financiera y los Jefes, sobre las unidades administrativas, causando que los colaboradores se sientan confundidos.

CAPÍTULO III
REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE FORMULARIOS Y
ETIQUETAS AUTOADHESIVAS

La presente propuesta tiene como objetivo principal, mejorar el diseño organizacional de la empresa.

3.1 Justificación de la propuesta

La falta de estructura organizacional adecuada a la situación actual y acorde a las necesidades de la empresa, se ha propuesto una reorganización que cumple con las expectativas y requerimientos para una eficiente gestión. La reubicación en ciertos puestos ayudará a mejorar en desempeño de los colaboradores, aumentará su autoestima e incrementará su fuerza laboral.

Maximizar la eficiencia de los trabajadores a través de la correcta asignación de atribuciones y actividades en cada unidad de trabajo, la departamentalización permitirá definir las actividades que cada superior tiene asignadas.

Es necesario considerar que como parte de la reorganización se planteen los elementos de mayor relevancia, así como una nueva estructura organizacional con el afán de potencializar su funcionamiento; de igual manera se diseña la descripción técnica de puestos para evitar que haya deficiencias en la organización, como: duplicidad de funciones y traslape en las actividades, así como de los procedimientos más trascendentales para dicha asociación. De igual manera se presenta el diseño de un plan de acción con el cual se pretende implementar la presente propuesta, derivado de la necesidad de crear un mejor ambiente de trabajo, con lo cual se obtendrán notables beneficios.

3.2 Objetivo general propuesto

Proporcionar los elementos técnicos necesarios, que contribuyan con el crecimiento actual y futuro de la empresa a través de la reorganización administrativa.

3.2.1 Objetivo específico de la propuesta

- a) Adecuar la filosofía organizacional de acuerdo a las necesidades actuales del entorno empresarias.
- b) Desarrollar instrumentos de organización que faciliten el conocimiento de la estructura, la especificación de atribuciones de los diferentes puestos; así como los principales procesos que se desarrollan dentro de la empresa.

3.3 Reorganización propuesta

Luego de determinar la situación actual, a través el diagnóstico administrativo, se comprobó la existencia de problemas organizacionales, razón por la que se establece la reorganización siguiente:.

3.4 Filosofía organizacional

Para alcanzar los objetivos de la empresa y tener una mejor perspectiva de la filosofía organizacional, se proponen:

3.4.1 Misión

Somos una empresa dedicada a brindar un servicio de calidad en la producción y comercialización de formularios y etiquetas autoadhesivas, a través de

personal tecnificado, reflejándose en la maximización del beneficio de los clientes.

3.4.2 Visión

Consolidar a la empresa como líder en el mercado de las artes gráficas, en el ámbito nacional como centroamericano, con normas de calidad para satisfacer los requerimientos del mercado, utilizando tecnología y manteniendo el mejoramiento continuo de excelencia y tiempo de entrega, para el año 2018.

3.4.3 Valores

Los valores más representativos para la empresa se mencionan a continuación:

➤ Compromiso

Ser cumplidor de las tareas que debe ejecutar, asumir con total apego las actividades que le serán asignadas sin importar lo difícil que sea.

➤ Respeto

Se considera que la persona es importante por lo que es y no por lo que tiene o nivel jerárquico que ocupe. No existe diferencia alguna entre los colaboradores por religión, raza, cultura, asuntos políticos o nivel socioeconómico.

➤ Solidaridad

Apoyar mutuamente a los miembros de las unidades administrativas en la realización de un trabajo o solución de situaciones desfavorable para alcanzar los resultados deseados y prestar un buen servicio a los clientes.

➤ Trabajo en equipo

Integrar al personal para que las actividades se desarrollen en unión, que cada uno este al corriente de las actividades para poder apoyarse mutuamente y alcanzar los objetivos planteados.

3.4.4 Objetivo general de la empresa

Brindar un excelente servicio, superando las expectativas de los clientes actuales, durante los siguientes cinco años, cumpliendo con los tiempos de entrega, calidad del producto, asesoría y respaldo profesional que ellos merecen, influenciando en la decisión de compra de futuros clientes.

a) Objetivo de la Gerencia Administrativa/Financiera

Velar para que la infraestructura esté en condiciones aceptables para el desarrollo de las actividades de los colaboradores, así como también, llevar a cabalidad los estados financieros de la empresa.

b) Objetivo de la Gerencia Producción Formularios

Planificar y controlar las actividades que se desarrollen en la producción, enfocada a facilitar el flujo de la producción permitiendo con ello tener mayor eficiencia y control de la calidad.

c) Objetivo de la Gerencia Producción Flexografía

Planificar, controlar y realizar programas para la ejecución de procesos que aseguren la calidad, maximicen beneficios y den imagen a los productos de los clientes.

d) Objetivo de la Gerencia Comercial

Asesorar y dar seguimiento a los clientes en la adquisición de los productos tanto formularios como etiquetas autoadhesivas.

3.5 Funciones básicas

Cada una de las unidades administrativas estará compuesta por estructura, funciones, procedimientos, líneas de autoridad y comunicación, así también el número de subordinados delegados. Por lo que la reorganización en la empresa tiene como propósito principal:

- a) Definir claramente la línea y unidad de mando.
- b) Disminuir el tramo de control, con el fin de lograr una mejor supervisión.
- c) Descentralizar la supervisión y toma de decisiones.
- d) Centralizar la autoridad en el departamento de ventas.

➤ Función básica de Gerencia General

Administrar y maximizar eficientemente los activos de la empresa, proponer y desarrollar proyectos, trazar estrategias y planes de acción que ayuden a mejorar la funcionalidad y productividad de la misma.

➤ Funciones básicas Gerencia Administrativa/Financiera

Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y seguimiento a los procesos del personal, logística, presupuestos, financieros para atender las necesidades de la empresa. Supervisar las actividades de las unidades administrativo/contables y fiscalizar las rendiciones de cuentas que realicen por pago de sueldos, gastos e inversiones.

Tiene a su cargo la administración y coordinación de las unidades administrativas de:

- Asistencia Administrativa/Financiera

Realizar la programación, organización, control y registro contable de los actos administrativos vinculados con la gestión económico/financiera de la empresa. Supervisar la tramitación de las contrataciones, compras y bienes y servicios.

- Secretaría/compras

Llevar notas de pedidos, cotizaciones, comparación cotizaciones y órdenes de compra. Comprar material de insumo y accesorios tomando en cuenta el precio y la calidad.

- Departamento de Contabilidad

Esta unidad se encargará de las funciones contables que se realicen y de la coordinación de los elementos de seguridad. Elaboración de lotes de planilla, programar inventarios, flujos de efectivo, manejo y verificación de caja chica.

- Departamento Bodega Materia Prima

Coordinará programas de distribución y abastecimiento de materia prima, accesorios e insumos tanto al área administrativa como productiva, elaborará inventarios de materia prima, insumos y accesorios que se guarden, ejecutará inventarios de seguridad, vigilará la rotación de los materiales. Comprobar los niveles de inventarios, hacer las requisiciones de compra.

- Departamento Distribución

Programar, coordinar y controlar las actividades estableciendo procedimientos que cumplan con las entregas del producto justo a tiempo y en el lugar que el cliente designará. Mandar las órdenes de ruta. Despachar las órdenes de producción.

- Departamento Recursos Humanos

Se encargará de llevar el control del personal, responsable de llevar a cabo inducciones y capacitación al personal, control de sueldo y tiempo extra, tendrá relación con el departamento de contabilidad para el pago de sueldos y salarios.

- Funciones básicas Gerencia Producción Formularios

Tendrá a su cargo la dirección, control, supervisión, planificación y seguimiento de todos los programas productivos que se generen y para que los procesos de producción estén paralelos hacia el logro de la filosofía organizacional, la unidad administrativa estará integrada de la siguiente forma:

- Departamento de Prerensa

Estará a cargo de la persona que actualmente ocupa el cargo, debido a que ha demostrado tener conocimientos y experiencia en las artes gráficas. Esta unidad se encargará de proporcionar diseños, artes, imágenes, selección del color, composición y ensamble del texto e ilustraciones y placas que el cliente a definido para sus facturas, cheques, entre otros.

- Departamento de Producción

Ejecutar los mecanismos necesarios para la elaboración de formularios. Elaborar procedimientos para que el producto sea de calidad oportunamente y al menor costo posible. Establecer y ejecutar controles de calidad. Cuidará de asegurar la calidad de la producción, llevarán registros de mejoramiento continuo para sus producciones sean repetitivas y consistentes.

- Departamento de Empaque

Proteger los productos durante su almacenamiento. Controlar y resguardar el producto que vaya saliendo. Preveer que los procesos de empaque y ensamble se efectúen con calidad. Organizar el manejo y acomodo óptimo del producto en el espacio destinado para su almacenamiento. Coordinar y dar seguimiento oportuno a los pedidos del producto. Vigilar que el equipo y la maquinaria necesaria para el almacenamiento, empaque y embalaje se mantengan en buen estado. Gestionar mantenimiento preventivo y correctivo. A su vez se coordinarán con el departamento de distribución para la entrega del producto terminado.

- Funciones Básicas Gerencia Producción Flexografía

Establecer y mantener programas de producción sin perder de vista las necesidades del cliente. Determinará las secuencias de operaciones y la carga de la maquinaria. Seleccionar los métodos más adecuados de trabajo para que los procesos de producción estén paralelos hacia el logro de la filosofía organizacional, la unidad administrativa lo conformará:

- Departamento Producción Flexografía

Ejecutar los mecanismos necesarios para la elaboración de etiquetas. Elaborar, diseñar, asegurar la calidad y controlar procedimientos para que el producto sea de calidad y al menor costo posible. Establecer y ejecutar controles que aseguren la calidad. Llevarán registros de mejoramiento continuo para las producciones sean repetitivas y consistentes.

- Funciones básicas Gerencia Comercial

Mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano. Tener control de los márgenes de contribución. Control y coordinación en los procesos administrativos, maximizar las ventas, implementar planes estratégicos, proyecciones mensuales de ventas y asesoramiento técnico a los clientes. Seguimiento a los proyectos. Buscar nuevos nichos de mercado o crear nuevos productos. Realizar programas pedagógicos para incrementar los conocimientos técnicos de los colaboradores y trazar objetivos y alcanzables.

- Departamento de Ventas

Elaborar planes a corto y mediano plazo. Manejar tiempos de entrega del producto. Establecer procedimientos de trazabilidad o retroalimentación. Participar en eventos para dar a conocer los productos. Actualizar la documentación de los clientes. Realizar seguimiento, medición y análisis de la satisfacción del cliente. Asesorar a los clientes técnicamente.

- Funciones básicas Departamento de Mantenimiento

Su función principal será: implementación de programas preventivos o correctivos, capacitación de los colaboradores a su cargo, programa de limpieza en planta, coordinación de los encargados de limpieza/higiene general,

programa de rotación de los turnos de trabajo y planes de mejoramiento continuó en las áreas de la empresa.

- Sección mecánica

Planificar, ejecutar y dar seguimiento a los programas y planes preventivos y correctivos, apoyo al mejoramiento continuo, preparación académica.

- Sección eléctrica

Planificar, ejecutar y seguimiento a los programas y planes preventivos y correctivos, apoyo al mejoramiento continuo, preparación académica. Hacer buen uso e incrementar la vida útil de las herramientas.

- Sección limpieza / higiene

Planificar, coordinar y apoyar los programas de limpieza e higiene. Llevar inventarios de utensilio de limpieza. Incrementar la vida de accesorios de limpieza.

Con las medidas a tomar en esta unidad administrativa se incrementará la vida útil de la maquinaria, habrá menos atrasos en la producción por desperfectos mecánicos, la limpieza/higiene en planta será adecuada, señalización de áreas, infraestructura adecuada para el desarrollo de las labores, logrando así un entorno agradable e imagen ante el cliente interno y externo.

3.6 Criterios organizacionales

A continuación se proponen los siguientes criterios organizacionales:

3.6.1 División de trabajo

La especialización será necesaria, para crear la eficiencia y eficacia en las actividades, siempre que se lleven a cabo capacitaciones con los lineamientos y atribuciones definidas para el personal.

3.6.2 Cadena de mando

Ésta será establecida desde los altos mandos hasta los niveles operativos, en donde los empleados le reportan sus actividades a su inmediato superior.

3.6.3 Tipo de autoridad

La autoridad será formal de tipo funcional; debido a que los gerentes de cada unidad administrativa mantendrán directa potestad sobre sus subalternos y a la vez sobre el personal de las demás unidades basándose en la especialización que poseen.

3.6.4 Comunicación

La forma de trasladar la información será formal, porque se propone la utilización de canales establecidos de acuerdo a la estructura organizacional.

3.7 Diseño organizacional propuesto

Es necesario establecer la nueva estructura organizacional, la cual constituye la parte principal de la propuesta, la misma será de tipo funcional y permitirá establecer claramente los niveles jerárquicos, departamentos, funciones, puestos y atribuciones de cada uno de los elementos que componen la empresa.

3.7.1 Componentes del diseño organizacional propuesto

A continuación se presentan los componentes del diseño organizacional:

3.7.1.1 Tipo de estructura organizacional

Se propone un tipo de estructura organizacional funcional, que busca eliminar los problemas organizacionales existentes, en donde reúne todas las actividades que tiene relación, con el propósito de que la toma de decisiones se base en el conocimiento y capacidad de las diferentes unidades que integran de forma sistemática la empresa. La claridad de éste tipo de estructura ayudará a minimizar los conflictos, eliminar la duplicidad de mando, evitar las evasiones de responsabilidad y mejorar la comunicación.

3.7.1.2 Dimensión de la estructura y sus categorías

Para ésta reorganización se presenta la dimensión de la estructura vertical y sus categorías se agrupan de la siguiente forma en tres niveles jerárquicos; nivel estratégico: se hace mención a la Gerencia general, Gerencia administrativa/financiera, Gerencia de Producción Formularios, Gerencia de Producción Flexografía y Gerencia Comercial; en el nivel táctico: Jefe de Contabilidad, Jefe de Producción Formularios, Jefe de Producción Flexografía, Jefe de Mantenimiento, Supervisor de Ventas Departamentales, Supervisor de Ventas Locales, Supervisor de Ventas Etiquetas; luego el nivel operativo: departamentos de Contabilidad, departamento bodega principal, departamento distribución, departamento Recursos Humanos, departamento de Producción, departamento Prerensa, departamento Empaque, Departamento de Ventas, y departamento de Producción Flexografía.

3.7.1.3 Modelo del diseño y sus características

Se propone el modelo de diseño mecánico, debido que actualmente existe mucha seriedad y formalidad. Este esquema permitirá establecer deberes fijos para cada uno de los puestos de trabajo, así como canales formales de comunicación, además una cadena de mando establecidos por medio del organigrama, también se propone tareas fijas las cuales se detallan en la descripción de puestos y se centraliza la autoridad a través de los diferentes gerentes.

3.7.1.4 Tipo de departamentalización

Se propone la departamentalización funcional de acuerdo a la función que desempeña cada una de ellas, utilizando el nombre de la principal actividad de cada unidad para identificarla, expresando con ello las tareas básicas que desarrollan. Se agrega dos unidades administrativas siendo estas la Gerencia Comercial y el departamento de Recursos Humanos, con esto se centraliza la toma de decisión en la unidad de ventas y se separan las actividades para el control del personal en la Gerencia administrativa/financiera.

3.7.1.5 Tramo de control

El tramo de control propuesto para todos los departamentos es estrecho, porque se considera un número adecuado de puestos de trabajo para cada unidad administrativa, se reduce el tramo de control para el Gerente General con la incorporación de la Gerencia Comercial al mismo tiempo le reportará directamente el Departamento de Mantenimiento, se amplía el tramo de control del Gerente de administrativa/financiera al tener cuatro jefes a su cargo, también se amplía el tramo de control de Gerente de Producción Formularios con la integración del Departamento de Prerensa.

3.7.1.6 Sistema de organización

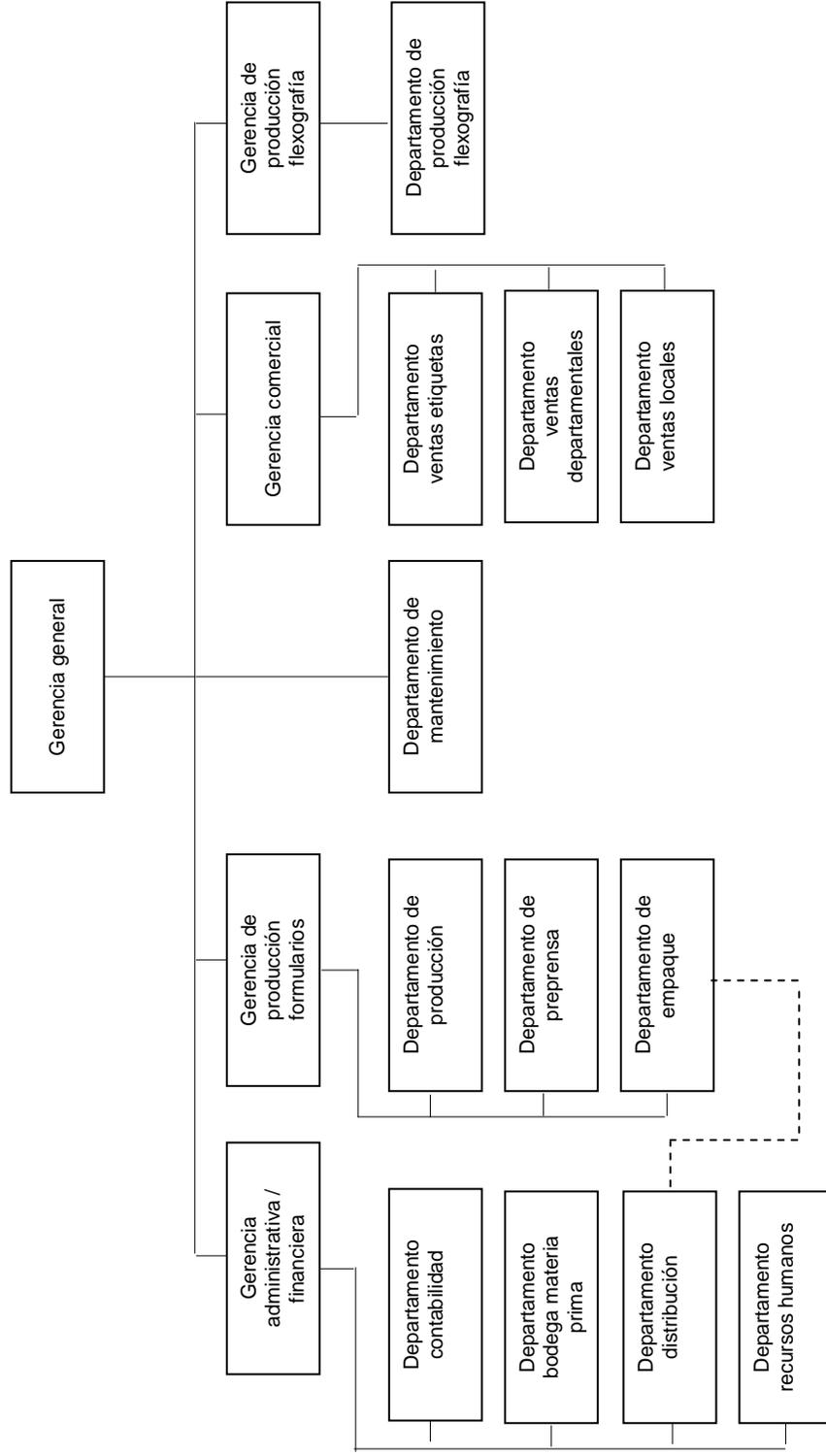
Sistema funcional, debido a que la autoridad es facultad de cada encargado de departamento, quienes podrán ejercer el mando sobre el personal a su cargo, según las atribuciones que desempeñan las cuales están integradas por la relación que tienen en común sus actividades.

3.7.2 Organigrama general

La mayor parte de las modificaciones se realizará en producción y ventas en donde se presentan varios problemas, por la carencia de una estructura formal.

A continuación se presenta el organigrama general propuesto que permitirá a los colaboradores conocer con exactitud los niveles jerárquicos:

Gráfica 13
Organigrama general propuesto



Fuente: elaboración propia. Año 2013

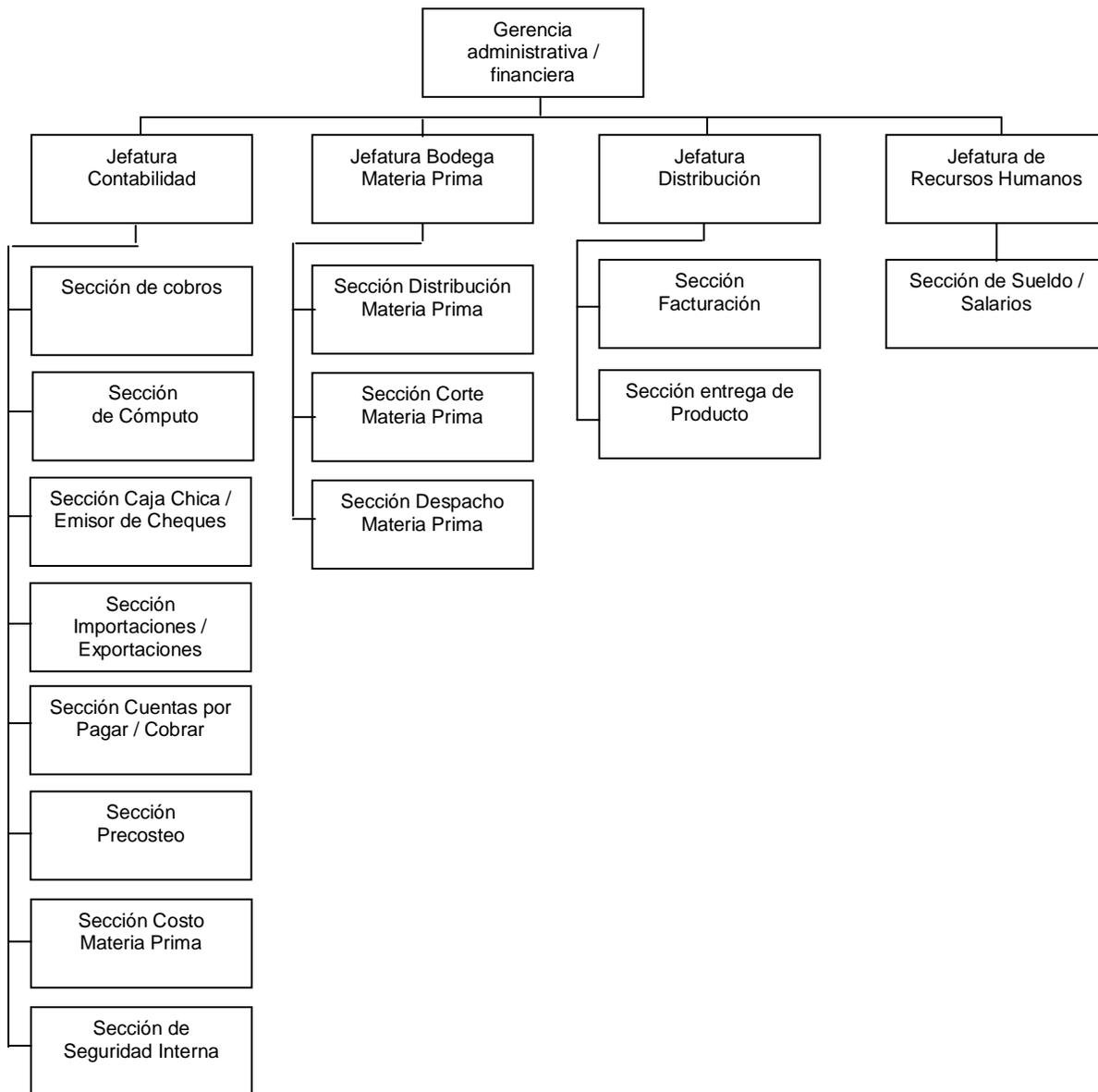
Cabe mencionar que la empresa en general tendrán los siguientes cambios:

Inicialmente se propone que en el nivel estratégico permanezca la gerencia general, en el nivel táctico aparecerán cuatro gerencias principales que conformaran la empresa: Gerencia Administrativa/financiera, Gerencia Producción Flexografía, Preprensa formará un departamento en la Gerencia de Producción Formularios, Mantenimiento pasará a ser departamento y las tres supervisiones de ventas se creará una Gerencia Comercial con ello se centralizará la autoridad.

3.7.2.1 Organigrama específico propuesto Gerencia Administrativa/Financiera

A continuación se presenta el organigrama específico, acorde a las necesidades actuales, trasladando el departamento de Preprensa a Gerencia de Producción Formularios, lo cual obedece a que sus funciones principales están ligadas a producción, el Departamento de Mantenimiento será independiente, a quién le reportará directamente será a Gerencia General.

Gráfica 14
Organigrama específico propuesto Gerencia Administrativa/Financiera



Fuente: elaboración propia. Año 2013

3.7.2.2 Organigrama nominal propuesto Gerencia Administrativa/Financiera

Este organigrama estará integrado por la gerencia administrativa financiera, quien le reportará directamente al gerente general y los que le reporten directamente serán: jefe de contabilidad, jefe de bodega, jefe de distribución y jefe de recursos humanos.

Otras unidades que le reportarán indirectamente son: gerencia de producción formularios, de producción flexografía, comercial y departamento de mantenimiento, quienes pondrán a disposición la información que este requiera. En el caso de que gerencia general se ausente le reportaran de forma directa.

Gráfica 15
Organigrama nominal propuesto
Gerencia Administrativa/Financiera

	E	R
Gerencia Administrativa / Financiera	2	3
Gerente Administrativo / Financiero	1	1
Asistente Administrativo / Financiero	0	1
Secretaria	1	1

	E	R	E	R	E	R
Departamento Contabilidad	17	19	9	12	1	4
Jefe de Contabilidad	1	1				
Encargado de Cobros	1	1				
Asistente de Cobros	0	1				
Encargado de Computo	1	1				
Asistente Computo	0	1				
Caja Chica / Cheques	1	1				
Importaciones / Exportaciones	1	1				
Encargado Cuentas Cobras / Pagar	1	1				
Encargado Precosto	1	1				
Encargado Costo Matera Prima	1	1				
Mensajero / Cobrador	3	3				
Agente de Seguridad	6	6				
Departamento Bodega	12	14				
Materia Prima						
Jefe Bodega Materia Prima	1	1				
Distribuidor Materia Prima	3	4				
Cortador de Materia Prima	2	3				
Carbonizador	1	1				
Despachador Materia Prima	3	3				
Encargado Materia Prima	2	2				
Departamento Distribución	9	12				
Jefe de Distribución	0	1				
Emisor de Facturas	1	1				
Conductor	4	5				
Repartidor	4	4				
Departamento Recursos Humanos	1	4				
Jefe de Recursos Humanos	0	1				
Asistente de Recursos Humanos	0	1				
Planillero	1	1				
Capacitador	1	1				

Fuente: elaboración propia. Año 2013

Se observa que la estructura da una perspectiva de control y distribución de las unidades. El Gerente Administrativo/Financiero tendrá tramos de control que le ayudarán a mejorar la supervisión, a la vez se le ha delegado autoridad estratégicamente a las unidades para que ayuden en los procesos y desarrollen eficientemente las actividades. La desconcentración de la toma de decisión de una unidad a cuatro unidades administrativas; Departamento Contabilidad, de bodega materia prima, de Distribución y Recursos Humanos, dará transparencia en las actividades que se realicen. La nueva estructuración requiere incorporar unidades en el tramo de control de gerencia administrativa financiera, reubicar y ascensos a colaboradores así como la contratación de nuevo personal.

La reorganización requiere de recursos financieros, lo que podría significar que la propuesta sea una inversión económica a mediano plazo, sin embargo lo que se pretende es tener efectividad en la gestión administrativa/financiera.

3.7.2.3 Organigrama específico propuesto Gerencia Producción Formularios

Con la integración de las unidades administrativas la comunicación será eficiente, la coordinación de los programas de producción, se estará llevando como equipo y de común acuerdo para la fluidez de las actividades, se agilizarán los procesos, se implementará la asignación de tareas y la toma de decisiones será enfocada a maximizar la producción.

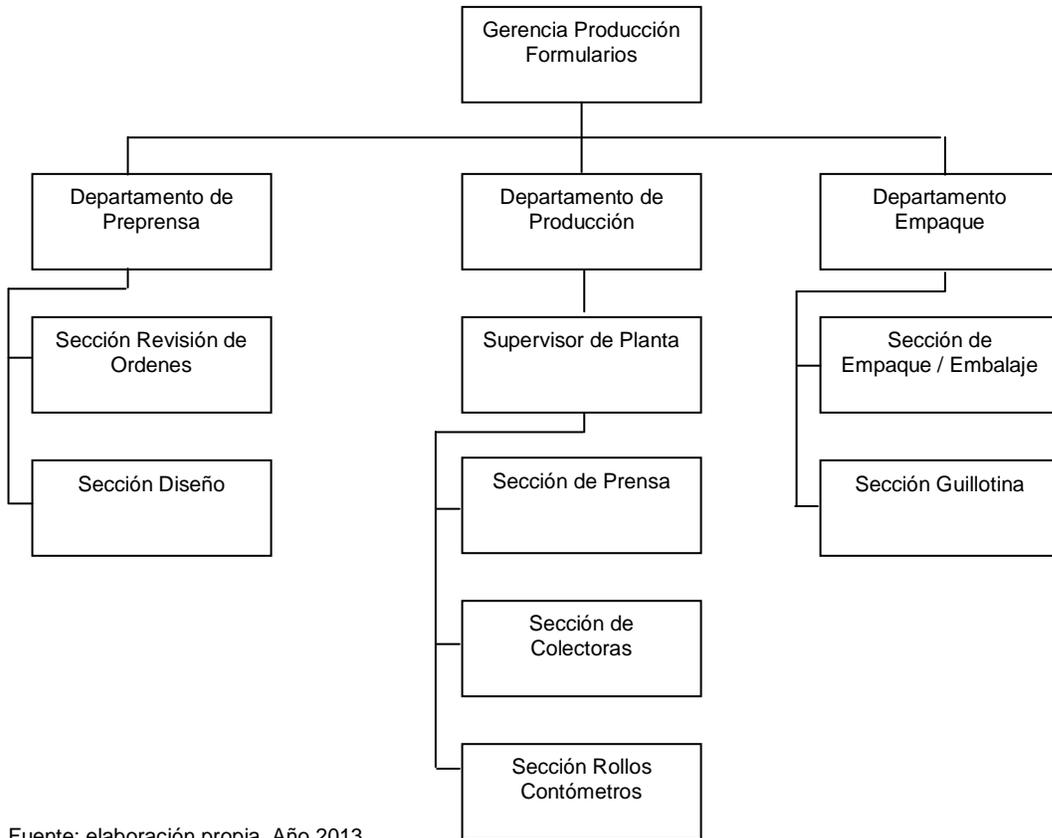
La reorganización del Departamento de Prerensa, traerá consigo, reubicación de puestos y contratación para los puestos vacantes.

En el Departamento de Producción se sugiere el ascenso de un colaborador, esto generará autoestima, confianza, lealtad y persuasión en los demás colaboradores.

El Departamento de Empaque no tendrá modificación alguna, sin embargo se tendrá que programar la producción eficientemente con el propósito de informar

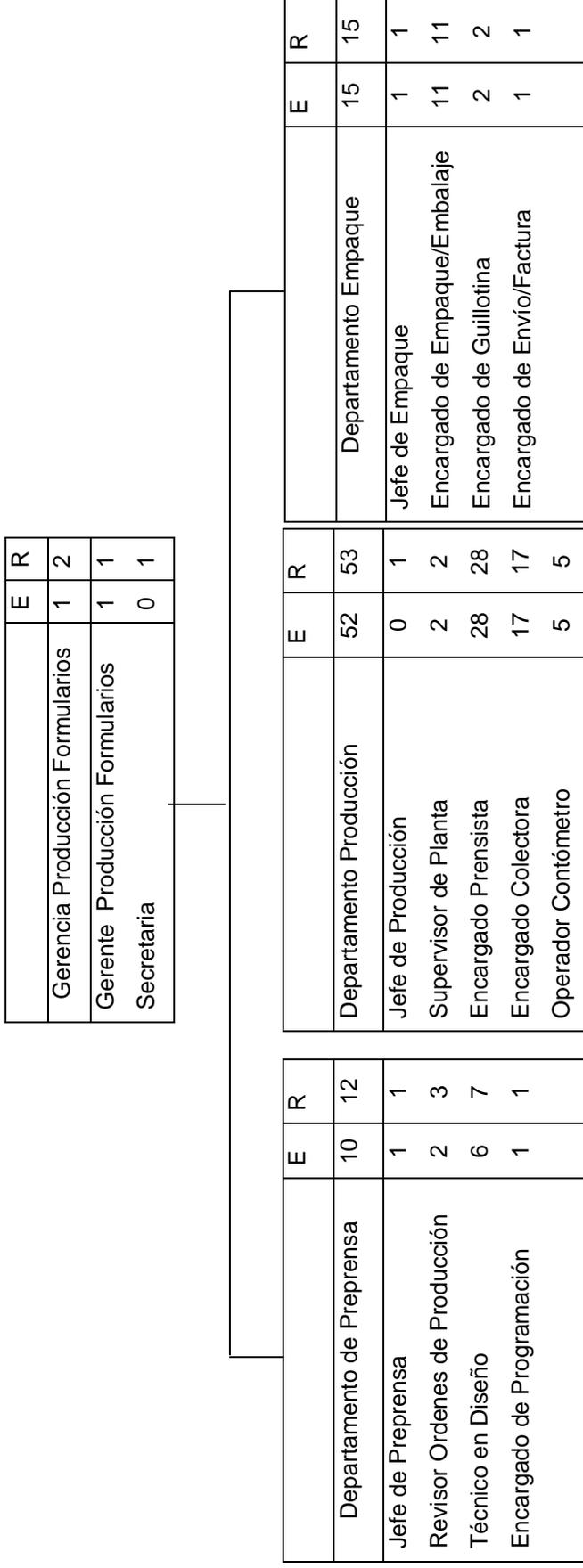
sobre las actividades que se desarrollarán para que la comunicación sea efectiva.

Gráfica 16
Organigrama específico propuesto Gerencia Producción Formularios



Fuente: elaboración propia. Año 2013

Gráfica 17
Organigrama nominal propuesto
Gerencia Producción Formularios



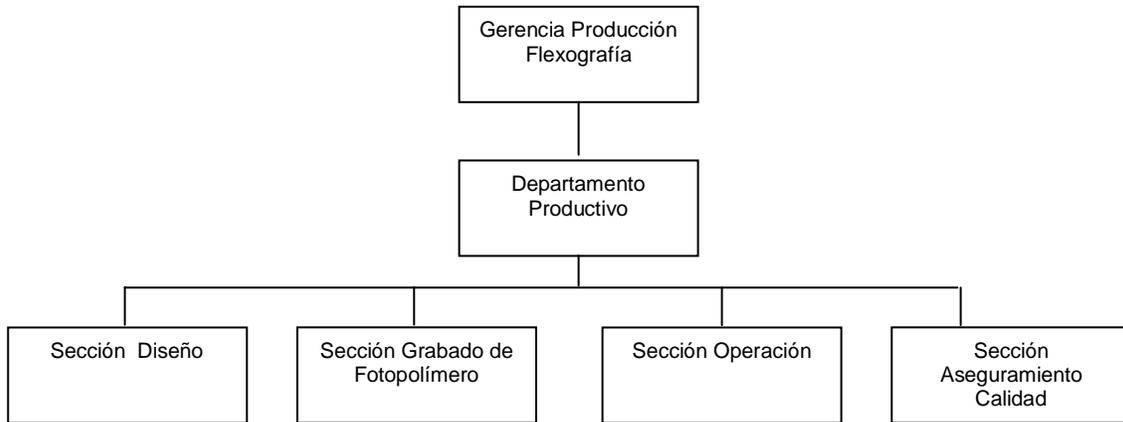
R=Requerida
E=Existente

Fuente: elaboración propia. Año 2013

3.7.2.4 Organigrama específico propuesto Gerencia Producción Flexografía

Es una gerencia relativamente pequeña, en vías de expansión por el mercado al cual pertenece. Para incrementar su productividad se debe invertir en maquinaria actualizada, para dar un mejor soporte en calidad, debido a que las etiquetas representan la imagen del producto y en ocasiones la razón de compra de los clientes.

Gráfica 18
Organigrama Específico propuesto
Gerencia Producción Flexografía



Fuente: elaboración propia. Año 2013

Gráfica 19
Organigrama nominal propuesto
Gerencia Producción Flexografía



R=Requerida

E=Existente

Fuente: elaboración propia. Año 2013

3.7.2.5 Organigrama específico propuesto Gerencia Comercial

Con la propuesta de reorganización, se sugiere la creación de la unidad administrativa:

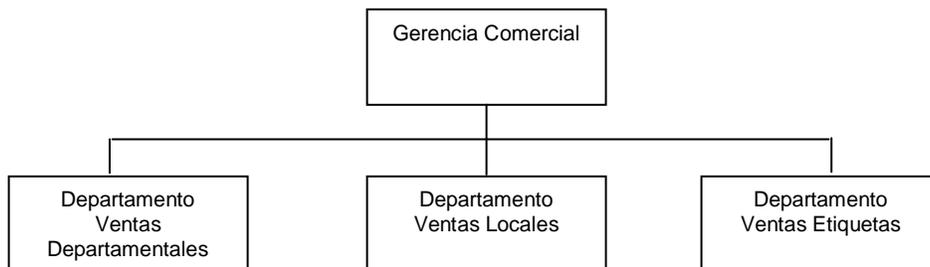
Financieramente la nueva organización implicará inversión, sin embargo lo que se busca es centralizar la toma de decisiones, ejecutar planes estratégicos de mercadeo, planes para la captación de nuevos clientes y seguimientos de prospectos.

La incorporación de la Gerencia Comercial, en departamentos independientes según su campo de aplicación, ayudará a maximizar los esfuerzos para obtener

mayor presencia en el mercado y seguimiento para alcanzar las expectativas que se propongan.

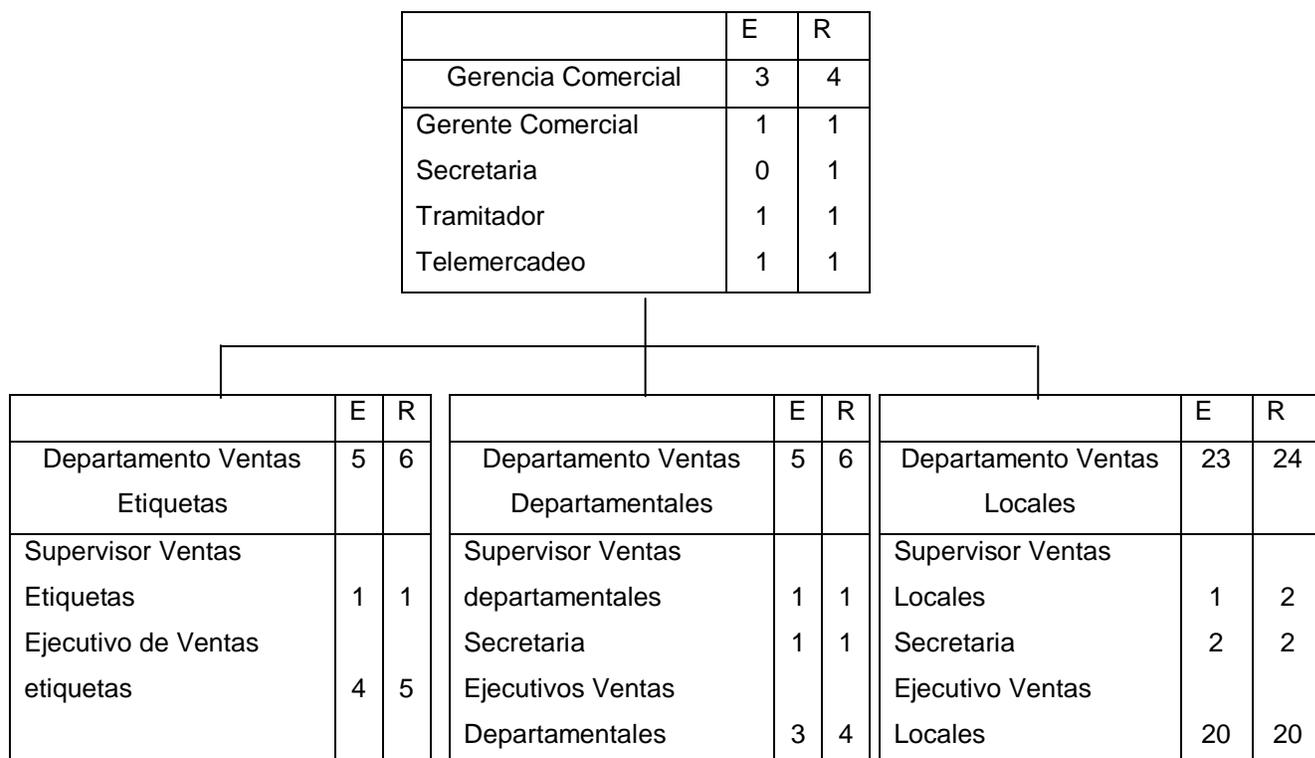
La Gerencia Comercial se propone conformarlo por: Departamento Ventas locales; en donde se continuará comercializando los formularios, cheques, vouchers y factura tradicional dentro del área geográfica del departamento de Guatemala. Departamento de Ventas Departamentales; a la vez promocionará las impresiones de formularios como de etiquetas, debido a que su área geográfica le permitirá expansión y acceso, en el interior del país. Departamento de Venta Etiquetas, exclusivamente se dedicará a la venta de etiquetas autoadhesivas, su área geográfica será el departamento de Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango y Escuintla, por estar cercano a la ciudad capital, y por la accesibilidad y concentración de las empresas a quienes se les puede ofrecer el producto.

Gráfica 20
Organigrama Específico propuesto
Gerencia Comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2013

Gráfica 21
Organigrama nominal propuesto
Gerencia Comercial



R=Requerida

E=Existente

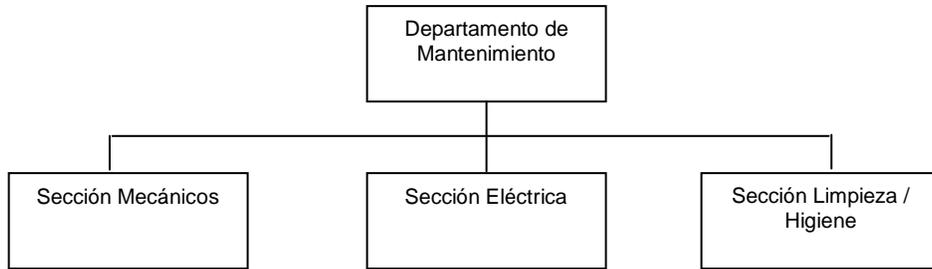
Fuente: elaboración propia. Año 2013

3.7.2.6 Organigrama específico propuesto Departamento Mantenimiento

En el Departamento de Mantenimiento, continuarán los colaboradores que actualmente laboran en la empresa, con la expectativa de contar con una persona que se capacite en electrónica y mecánica, o bien contratar a alguna persona que tenga conocimientos del mismo, para que pueda apoyar al jefe de mantenimiento en las diversas actividades.

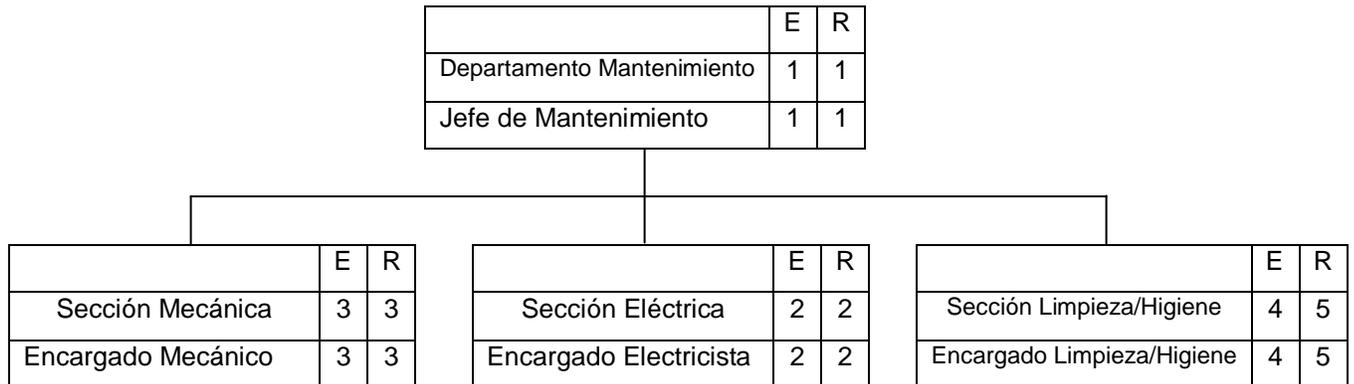
Con la reorganización se centralizará la autoridad en el Jefe de Mantenimiento, quien tendrá a su cargo; mecánicos, electricistas y personal de limpieza/higiene.

Gráfica 22
Organigrama Específico propuesto
Departamento Mantenimiento



Fuente: elaboración propia. Año 2013

Gráfica 23
Organigrama nominal propuesto
Departamento Mantenimiento



R=Requerida

E=Existente

Fuente: elaboración propia. Año 2013

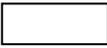
3.8 Descripción técnica de puestos

La descripción técnica de puestos ayuda a la empresa a tener mejor control de todas las actividades que se realizan y poder monitorear cada una de ellas. Se desarrolla la descripción de los puestos sugeridos en la nueva estructura organizacional (ver anexos).

3.9 Descripción de los principales procedimientos

Se describen los procedimientos de la empresa Formas y etiqueta, S. A. con el fin de documentar los pasos a seguir para realizar cada una de las actividades que se han establecido según el puesto que se ocupa, para ello se utilizará la simbología de la norma ANSI.

SIMBOLOS DE LA NORMA ANSI DIAGRAMA DE FLUJO

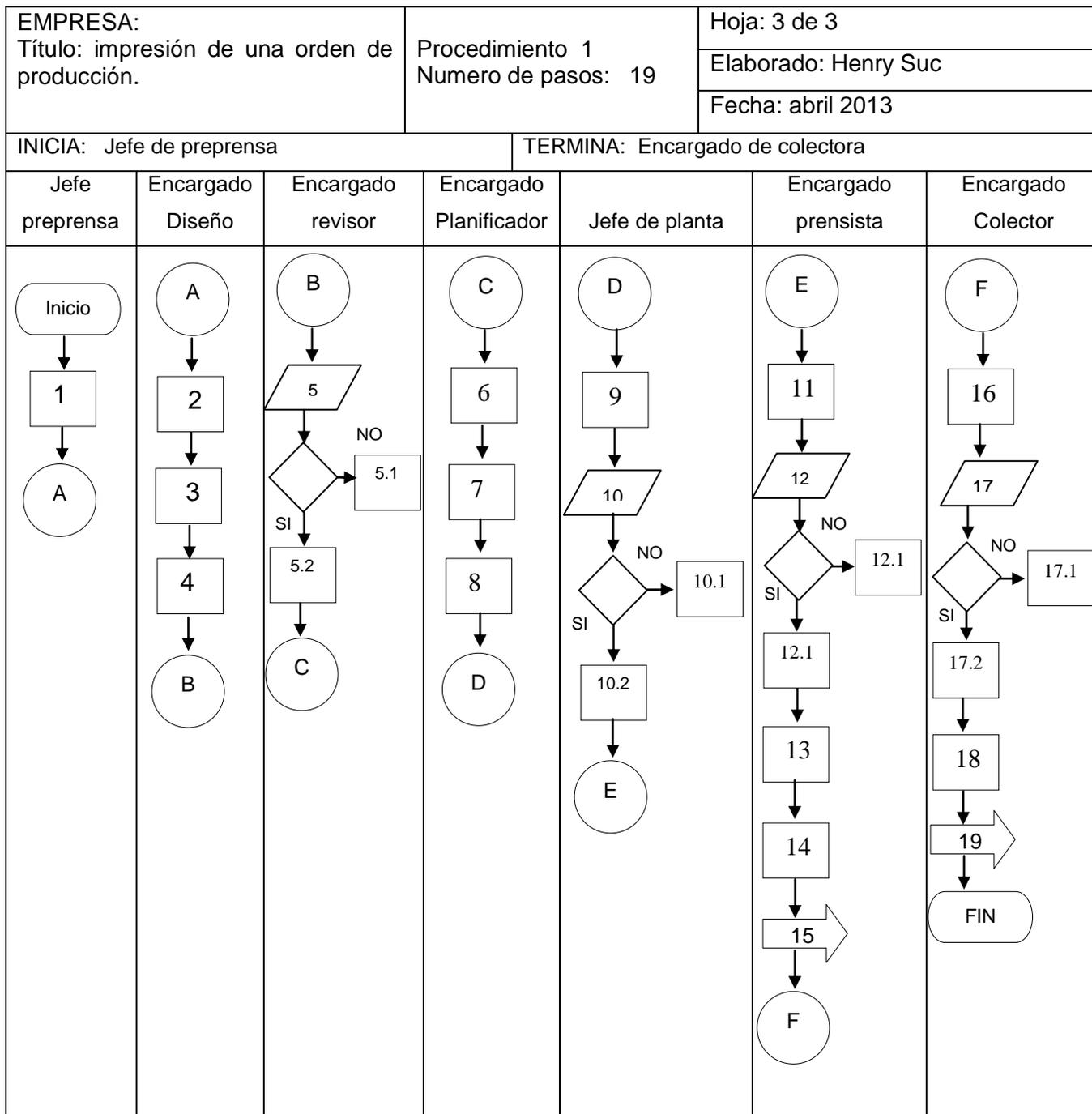
Símbolo	Representa
	Inicio o término: indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: indica que se guarde un documento del flujo en forma temporal o permanente.
	Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Transporte: indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Revisión, evaluación comparación

Fuente: Enrique Benjamín Franklin. Tercera edición. Organización de empresas.

EMPRESA: Formas y Etiquetas, S. A. Título: impresión de una orden de producción	Procedimiento 1 Numero de pasos: 19	Hoja: 1 de 3
		Elaborado: Henry Suc
		Fecha: Abril 2013
INICIA: Jefe de pre prensa		TERMINA: Encargado de colectora
<p>DEFINICIÓN:</p> <p>Es un procedimiento necesario para la impresión y fabricación de una orden de producción, debido a que forma parte indispensable en la venta del producto.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con las expectativas que se requieren en la orden de producción. ✓ Cumplir con los tiempos de entrega. ✓ Agilizar el proceso productivo de formularios. <p>NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Antes de producir se debe solicitar revisión del formulario impreso y el arte firmado por el cliente. ✓ Todas las órdenes de formularios se deben verificar antes de ingresar a producción. ✓ Las órdenes deben contener: orden de compra, diseño verificado y firmado por el cliente, hoja de procedimiento, muestras (si en caso fuese una producción repetida), medidas, acabados (cortes, perforadores), cantidades específicas para cada paquete o rollo. ✓ Antes de empezar a preparar la orden se debe verificar si existen las herramientas e insumos necesarios para la producción. 		

EMPRESA: Título: Impresión de una orden de producción.		Procedimiento 1 Numero de pasos: 19		Hoja: 2 de 3	
				Elaborado: Henry Suc	
				Fecha: abril 2013	
INICIA: Jefe de pre prensa			TERMINA: Encargado de colectora		
Jefe de pre prensa	1	Asigna trabajo a sus colaboradores			
Encargado diseñador	2	Recibe orden de producción			
	3	Elabora diseño			
	4	Graba imágenes en placa			
Encargado revisor	5	Verifica que el arte este correctamente			
		5.1	SI. Procede a planificación		
		5.2	NO. Retrocede a jefe de pre prensa		
Encargado de planificación	6	Recibe orden de producción, diseño, placas finales			
	7	Enumera la orden de producción			
	8	Asigna máquina para la producción de la orden de producción			
Jefe de planta	9	Recibe orden de producción y programación			
	10	Revisa orden de producción (medidas, acabado final)			
		10.1	SI. Continúa a impresión (prensas)		
	10.2	NO. Regresa jefe de pre prensa			
Encargado de prensa	11	Recibe orden de producción			
	12	Revisa información			
		12.1	SI. Continua a impresión		
		12.2	NO. Retorna a jefe de planta		
	13	Elabora prueba de impresión			
	14	Solicita autorización para la impresión			
15	Traslada producto en proceso				
Encargado de colectora	16	Recibe producto impreso			
	17	Revisa información de acabado			
		17.1	SI. Continua a empaque		
		17.2	No. Se notifica a jefe de planta		
	18	Solicita autorización para acabado final			
19	Traslada producto a sección empaque				

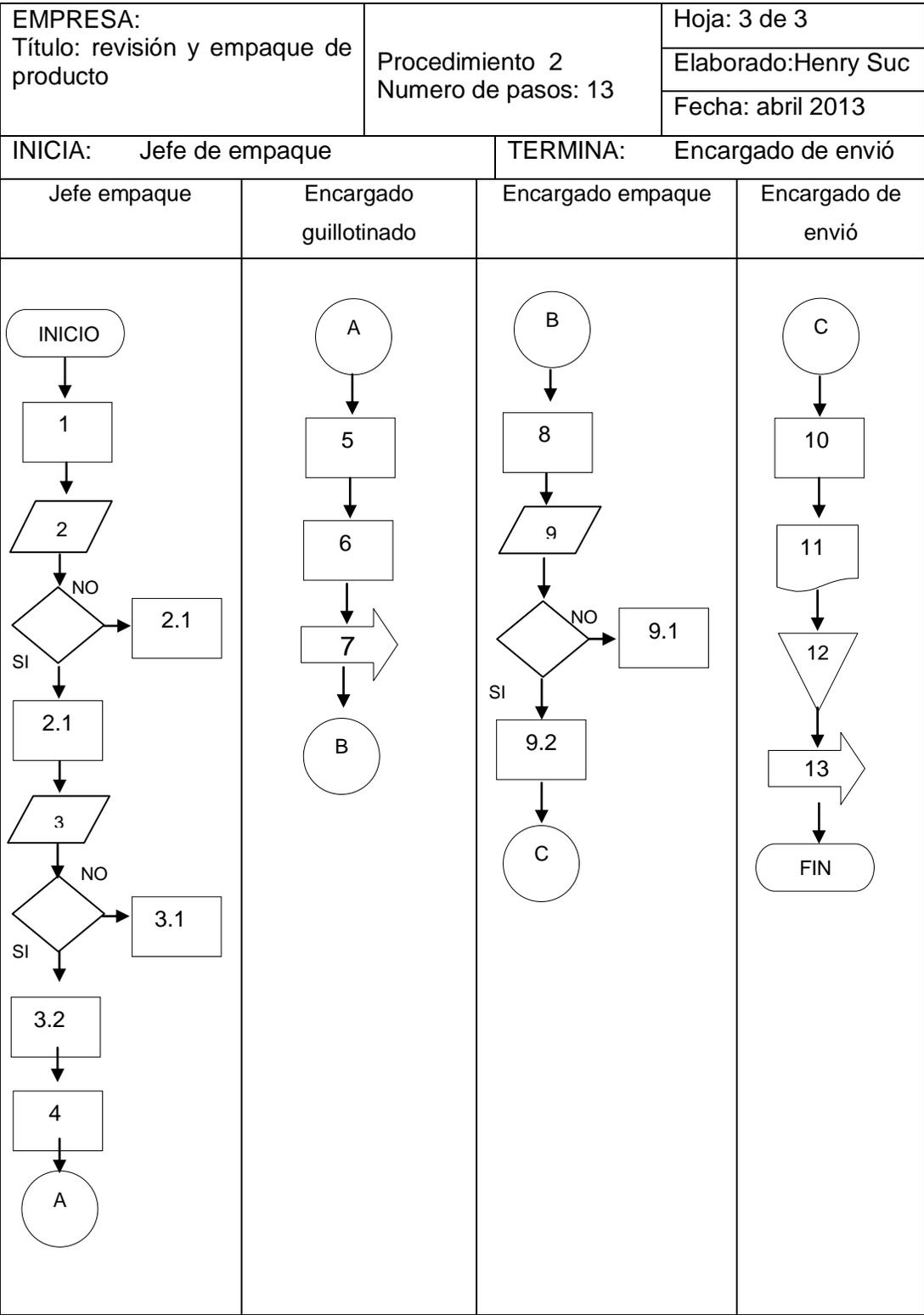
Fuente: elaboración propia 2013



EMPRESA: Título: revisión y empaque de producto	Procedimiento 2 Numero de pasos: 13	Hoja: 1 de 3
		Elaborado: Henry Suc
		Fecha: abril 2013
INICIA: Jefe de empaque	TERMINA: Encargado de envió	
<p>DEFINICIÓN: Verificar la calidad del producto y empackarlo para entregarlo al cliente.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enviar el 100% de producto solicitado por el cliente. ✓ Preservar la calidad del producto. ✓ Cumplir con el tiempo de entrega acordado. ✓ Detectar errores que lleve el producto. <p>NORMAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El jefe del departamento es quien debe dar visto bueno de los productos a enviar. ✓ Los colaboradores empacadores son quienes deben revisar la orden de producción en su totalidad y verificar si cumple con los requerimientos que en ella se estableció. ✓ El generador de envíos/facturas debe comparar lo solicitado con lo empacado. ✓ El personal de distribución deberá verificar toda la mercadería antes y durante la carga del camión. ✓ Todos los colaboradores deben estar comprometidos con el adecuado manejo del producto y preservar su calidad. 		

EMPRESA: Título: revisión y empaque de producto		Procedimiento 2 Numero de pasos: 13		Hoja: 2 de 3
				Elaborado por: Henry Suc
				Fecha: abril 2013
INICIA: Jefe de empaque		TERMINA: Encargado de envió		
Jefe de empaque	1	Recibe producto impreso.		
	2	Verifica la información.		
		2.1	SI. Se compara con arte	
		2.2	NO. Regresa a jefe de planta.	
	3	Compara arte con producto terminado.		
		3.1	SI. Verifica programa de entrega.	
		3.2	NO. Regresa a jefe de planta.	
	4	Asigna tareas a los colaboradores		
Guillotinado	5	Recibe instrucciones para corte de producto		
	6	Corta producto a medidas solicitadas		
	7	Traslada producto a revisor		
Empacador de producto/empacador	8	Recibe producto cortado.		
	9	Verifica que la orden lleve las especificaciones solicitadas.		
		9.1	SI. Sigue a encargado de envió.	
		9.2	NO. Regresa a jefe de empaque.	
Encargado de envió	10	Recibe información de producto empacado.		
	11	Realiza documento de envió producto.		
	12	Archiva copia de envió.		
	13	Traslada información para envió de producto.		

Fuente: elaboración propia 2013



Fuente: elaboración propia 2013

3.10 Presupuesto

La inversión para la implementación de la propuesta de recursos humanos y materiales es la siguiente.

Cuadro 1
Inversión total de la propuesta

PRESUPUESTO REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA						
(Cifras en quetzales)						
No	DESCRIPCIÓN	Mobiliario y equipo	Papelería	Recursos humanos	Inversiones varias	Sub-total
PRESUPUESTO INICIAL						
1	Seis computadoras, seis escritorios, seis sillas	35,000.00				35,000.00
2	Capacitación para el personal de nuevo ingreso			2,500.00		2,500.00
3	Capacitación de los supervisores			1,000.00		1,000.00
	Sub total					38,500.00
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN						
4	Papelería y útiles de oficina		2,000.00			2,000.00
5	Energía eléctrica				3,000.00	3,000.00
6	Agua potable				750.00	750.00
	Sub-total					5,750.00

Fuente: elaboración propia 2013

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN									
(Cifras en quetzales)									
No.	DESCRIPCIÓN	sueldo	Aguinaldo 0.083333	Bono 14 0.083333	IGSS 0.1267	Vacaciones 0.04167	Indemnización 0.0972	Bonificación 37-2001	Sub total
7	Asistente administrativo /financiero	4000	333.2	333.2	506.8	166.68	388.8	250	5978.68
8	Asistente cobros	2172	180.927	180.92	275.19	90.51	211.11	250	3360.66
9	Asistente computo	2172	180.927	180.92	275.19	90.51	211.11	250	3360.66
10	Distribuidor de materia prima	2172	180.927	180.92	275.19	90.51	211.11	250	3360.66
11	Cortador de materia prima	2172	180.927	180.92	275.19	90.51	211.11	250	3360.66
12	Jefe de distribución	3000	249.9	249.9	380.10	140.10	291.60	250	4561.60
13	Conductor	2400	199.92	199.92	304.08	100.00	233.28	250	3687.20
14	Ayudante	2172	180.927	180.92	275.19	90.51	211.11	250	3360.66
15	Jefe de recursos humanos	3500	291.55	291.55	443.45	145.85	340.20	250	5262.60
16	Asistente de recursos humanos	2500	208.25	208.25	316.75	104.18	243.00	250	3830.43
17	Capacitador	2500	208.25	208.25	316.75	104.18	243.00	250	3830.43
18	Revisor de ordenes de producción	2172	180.92	180.92	275.19	90.51	211.11	250	3360.66
19	Diseñador	2500	208.25	208.25	316.75	104.18	243.00	250	3830.43
20	Jefe de producción formularios	3000	249.9	249.9	380.10	140.10	291.60	250	4561.60
21	Gerente comercial	3000 *	249.9	249.9	380.10	140.10	291.60	250	4561.60
22	Secretaria	2300	191.66	191.66	291.41	95.84	223.56	250	3544.13
23	Ejecutivo ventas departamentales	2300	191.66	191.66	291.41	95.84	223.56	250	3544.13
24	Ejecutivo ventas etiquetas	2300	191.66	191.66	291.41	95.84	223.56	250	3544.13
25	Encargado de higiene /limpieza	2300	191.66	191.66	291.41	95.84	223.56	250	3544.13
26	Jefe de producción flexografía	3000	249.9	249.9	380.10	140.10	291.60	250	4561.60
	Sub total								79,006.65
	Total								123,256.6

CUADRO DE RESUMEN

Presupuesto inicial	38,500.00
Presupuesto operacional	5,750.00
Presupuesto de personal	79,006.65
Total a invertir	123,256.65

* Más bonificación del 0.005% sobre las ventas realizadas cobradas mensualmente.

NOTA: el total de la inversión para el primer mes será de Q.123,256.65 para la puesta en marcha de la propuesta.

3.11 Plan de acción

Para llevar a cabo la propuesta de reorganización de la empresa Formas y Etiquetas, S. A. Se elabora el siguiente plan de acción en donde se detalla los pasos a seguir para su puesta en marcha. El cual incluye calendarización, así como los responsables de cada una de las actividades y el costo de su implementación.

Cuadro 2
Plan de acción para la reorganización de la empresa

NOMBRE DEL PLAN: implementación de la propuesta de reorganización de la empresa OBJETIVO: establecer las actividades para la implementación del 100% de la propuesta, a corto y mediano plazo. FECHA: 06/01/2014 al 10/12/2014							
No	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	RECURSOS	Q. COSTO
1	Presentación de la propuesta de reorganización a gerentes.	Presentar resultados obtenidos y la razón de la reorganización en un 100% a Gerentes	Investigador	06/01/2014	10/01/2014	Papelería: Q.50. Refrigerio: Q.150	Q.200.00
2	Reunión con todos los colaboradores, para comunicarles los cambios que se realizarán en la estructura orgánica administrativa.	Dar comunicado de los cambio, dando a conocer los beneficios de la reorganización en un 100%.	Gerente general	13/01/2014	15/01/2014	Papelería: Q.100 Refrigerio: Q.400	Q.500.00
3	Discusión y aprobación de la propuesta	Que la propuesta quede definida para su implementación.	Gerente general	16/01/2014	17/01/2014	Refrigerio: Q.100	Q.100.00
4	Implementación en práctica de la propuesta.	Lograr que los colaboradores puedan identificarse con los cambios propuestos, en un 100% en los tres primeros meses	Gerentes/Jefes de sección	18/01/2014	25/07/2014	---	Q.00.00
5	Elaboración de reportes y presentación de información.	Conocer en un 100% los resultados para corroborar la aceptación o rechazo de la reorganización.	Gerente	28/07/2014	31/07/2014	Papelería: Q.150	Q.150.00
6	Seguimiento	Medir en un 100% los avances de la reorganización.	Gerente	01/08/2014	indefinida	Papelería: Q.150	Q.150.00
7	Evaluación, revisión y análisis de resultados obtenidos.	Revisión de la propuesta al termino de un año su funcionamiento y los logros alcanzados.	Gerentes/ Jefes de sección	25/08/014	15/12/2014	Refrigerio: Q.300	Q.300.00
Total							Q.1400.00

Fuente: elaboración propia .Año 2013

CONCLUSIONES

Con base en la investigación realizada se determinó:

1. La razón por la que se presentan deficiencias administrativas en la empresa, es porque la estructura administrativa con que cuenta es inadecuada. Por lo cual se pudo corroborar la primera hipótesis planteada.
2. Se pudo corroborar que sí existe por escrito la filosofía organizacional, sin embargo en ciertos párrafos no está acorde a la actualidad debido a que se estableció hace más de 20 años.
3. En la empresa no existe una estructura definida, por lo que existe duplicidad de mando.
4. La falta de funciones en las unidades administrativas, provoca sobrecarga de actividades.
5. Por la carencia de procedimientos se han cometido errores en el desarrollo de las actividades.
6. La comunicación con las unidades administrativas no se realiza a través del canal adecuado por lo que no se respetan los mandos y a la vez surgen errores en las actividades.
7. No existe una integración adecuada en el departamento de ventas, las decisiones y responsabilidades están siendo compartidas entre los tres supervisores que integran la unidad.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:

1. Implementar la reorganización de las unidades administrativas, lo que permitirá resolver los problemas en estudio y evitar que se presenten en el futuro.
2. Actualizar la filosofía organizacional de acuerdo a las necesidades actuales del mercado al cual pertenece.
3. Implementar la estructura organizacional propuesta, para que los colaboradores de las unidades administrativas conozcan su dependencia y evitar duplicidad de mando.
4. Para evitar la sobre carga de actividades, es necesario que se den a conocer las funciones establecidas en la descripción de puestos.
5. La implementación de procedimientos para que cada colaborador conozca las actividades que le antecede y precede.
6. Establecer medios de comunicación a través del nivel adecuado respetando las líneas jerárquicas y evitando así que los colaboradores comenten errores.
7. La creación del puesto de gerente de ventas, para llevar a cabo estrategias de mercado, captación de nichos de mercado, separación de los segmentos de mercado, programas de la proyección de ventas, mejorando la comunicación en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Benavides Pañeda, J. 2004. Administración. 1era. Ed. Español. México D.F. Mc Graw Hill internacional. 354 páginas.
- 2 Chiavenato I. 2002. Gestión del talento humano. 5ª. ed. Bogotá, Colombia. Mc Graw-Hill. 475 páginas.
- 3 Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio. Decreto Número 2-70 y sus reformas. Artículo 655. 174 páginas.
- 4 F. Stoner, James A.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. 1996. Administración. 6ª. ed. Mexico. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 688 páginas.
- 5 Franklin Fincowsky, E. B. 2009. Organización de Empresas. 3ª. Ed. México DF. McGraw Hill. 501 páginas.
- 6 Koontz, H. Weirich. H. 1998. Administración. Una perspectiva global. 9ª. ed. México. Mc Graw Hill.
- 7 Render, B. Ray H. 2004. Principios de Administración de Operaciones. 5ª. Ed. México D.F. Pearson Educación 638 páginas.
- 8 Reyes Ponce, A. 2008. Administración moderna. 1ª. ed. México. Limusa. 480 páginas.
- 9 Universidad de San Carlos de Guatemala. Material bibliográfico de apoyo para el curso de administración II. Documento de apoyo a la docencia. Escuela de Administración. Facultad de Ciencias Económicas. 154 páginas.

- 10 Universidad de San Carlos de Guatemala. Compilación bibliográfica para el curso teoría administrativa II. Documento de apoyo a la docencia. Facultad de ciencias económicas. 98 páginas.

- 11 <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definición-De-Estructura-Organizacional/231438.html>
Consultado el 10 de abril 2013 (en línea) disponible en <http://>

- 12 <http://definición.org/puesto>
Consultado el 10 de abril de 2013 (en línea) disponible en <http://>

- 13 <http://es.wikipedia.org/wiki/Jerarquía>
Consultado el 10 de abril de 2013 (en línea) disponible en <http://>

- 14 <http://www.slideshare.net/fausto006/planeacin-1291732>
Consultado el 17 de agosto de 2013 (en línea) disponible en <http://>

ANEXOS

ANEXO I

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
REORGANIZACION ADMINISTRATIVA, TRABAJO DE TESIS
ENCUESTADOR: Henry David Suc Ical

GUIA No. 1

OBJETIVO

En el presente cuestionario se pretende recabar información de tipo administrativo y de carácter confidencial con el propósito de presentar a la empresa objeto de estudio una propuesta que contribuya al mejoramiento favorable del desarrollo del trabajo, así mismo, elaborar la propuesta de solución de tema reorganización administrativa de una empresa dedicada a la producción de formularios y etiquetas autoadhesivas.

INSTRUCCIONES

Lea despacio y tome el tiempo necesario para responder cada una de las preguntas en el orden establecido. Se le pide contestar lo más verídico y claro posible.

Fecha:	
Sexo:	
Cargo que ocupa actualmente:	
Nivel académico actual:	
Tiempo de trabajar en la empresa:	
Tiempo de desempeñar su puesto actual:	
Nombre de su jefe inmediato:	
No. De personas a su cargo:	

1. ¿Conoce la misión de la empresa?

SI

NO

Comente

2. ¿Conoce cuales son los objetivos y metas de la empresa?

SI

NO

Comente

3. ¿Conoce la visión de la empresa?

SI

NO

Comente

4. ¿La misión y visión están a la vista o han sido divulgadas?

SI

NO

Comente

5. ¿Conoce cuál es el objetivo principal del puesto que desempeña?

SI

NO

Comente

6. ¿Qué valores o principios posee actualmente la empresa?

(Seleccione las que usted considere)

Colaboración Lealtad Trabajo en equipo Sentido común Compromiso	Integridad Puntualidad Poder transformador Capacidad trabajo bajo presión Orientación al cliente
Cumplimiento de promesas Confianza Responsabilidad Honestidad Deseo de superación	Adaptación al ambiente Concentración Calidad de trabajo Iniciativa Productividad

7. ¿Los principios de la empresa son inculcados a los colaboradores?

Porque SI NO

8. ¿Tiene la empresa políticas establecidas?

Comente SI NO

9. ¿Cuenta la empresa con un reglamento interno que regule las acciones de los trabajadores?

Comente SI NO

10. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Comente SI NO

11. ¿Está visible el organigrama para todos los colaboradores?

Comente SI NO

12. ¿Cree usted que sus atribuciones y responsabilidades están claramente definidas?

Comente SI NO

13. ¿Considera usted que es necesario efectuar cambios para elevar la eficiencia en el trabajo?

SI NO

Comente

14. ¿A su criterio como gerente o jefe de departamento, que procedimientos específicos exigen un estudio o cambio inmediato?

Comente

15. ¿Esta claramente definido quien es su jefe inmediato?

SI NO

Comente

16. ¿Ha recibido indicaciones de otros superiores, en la cual interfiere con las actividades solicitadas por su jefe inmediato?

SI NO

Aclare

17. ¿Al inicio de las relaciones laborales con la empresa le dieron ha conocer las funciones que conllevaban el puesto a ocupar?

SI NO

Comente

18. ¿Le han encomendado alguna actividad que no le corresponde según el puesto que ocupa?

SI NO

¿Por qué?

19. ¿En que puesto de trabajo están centralizada la toma de decisiones?

26. ¿Han interferido los gerentes o jefes de otros departamentos en sus decisiones?

SI NO

Comente

27. ¿Entiende usted con claridad las obligaciones de su puesto?

SI NO

Comente

28. ¿Qué sugeriría usted para cumplir mejor con su trabajo?

Comente

29. ¿Los colaboradores tienen las herramientas adecuadas para cumplir con los procedimientos?

SI NO

Comente

30. ¿Considera que su departamento cumple las funciones para contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa?

SI NO

Comente

31. ¿Ha tenido dificultades por la falta de procedimientos en su departamento?

SI NO

Explique

32. ¿Los procedimientos de su departamento son evaluados periódicamente?

SI NO

Comente

33. ¿Tiene la facultad de dirigir a otros colaboradores que laboran en su departamento?

SI NO

Comente

34. ¿Considera que la comunicación entre departamentos es eficiente?

SI NO

Comente

35. ¿Cuándo usted necesita información de otro departamento se lo dan sin ningún contratiempo?

SI NO

Comente

36. ¿Existe comunicación entre los demás departamentos para realizar las actividades efectivamente?

SI NO

Comente

37. ¿Qué tipo de comunicación se emplea en la empresa?

Forma Informal Ambas

Comente

38. ¿Qué medios emplea para comunicarse con el resto de la empresa?

Memorando Circulares Correo Electrónico Teléfono

Otros

_____verbal_____

39. ¿El ambiente que propicia la empresa juegan un papel importante en el desarrollo de su trabajo?

SI

NO

Comente

ANEXO II

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
REORGANIZACION ADMINISTRATIVA, TRABAJO DE TESIS
ENCUESTA: Henry David Suc Ical

BOLETA ENCUESTA

OBJETIVO:

En el presente cuestionario se pretende recabar información de tipo administrativo y de carácter confidencial con el propósito de presentar a la empresa objeto de estudio una propuesta que contribuya al mejoramiento favorable del desarrollo del trabajo.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan varias preguntas en las cuales se le pide: leer despacio, tomar el tiempo necesario para responder cada una de las preguntas planteadas en el orden establecido, seleccione la respuesta que mejor refleje cada situación descrita.

Fecha:	
Sexo:	
Cargo que ocupa actualmente:	
Nivel académico actual:	
Tiempo de trabajar en la empresa:	
Tiempo de desempeñar su puesto actual:	
Puesto de su jefe inmediato:	
No. De personas a su cargo:	

1. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

SI _____ NO _____

Comente

2. ¿Conoce cuales son los objetivos y metas de la empresa?

SI _____ NO _____

Comente

3. ¿Conoce la visión de la empresa?

SI_____ NO_____

Comente

4. ¿La misión y visión están a la vista o han sido divulgadas?

SI _____ NO _____

Comente

5. ¿Conoce cuál es el objetivo principal del puesto que desempeña?

SI_____ NO_____

Comente

6. ¿Qué valores o principios posee actualmente la empresa?

(Seleccione y subraye solo cinco)

Colaboración Lealtad Trabajo en equipo Sentido común Compromiso	Integridad Puntualidad Poder transformador Capacidad trabajo bajo presión Orientación al cliente
Cumplimiento de promesas Confianza Responsabilidad Honestidad Deseo de superación	Adaptación al ambiente Concentración Calidad de trabajo Iniciativa Productividad

7. ¿Los valores o principios de la empresa son inculcados a los colaboradores?

SI_____ NO_____

Porque

8. ¿Conoce como está organizada la empresa?

SI_____ NO_____

Comente

9. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

SI_____ NO_____

Comente

10. ¿Cree que sus atribuciones y responsabilidades están claramente definidas?

SI_____ NO_____

Comente

11. ¿Son respetadas las decisiones de los gerentes, jefes y supervisores?

SI_____ NO_____

Comente

12. ¿De cuantas personas recibe usted ordenes y supervisión?

Uno_____ Dos_____ Más de tres_____

Comente

13. ¿Siente malestar y/o confusión al tener que reportar su trabajo a más de un superior?

SI_____ NO_____

Comente

14. ¿Las funciones de su puesto se encuentran documentados?

SI_____ NO_____

Comente

15. ¿Las funciones que desarrolla son exclusivas de su puesto?

SI_____ NO_____

Comente

16. ¿Entiende con claridad las obligaciones de su puesto?

SI_____ NO_____

Comente

17. ¿Qué sugeriría para cumplir mejor con su trabajo?

SI_____ NO_____

Comente

18. ¿Están por escrito los procedimientos que realiza?

SI_____ NO_____

Comente

19. ¿Existen colaboradores que verifican que los procedimientos se estén cumpliendo?

SI_____ NO_____

Comente

20. ¿Cree que los procesos establecidos son los adecuados?

SI_____ NO_____

Comente

21. ¿Las condiciones ambientales de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las obligaciones que usted tiene asignadas?

SI_____ NO_____

Comente

22. ¿La distribución del espacio físico le permite realizar su trabajo en forma ágil y eficiente?

SI_____ NO_____

Comente

23. ¿Las condiciones de seguridad e higiene que posee en el trabajo?

BUENO_____ MALO_____ REGULAR_____

Comente

24. ¿Le gustaría recibir capacitación para desempeñar mejor su trabajo?

SI_____ NO_____

Comente

25. ¿Son alcanzados los objetivos deseados con los procedimientos establecidos?

SI_____ NO_____

Comente

26. ¿Según su puesto, usted puede tomar sus propias decisiones o antes de ejecutarlas tiene que pedir autorización?

SI _____ NO _____

Comente

27. ¿En que puestos de trabajo la toma de decisiones esta centralizada?

Gerencia general: _____ Gerencia administrativa/financiera: _____

Gerente de departamento: _____ Supervisores: _____ Otros _____

28. ¿Se siente motivado para desempeñar su trabajo?

SI _____ NO _____

Comente

29. ¿Qué tipo de liderazgo considera que existe en la empresa?

Autocrático _____ Participativo _____

30. ¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir?

Económico _____ Mejor trato _____ Ascenso _____

31. ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la empresa?

Buena _____ Mala _____

32. ¿Qué tipo de comunicación se emplea en la empresa?

Formal _____ Informal _____ Ambas _____

33. ¿Qué medios emplea para comunicarse con el resto de la empresa?

Teléfono _____ Memorando _____ Correo electrónico _____

Verbal _____ Otros _____

ANEXO III

A continuación se describe los puesto que se incluyen en la propuesta:

- 1) Secretaria
- 2) Asistente Administrativo Financiero
- 3) Asistente de Cobros
- 4) Asistente Computo
- 5) Cortador de Materia Prima
- 6) Jefe de Distribución
- 7) Ayudante de Reparto
- 8) Asistente de Recursos Humanos
- 9) Revisor de Órdenes de Producción
- 10) Diseñador
- 11) Jefe de Producción
- 12) Ejecutivo Ventas de Etiquetas
- 13) Ejecutivo de Ventas Departamentales
- 14) Encargado de Limpieza
- 15) Gerente Comercial
- 16) Jefe de Recursos Humanos
- 17) Conductor
- 18) Distribuidor de Materia Prima

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del Puesto:

Nombre del puesto:	Secretaria
Código del puesto:	
Unidad:	Gerencia Comercial
Le reporta a:	Gerente Comercial
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	19 - 08 – 2013

2. Objetivo del Puesto:

Brindar apoyo a la Gerente Comercial, en cuanto al desarrollo de las tareas de la oficina, atención de llamadas telefónicas, archivos, elaboración de documentos.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Elaborar correspondencia, así como darle seguimiento a los documentos que así lo requiere.
- Archivar la diversidad de documentos de la Gerencia.
- Elaborar y dar seguimiento a la agenda.
- Recepción y transferencia de llamadas telefónicas.
- Asistir y participar en reuniones cuando el Gerente así lo requiera.

Secundarias

- Coordinar lo necesario para las reuniones con la Fuerza de Ventas o demás unidades administrativas.
- Elaborar las respectivas actas de la reunión sostenida con las unidades administrativas.

Ocasionales

- Cotizar hospedaje, boletos de viaje y elaborar el listado de las personas que viajarán a los diferentes eventos.
- Elaborar las requisiciones de útiles de oficina.

4. Especificación del Puesto :

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Poseer título de nivel medio de secretaria comercial.

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Acreditar como mínimo un año de experiencia en labores relacionadas al puesto.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Percepción altamente desarrollada.▪ Responsable▪ Organizada▪ Proactiva▪ Colaboradora▪ Manejo de Equipo de oficina▪ Habilidad numérica▪ Buen manejo de relaciones interpersonales▪ Capacidad de trabajo bajo presión

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ Mínimos en la redacción y presentación de informes y documentación de informes y documentación variada.

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Se relaciona directamente con el Gerente Comercial y en menor grado con las otras unidades administrativa.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados – empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes de la entidad.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad en el manejo de equipo y suministros de oficina.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Será supervisado por el Gerente Comercial ▪ No ejerce supervisión de otro unidad.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
70%	30%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobiliario y equipo en óptimas condiciones, aire acondicionado.

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo riesgo a sufrir accidentes de trabajo, pero se incrementa en nivel de estrés.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del Puesto:

Nombre del puesto:	Asistente Administrativo/Financiero
Código del puesto:	
Unidad:	Administrativo/Financiero
Le reporta a:	Gerente Administrativo/Financiero
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	19 - 08 – 2013

2. Objetivo del Puesto:

Asistir al Gerente Administrativo/Financiero, así como dirigir, supervisar y controlar la gestión administrativa/financiera y custodia de valores de la empresa.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Presentar al Gerente Financiero la información de la situación bancaria actual.
- Preparar los informes financieros y afines que le soliciten.
- Confeccionar el flujo diario de efectivo de la empresa, velar por su ejecución y eficiencia.
- Coordinar la cancelación de cuentas por pagar a proveedores.
- Realizar otras funciones afines.

Secundarias

- Entregar cheques a proveedores
- Custodiar los cheques en blanco y procesados.

Ocasionales

- Archivo de documentos.
- Atender vía telefónica o correo electrónico consultas e inquietudes de proveedores.
- Mantener excelentes relaciones con ejecutivos de cuenta de instituciones bancarias.

4. Especificación del Puesto :

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ 3er año universitario en la carrera de Administración de Empresas

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mínima de un años en puestos similares

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Power Point .▪ Conocimientos de instrumentos financieros.▪ Con iniciativa, dinamismo, buena organización, capacidad y criterio en toma de decisiones.▪ Habilidad numérica▪ Buen manejo de relaciones interpersonales▪ Capacidad de trabajo bajo presión

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En el cuadro y elaboración de informes financieros.

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión en la utilización correcta del equipo de oficina.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con los colaboradores de la empresa, clientes, y empresas en particular.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe mantener discreción sobre los asuntos confidenciales atribuibles al cargo.

Dinero / valores
▪ Tendrá la responsabilidad sobre dinero y valores de la empresa.

Supervisión
▪ Será supervisado por el Gerente administrativo/financiero
▪ No tendrá responsabilidad para supervisar a otros colaboradores.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
85%	15%

7. Condiciones ambientales:

▪ Mobiliario y equipo en óptimas condiciones, aire acondicionado.

8. Riesgos:

▪ Posibilidad de contraer enfermedades comunes, riesgo de accidentes en la oficina.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del Puesto:

Nombre del puesto:	Asistente Cobros
Código del puesto:	
Unidad:	Administrativo/Financiero
Le reporta a:	Supervisor de cobros
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	19 - 08 – 2013

2. Objetivo del Puesto:

Realizar la correcta gestión de cobros en la empresa para garantizar la recuperación de créditos otorgados, así como apoyar en las operaciones diarias de créditos y cobros.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Realizar la gestión de cobros según la cartera asignada.
- Elaboración de proyecciones de cobro.
- Conciliación y mejora del proceso de facturación (impresión, envío o entrega).
- Presentación de informes a gerencia.
- Analizar y documentar las propuestas de cobros.
- Realizar otras funciones afines.

Secundarias

- Conciliaciones de cuentas
- Envío de estados de cuenta a clientes

Ocasionales

- Archivo de documentos.
- Atender vía telefónica o correo electrónico consultas e inquietudes de clientes.

4. Especificación del Puesto :

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Estudiante universitario en la carrera de Administración de Empresas, Auditoría o carrera afín.

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mínima no indispensable cobros.

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo Avanzado de Word y Excel.▪ Alto grado de responsabilidad y servicio al cliente▪ Excelente trato con clientes y proveedores.▪ Persona honrada y con valores morales▪ Dinamismo y pro actividad y empatía.▪ Habilidad numérica

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En el cuadro y elaboración de informes financieros.

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión en la utilización correcta del equipo de oficina.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación colaboradores de la empresa, clientes, y empresas en particular.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe mantener discreción sobre los asuntos confidenciales atribuibles al cargo.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ Tendrá la responsabilidad sobre dinero y valores de la empresa.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Será supervisado por el Gerente administrativo/financiero▪ No tendrá responsabilidad para supervisar a otros colaboradores.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none">▪ Mobiliario y equipo en óptimas condiciones, aire acondicionado.

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none">▪ Posibilidad de contraer enfermedades comunes, riesgo de accidentes en la oficina.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del Puesto:

Nombre del puesto:	Asistente Computo
Código del puesto:	
Unidad:	Administrativo/Financiero
Le reporta a:	Encargado de informática
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	19 - 08 – 2013

2. Objetivo del Puesto:

Brindar apoyo técnico a los usuarios, instalando, operando y manteniendo los equipos y programas de computación y asesorando en el uso de los mismos, con la finalidad de contribuir en las actividades realizadas en la empresa.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Administrar los recursos en hardware y software de la empresa.
- Dar soporte preventivo a los usuarios y a sus equipos.
- Asistir a los usuarios en la utilización del equipo.
- Orientar técnicamente a los usuarios de la organización en el uso de los recursos.
- Custodiar los materiales, equipos y programas.
- Instalación de equipos, programas y actualizaciones que sean autorizados.
- Reportar / atender las fallas que puedan presentarse en los equipos y programas.

Secundarias

- Documentación de los trabajos realizados.
- Realizar actividades administrativas de control de usuarios, recursos y servicios.

Ocasionales

- Operación de recursos de tecnología de información, comunicación y medios audiovisuales.

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Estudiante universitario en la carrera de Ingeniería en sistemas.

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia no indispensable

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimientos en configuración de equipos.▪ Operación de sistemas de información▪ Ejecución de programas▪ Procesamiento de datos▪ Ingles técnico▪ Instalación y manejo de software▪ Lenguaje de programación▪ Conocimiento en mantenimiento preventivo de PC'S e impresoras▪ Manejo de equipos de computación y medios audiovisuales

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En la instalación de equipos y programas.

Equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Maneja constantemente materiales y/o equipos medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con todos los colaboradores de la empresa.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad bajo.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> No tiene responsabilidad sobre manejo de dinero. Es responsable indirecto de la custodia de herramientas, materiales y equipos

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> Será supervisado por el Encargado de informática No tendrá responsabilidad para supervisar a otros colaboradores.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
50%	50%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable. Mantiene contacto con agentes contaminantes de baja intensidad
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> El cargo está sometido a la posibilidad de accidentes con magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del Puesto:

Nombre del puesto:	Cortador de materia prima
Código del puesto:	
Unidad:	Sección de distribución
Le reporta a:	Jefe de Distribución
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	19 - 08 – 2013

2. Objetivo del Puesto:

Realizar el corte de materia prima teniendo en cuenta las dimensiones y medidas requeridas por el área de producción.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Corte y clasificación de la materia prima.
- Preparar, programar y ajustar las maquinas y herramientas para cumplir el proceso de corte de materia prima.
- Llevar a cabo el control de calidad del acabado de los cortes realizados
- Mantener el sitio de trabajo en perfecto estado

Secundarias

- Almacenamiento y control de materia prima.
- Informe de las salidas y entradas a Jefatura de distribución.
- Reporte de producción semanal

Ocasionales

- Archivo de documentos.

4. Especificación del Puesto :

Requisitos de educación
▪ 3er. Grado de educación básica

Requisitos de experiencia
▪ Seis meses de experiencia en utilización de maquinas cortadoras

Habilidades / Destrezas
▪ Capacidad de trabajar de pie. Responsable. Puntual. Con ánimos de superación. Entusiasta y con buenas aptitudes de relaciones personales.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ En las medidas necesarias en la materia prima al realizar el corte.

Equipo
▪ Responsable al momento uso de maquinas cortadoras, siendo el responsable de verificar que se hagan sus servicios mínimos.

Relaciones con otros
▪ Se tendrá contacto directo con los colaboradores de producción (Prensas).

Información confidencial
▪ Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad bajo.

Dinero / valores
▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero. Tiene a su cargo la responsabilidad de resguardar la materia prima.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Será supervisado por jefe de bodega de materia prima. ▪ No tendrá responsabilidad para supervisar a otros colaboradores.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
30%	70%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente normales, escritorio y maquinaria.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilidad de sufrir accidente por el contacto directo con la materia prima. ▪ Propenso a sufrir cortaduras y agotamiento. ▪ Expuesto a particular que se encuentran en el aire por el almacenamiento de materia prima. ▪ Propenso a enfermarse de gripe y tos por las partículas de polvo que se acumular en la materia prima.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del Puesto:

Nombre del puesto:	Jefe de distribución
Código del puesto:	
Unidad:	Sección de distribución
Le reporta a:	Gerente administrativo/financiero
Le reportan:	Encargado de facturación, Encargado de reparto y Asistente de reparto
Fecha de actualización y/o elaboración:	22 - 08 – 2013

2. Objetivo del Puesto:

Supervisar y asignar el reparto de producto terminado y entrega al cliente con condiciones de empaque y embalaje en buen estado.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Dirigir y coordinar la salida de mercadería de la organización hasta su destino final.
- Realizar la planificación de rutas.
- Controlar y registrar las entradas y salidas de mercancía de acuerdo con las políticas de la empresa.
- Verificar que la mercadería este debidamente almacenada y en los lugares correspondientes para su rápida localización y distribución adecuada.
- Establecer procedimientos de seguridad para resguardo de la mercadería.

Secundarias

- Realizar, tramitar, expedir y verificar reportes y documentos propios de su área, para el reabastecimiento, recepción y control de la mercadería.

Ocasionales

Inspección y orden del servicio de los vehículos de transporte.

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Estudiante de la carrera de administración de empresas, ingeniería industrial o carrera afín.

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Deseable 1 años de experiencia en puestos similares

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Organizado, responsable▪ Capacidad de mando

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ Al especificar las rutas de envío.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Deberá velar porque los vehículos de reparto se encuentren condiciones favorables.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tendrá relación con todo el personal de la sección de distribución, el área de producción y con los clientes.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Se debe manejar cierto grado de discreción con los documentos y mercadería que se haga llegar a los clientes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ No tendrá responsabilidad directa en el manejo de efectivo.▪ Tendrá la responsabilidad resguardar la mercadería almacenada para entrega.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Supervisión recibida del Gerente administrativo/financiero▪ Supervisión al personal de distribución

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none">▪ Condiciones de ambiente favorables, escritorio en área de almacén.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none">▪ Accidentes en el área de trabajo
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Ayudante de Reparto
Código del puesto:	
Unidad:	Sección de distribución
Le reporta a:	Jefe de distribución
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	26 - 08 – 2013

2. Objetivo del Puesto:

Reparto de producto terminado y entrega justo a tiempo con condiciones de empaque y embalaje en buen estado.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Entrega de producto en perfecto estado.
- Eficiencia en la ruta planificada.
- Planes de contingencia en la aglomeración de vehículos.

Secundarias

- Inspección del servicio de vehículo.
- Carga de vehículo con producto a entregar.
- Utilización de uniforme para identificarse ante el cliente.

Ocasionales

- Trazar planes de ruta.
- Reparación o mantenimiento de vehículo.

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Título de nivel medio

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Mínimo 1 años de estar conduciendo.▪ Mínimo 1 año de tener licencia.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad en la conducción de vehículo. Pasivo. Puntual. Buenas relaciones personales. Identificado con la empresa. Tolerante al momento de presentarse alguna situación.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ Al momento de estar conduciendo o tomar vías alternas.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Deberá velar por que el vehículo esté en condiciones favorables.▪ Cerciorarse antes de salir el vehículo tenga sus niveles en correcto estado.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tendrá relación con todo el personal de la sección de distribución y con los clientes.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Se debe manejar cierto grado de discreción con los documentos que se le entreguen a los clientes.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> Tendrá la responsabilidad de recibir dinero que los clientes entreguen a favor de la empresa, e inmediatamente depositarlo en alguna agencia bancaria.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> Supervisión recibida del Jefe de distribución Supervisión al personal ninguna

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
20%	80%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> Condiciones de ambiente no favorables debido a que estarán a la intemperie del clima del medio ambiente. Aire acondicionado dentro del vehículo.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> Sujeto a sufrir accidentes de tránsito. Propenso a sufrir asaltos. Sujeto a provocar accidente.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Asistente de Recursos Humanos
Código del puesto:	
Unidad:	Sección Recursos Humanos
Le reporta a:	Jefe de Recursos Humanos
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	26 - 08 - 2013

2. Objetivo del Puesto:

Asistir al Jefe de Recursos Humanos y ejecutar los planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión del recurso humano.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
- Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.
- Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.
- Realiza cálculos sobre horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la Ley.
- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.
- Chequear diariamente el control de asistencia del personal.

Secundarias

- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Ocasionales

- Apoyar a los ejecutivos de la empresa con la organización de capacitaciones al personal

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Título de educación media.▪ Deseable, estudiante universitario en Psicología, administración de empresas o recursos humanos

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ No indispensable

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Ser discreto en cuanto a la confidencialidad que el puesto requiere.▪ Excelentes relaciones humanas.▪ Facilidad de comunicación.▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.▪ Capacidad de realizar cálculos matemáticos

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En la admisión de personal no adecuado para el puesto.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la utilización correcta del equipo de oficina.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con todos los colaboradores de la empresa, clientes, practicantes (de nivel medio) y empresas en particular.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Recibe supervisión de manera directa del Jefe de Recursos Humanos y no ejerce supervisión. |
|--|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
85%	15%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable. Aire acondicionado. |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Posibilidad de contraer enfermedades comunes, riesgo de accidentes. |
|---|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Revisor de Ordenes de Producción
Código del puesto:	
Unidad:	Producción Formularios
Le reporta a:	Jefe de prerensa
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	26 - 08 - 2013

2. Objetivo del Puesto:

Efectuar el control de calidad a través de la revisión de los trabajos de prerensa para garantizar que los trabajos de impresión cumplan con las características y los requerimientos del cliente.

3. Atribuciones del Puesto:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none">- Verificar que las ordenes de producción sean coherentes con el material utilizado- Controlar que las ordenes de producción se cumplan según los procedimientos establecidos- Revisión de órdenes de producción para asegurar las especificaciones del cliente <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none">- Elaborar diferentes reportes de control y seguimiento diario y semanal de las actividades- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none">- Elaborar estadísticas que reflejen la productividad diaria por equipo de producción

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Bachiller industrial

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ 1 año en área de producción (de preferencia área de Arte Graficas)

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de Office, word, excel, power point.▪ Facilidad de expresión.▪ Capacidad de trabajo en equipo▪ Capacidad de trabajar bajo presión.▪ Sentido de responsabilidad y urgencia

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ Al no identificar los inconsistencias en los trabajos revisados.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la utilización correcta del equipo asignado.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con el área de producción, diseño y con los clientes.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Recibe supervisión de manera directa del Jefe de Prerensa y no ejerce supervisión.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
60%	40%

7. Condiciones ambientales:

- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes

8. Riesgos:

- Posibilidad de contraer enfermedades comunes, riesgo de accidentes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Diseñador
Código del puesto:	
Unidad:	Producción Formularios
Le reporta a:	Jefe de prerensa
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	26 - 08 - 2013

2. Objetivo del Puesto:

Apoyar en la elaboración de y desarrollo de las labores creativas del área de prerensa adecuando el diseño de los productos de acuerdo a las necesidades y especificaciones del cliente.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Desarrollo de labores creativas.
- Apoyo a personal del área de producción.
- Ser nexo entre las áreas relacionadas (comercialización, fotomecánica y producción) en la cadena de trabajo de la institución.
- Confirmar con el área de producción y revisor los proyectos elaborados, y de esta manera minimizar el margen de error en las pruebas.

Secundarias

- Presentar reporte semanal de trabajos realizados a su superior.
- Cumplir con cualquier actividad asignada en relación de sus funciones.

Ocasionales

- Atender clientes, cuando sea necesario, para conocer las necesidades de este.

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Técnico en diseño gráfico o haber participado en cursos o diplomados de diseño gráfico

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ Deseable un año de experiencia en artes graficas

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de Office, word, excel, power point.▪ Creativo▪ Capacidad de trabajo en equipo.▪ Aptitud para trabajar bajo presión▪ Capacidad para sustentar sus creaciones de manera eficaz.▪ Sentido de responsabilidad y urgencia▪ Facilidad de relacionarse con otros▪ Analítico en la toma de decisiones

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En realización del diseño y texto solicitado para el producto.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la utilización correcta del equipo de oficina.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con el área comercial, de producción y clientes en general.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Recibe supervisión de manera directa del Jefe de Prerensa y no ejerce supervisión. |
|--|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes |
|--|

8. Riesgos:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Posibilidad de contraer enfermedades comunes, riesgo de accidentes. |
|---|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Jefe de producción
Código del puesto:	
Unidad:	Producción Formularios
Le reporta a:	Gerente de producción
Le reportan:	Supervisor de planta, Encargado de prensas operador, Encargado de colectoras y Encargado de contómetros.
Fecha de actualización y/o elaboración:	26 - 08 - 2013

2. Objetivo del Puesto:

Planear, dirigir, coordinar y supervisar los diversos trabajos realizados en el área, a fin de que cada una sea cumplida en tiempo y forma, velando por la entrega oportuna con la calidad requerida en los trabajos de impresión.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Elaborar el plan de trabajo del departamento y someterlo a consideración de la Gerencia del área.
- Coordinar, planear y supervisar cada una de las actividades que realiza el personal conforme a objetivos, políticas y procedimientos del Departamento.
- Coordinar los trabajos que se van a imprimir de acuerdo a las solicitudes existentes para cada área según se requiera.
- Chequear la producción y calidad de los trabajos, satisfaciendo los requerimientos del cliente.
- Revisar originales y otorgar visto bueno a los trabajos solicitados.
- Elaborar solicitud de trabajo, para llevar un control interno y programar cronológicamente la entrega de los mismos.
- Controlar y entregar oportunamente los trabajos elaborados.

Secundarias

- Realizar un informe de labores si así se le requiere.
- Tener actualizado lo referente al inventario, a fin de que todas las máquinas y materiales sea responsabilidad de los integrantes del Departamento.
- Aprobar las solicitudes de licencias, permisos y programar los períodos vacacionales del personal.
- Asesorar al personal y capacitarlo en cada proceso productivo.
- Buscar cursos de actualización y capacitación técnica al personal.

Ocasionales

- Gestionar ante las autoridades la inversión de equipo nuevo y de vanguardia, para lograr los estándares de calidad, entrega y costos bajos.

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título de educación media. ▪ Deseable, estudiante universitario en administración de empresas o ingeniería.

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un año de experiencia en producción litográfica.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas relaciones interpersonales. ▪ Manejo de maquinaria y equipo de litografía ▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo. ▪ Organizado

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la distribución y supervisión de trabajos.
Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la utilización correcta de la maquinaria a cargo del área.
Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con todos los colaboradores del área de producción y gerencia.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> Recibe supervisión de manera directa del gerente de producción y ejerce supervisión sobre el personal del área.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
65%	35%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> Condiciones de ambiente normales, escritorio y maquinaria.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> Probabilidad de sufrir accidente por el contacto directo con la materia prima. Propenso a sufrir cortaduras y agotamiento. Expuesto a particular que se encuentran en el aire por el almacenamiento de materia prima. Propenso a enfermarse de gripe y tos por las partículas de polvo que se acumular en la materia prima.
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Ejecutivos de ventas
Código del puesto:	
Unidad:	Gerencia Comercial
Le reporta a:	Gerente comercial
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	26 - 08 - 2013

2. Objetivo del Puesto:

Promocionar los diversos productos de la compañía brindando un servicio de calidad a través la correcta asesoría al cliente, recomendando los productos que se adecuen a sus necesidades.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Asesorar al cliente.
- Reportar las ventas realizadas.
- Visitar clientes potenciales.
- Cumplir con la meta de ventas asignada.
- Ofrecer los productos que tiene la empresa

Secundarias

- Realizar informe semanales sobre la actividad desarrollada
- Cumplir con cualquier actividad asignada en relación de sus funciones.

Ocasionales

- Realizar sondeos de mercado.

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación
▪ Bachiller con estudios en Mercadotecnia

Requisitos de experiencia
▪ Deseable un año de experiencia en ventas

Destrezas
▪ Capacidad en ventas con amplios conocimientos en mercadeo. ▪ Capacidad de trabajo en equipo. ▪ Excelentes relaciones humanas. ▪ Analítico en la toma de decisiones ▪ Manejo de equipo de oficina

5. Responsabilidad:

Errores
▪ Al trasladar las especificaciones de los productos solicitados por los clientes.

Maquinaria / equipo
▪ Debe velar por la utilización correcta del equipo de oficina.

Relaciones con otros
▪ Tiene relación con el área comercial, de producción y clientes en general.

Información confidencial
▪ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.

Dinero / valores
▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
▪ Recibe supervisión de manera directa del Gerente Comercial y no ejerce supervisión.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
75%	25%

7. Condiciones ambientales:

▪ El cargo se ubica en un sitio cerrado para el trabajo de oficina, la mayor parte de su tiempo se transita por la ciudad para realizar visitas a los clientes.

8. Riesgos:

▪ Riesgo de accidentes al conducirse por la calle mientras visita a los clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Ejecutivos de ventas Departamental
Código del puesto:	
Unidad:	Gerencia Comercial
Le reporta a:	Gerente comercial
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	26 - 08 - 2013

2. Objetivo del Puesto:

Promocionar los diversos productos de la compañía en el interior del país, brindando un servicio de calidad a través la correcta asesoría al cliente, recomendando los productos que se adecuen a sus necesidades.

3. Atribuciones del Puesto:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none">- Asesorar al cliente.- Reportar las ventas realizadas.- Visitar clientes potenciales.- Cumplir con la meta de ventas asignada.- Ofrecer todos los productos que tiene la empresa <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar informe semanales sobre la actividad desarrollada- Cumplir con cualquier actividad asignada en relación de sus funciones. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar sondeos de mercado en las áreas asignadas de trabajo.

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ Bachiller con estudios en Mercadotecnia

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deseable un año de experiencia en ventas

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad en ventas con amplios conocimientos en mercadeo. ▪ Capacidad de trabajo en equipo. ▪ Excelentes relaciones humanas. ▪ Analítico en la toma de decisiones ▪ Manejo de equipo de oficina

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al trasladar las especificaciones de los productos solicitados por los clientes.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la utilización correcta del equipo de oficina.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con el área comercial, de producción y clientes en general.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe supervisión de manera directa del Gerente Comercial y no ejerce supervisión.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
75%	25%

7. Condiciones ambientales:

- El cargo se ubica en un sitio cerrado para el trabajo de oficina, la mayor parte de su tiempo se transita por el interior del país para realizar visitas a los clientes.

8. Riesgos:

- Riesgo de accidentes al conducirse por la calle mientras visita a los clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Encargado de Higiene/Limpieza
Código del puesto:	
Unidad:	Mantenimiento
Le reporta a:	Jefe de Mantenimiento
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	26 - 08 - 2013

2. Objetivo del Puesto:

Realizar las actividades de aseo y limpieza que le sean encomendadas, además de la atención a la cafetería durante su uso.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Barrer, limpiar, sacudir, encerar, ordenar y recoger las basuras de las oficinas, pasillos y baños del sector que le sea asignado.
- Cuidar de mantener limpios las estaciones de trabajo.
- Transportar al colector las basuras y desperdicios.
- Utilizar adecuadamente el equipo e implementos de aseo y evitar él
- Despilfarro.
- Adecuar debidamente los baños con los elementos requeridos.

Secundarias

- Atender lo relacionado con la cafetería.
- Todas las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

Ocasionales

- Asistir a los jefes de área para la atención a las visitas.

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">▪ 6to año de educación primaria

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">▪ No indispensable

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">▪ Persona de buenas costumbres.▪ Honrada▪ Puntual▪ Organizado

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">▪ En la debida atención a los gerentes y visitas de la empresa.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none">▪ Debe velar por la utilización correcta del equipo e implementos de enseres.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">▪ Tiene relación con el todo el personal de la compañía y visitas.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">▪ No maneja información de tipo confidencial.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
▪ Recibe supervisión de manera directa del Jefe de mantenimiento.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
15%	85%

7. Condiciones ambientales:

▪ El cargo se desarrolla en las instalaciones de la empresa.
--

8. Riesgos:

▪ Riesgo de accidentes al realizar el aseo de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Gerente comercial
Unidad administrativa:	Gerencia comercial
Le reporta a:	Gerente General
Le reporta:	Secretaria, telemarketing, tramitador, supervisor de ventas locales, departamentales y etiquetas.
Fecha de elaboración:	Febrero 2013

2. Objetivo del puesto:

Desarrollar planes estratégicos que ayuden a maximizar las ventas en las tres departamentos; Responsable del diseño, implementación y administración de objetivos y metas de ventas, creación de planes de mercadeo, conformación y supervisión de la fuerza de ventas.

3. Atribuciones del Puesto:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none">– Coordinar y dirigir las actividades del departamento.– Asesorar a los supervisores de las secciones.– Trazar conjuntamente con los supervisores de ventas planes estratégicos y metas a corto y mediano plazo– Velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.– Supervisar los planes.– Supervisar planes estratégicos para promocionar los productos.– Dar seguimiento a los planes de mercadeo. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none">– Velar para que se lleven a cabo las actividades de manera eficiente.– Supervisar las operaciones que se realicen en el departamento.– Coordinar y dirigir reuniones con los colaboradores del departamento.– Elaborar proyecciones de ventas.
--

- Participar en reuniones gerenciales.
- Tomar decisiones sobre problemas referentes a ventas.
- Implementar programas de mejoramiento continuo.
- Incentivar a los colaboradores por metas alcanzadas.

Ocasionales

- Supervisar a los colaboradores de ventas.
- Organizar días de limpieza y ordenamiento de archivos y escritorios.
- Elaborar reportes de ventas realizadas.

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación

- Título de Administrador de Empresas o carrera afín, maestría o especialidad en mercadotecnia y publicidad.

Requisitos de experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades/Destrezas

- Manejo de personal, comunicación, programas de computación y redes sociales, ingles intermedio, conocimiento de la industria litográfica Offset y flexografía, excelentes relaciones interpersonales.

5. Responsabilidad:

Errores

- Estará sujeto a tomar decisiones erróneas de mercadeo.

Equipo

- Velará por el buen estado del mobiliario y equipo de oficina asignado. Correcta utilización de la papelería de oficina y reciclaje del mismo.

Relaciones con otros

- Su relación estará enfocada a personal administrativo, gerencias de la empresa y clientes.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe tener confidencialidad absoluta por las estrategias que se planificarán.
Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tendrá acceso a transacciones monetarias, efectivo o similares.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida del gerente general.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
95%	5%

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente agradable con condiciones para desempeñar trabajo administrativo, equipo de computación en perfectas condiciones, iluminación amplia, teléfono celular por parte de la empresa, vale de gasolina.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeto a sufrir accidentes dentro y fuera de la empresa, padecer de estrés.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Jefe de Recursos Humanos
Unidad administrativa:	Departamento recursos humanos
Le reporta a:	Gerente administrativo/financiero
Le reporta:	Asistente de recursos humanos, encargado de planilla, capacitador
Fecha de elaboración:	Febrero – 2013

2. Objetivo del puesto:

Llevar a cabo la dirección y coordinación del departamento, capacitación, evaluación y compensación del personal.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Planificar y coordinar las actividades referentes a la integración del personal.
- Elaborar estudios que permitan detallar los diseños de los puestos de la empresa.
- Realizar de forma técnica el proceso de selección y reclutamiento de personal.
- Elaborar, dirigir y coordinar con gerentes de departamentos y gerente general, los programas de inducción, evaluación, capacitación, compensación y motivación de los colaboradores.
- Llevar registros y controles de personal en los que se incluirá: datos personales, ingresos y salidas de personal; desarrollo laboral de los trabajadores dentro de la empresa.
- Coordinar con Gerencia administrativa financiera, de los aspectos relacionados con la compensación económica de los trabajadores.

Secundarias

- Velar por el bienestar emocional, físico y motivacional de los colaboradores.
- Asistir a reuniones gerenciales cuando le sea requerido.
- Motivar a sus colaboradores a realizar sus actividades.
- Velar por el fiel cumplimiento de las normas y políticas por parte del personal.

Ocasionales

- Supervisar las medidas de seguridad dentro de la empresa.
- Cerciorarse de la salud de los colaboradores.

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación

- Noveno Semestre en la carrera universitaria de psicología o administración de empresas o recursos humanos

Requisitos de experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades/Destrezas

- Ser líder, discreto en cuanto a confidencialidad se trate, administración de personal, facilidad de comunicación, decidido.
- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad del Puesto:

Errores

- En el diseño y aplicación de procesos de Recurso Humanos.

Mobiliario y equipo

- Supervisión en la utilización correcta del equipo de oficina.

Relaciones con otros

- Tiene relación con todos los colaboradores de la empresa, clientes y empresas en particular.

Información confidencial

- Debe ser altamente discreto en la relación empresa – colaborador y saber manejar alto grado de privacidad ante situaciones que se presenten en la empresa.

Dinero / valores

- Responsabilidad revisión de planillas.

Supervisión

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">Supervisión recibida del gerente administrativo financiero. |
|---|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">Ambiente agradable con condiciones para desempeñar trabajo administrativo, mobiliario y equipo de computación en perfectas condiciones, iluminación adecuada. |
|---|

8. Riesgos:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">Padecer de estrés. |
|--|

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Conductor
Unidad administrativa:	Departamento de distribución
Le reporta a:	Jefe de distribución
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Febrero 2013

2. Objetivo del Puesto:

Realizar el reparto de producto terminado a los clientes, cumpliendo con la política de entrega justo a tiempo con condiciones de empaque y embalaje en buen estado.

3. Atribuciones del Puesto:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none">– Entregar producto en perfecto estado.– Cumplir de forma eficiente la ruta planificada.– Planificar medidas de contingencia en la aglomeración de vehículos. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none">– Realizar la inspección de servicio del vehículo.– Inspeccionar que la carga asignada sea de acuerdo al envío emitido.– Utilizar el uniforme para identificarse ante el cliente. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none">– Trazar planes de ruta.– Mantenimiento de vehículo.
--

4. Especificación del Puesto:

Requisitos de educación
▪ Título de nivel medio

Requisitos de experiencia

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Mínimo 3 años de estar conduciendo.▪ Mínimo 3 año de tener licencia. |
|---|

Habilidades/Destrezas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Conocimiento de rutas del país, responsabilidad al conducir, pasivo, puntual.▪ Manejo de equipo vehicular. |
|---|

5. Responsabilidad del Puesto:

Errores

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Al momento de estar conduciendo o tomar vías alternas. |
|--|

Maquinaria / equipo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Deberá velar por el vehículo asignado. |
|--|

Relaciones con otros

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Relación con el personal del departamento de bodega y con los clientes externos. |
|--|

Información confidencial

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Se debe manejar cierto grado de discreción con los documentos que se le entreguen a los clientes. |
|---|

Dinero / valores

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Tendrá la responsabilidad de recibir dinero que los clientes le emitan a favor de la empresa, e inmediatamente depositarlo en alguna agencia bancaria. |
|--|

Supervisión

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Será supervisado por el jefe de distribución▪ Supervisará a ayudante |
|---|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
30%	70%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente no favorables.
- Aire acondicionado dentro del vehículo.

8. Riesgos:

- Sujeto a sufrir accidentes de tránsito.
- Propenso a sufrir asaltos.
- Sujeto a provocar accidentes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Distribuidor de materia prima
Unidad administrativa:	Departamento de bodega materia prima
Le reporta a:	Jefe de bodega materia prima
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Febrero 2013

2. Objetivo del Puesto:

Mantener el control del inventario de materia prima, así como el reporte diario de ingresos y salidas tanto de materia prima como de producto terminado.

3. Atribuciones del Puesto:

Principales

- Ordenar y clasificar la materia prima.
- Ordenar y clasificar el producto terminado.
- Llevar control de inventario de las entradas y salida de materia prima y producto terminado.
- Surtir materia prima al departamento de producción, con la debida programación para que no exista atraso.
- Operar montacargas.

Secundarias

- Almacenar producto terminado.
- Auxiliar a conductores en la repartición de mercadería.
- Informar de las salidas y entradas a Jefatura de distribución.

Ocasionales

- Barrer el área de bodega.
- Limpieza de montacargas.
- Inventario de materia prima.

4. Especificación del Puesto :

Requisitos de educación
▪ Carrera de nivel medio.

Requisitos de experiencia
▪ No indispensable

Habilidades / Destrezas
▪ Conocimiento básico de computación, responsable, puntual, con ánimos de superación, entusiasta y con buenas relaciones interpersonales.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ En la toma de inventario de materia prima y producto terminado.

Equipo
▪ Responsable del uso de montacargas, verificar que se hagan los servicios mínimos requeridos, cuidar del equipo de cómputo y de oficina asignado.

Relaciones con otros
▪ Se tendrá contacto directo con los colaboradores de producción (Prensas) y con los clientes.

Información confidencial
▪ Responsabilidad en el manejo del inventario de materia prima y con los reportes de entrega y salida de producto terminado

Dinero / valores
▪ Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
▪ Será supervisado el jefe de bodega de materia prima.
▪ No tendrá responsabilidad para supervisar a otros colaboradores.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
40%	60%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de planta de producción.

8. Riesgos:

- Probabilidad de sufrir accidente por el contacto directo con la materia prima.
- Propenso a sufrir cortaduras y agotamiento.
- Propenso a enfermarse de gripe y tos por las partículas de polvo que se acumular en la materia prima.