



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA OPERACIÓN EN LOS
DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y
ENCUADERNACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA LITOGRAFÍA E IMPRENTA**

Mario Adolfo López Santizo

Asesorado por el Ingeniero Erick Rodolfo González Chávez

Guatemala, octubre de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA OPERACIÓN EN LOS
DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y
ENCUADERNACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA LITOGRAFÍA E IMPRENTA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARIO ADOLFO LÓPEZ SANTIZO

ASESORADO POR EL ING. ERICK RODOLFO GONZALEZ
CHAVEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero Espínola de López
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultan Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA OPERACIÓN EN LOS
DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y
ENCUADERNACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA LITOGRAFÍA E IMPRENTA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, el 14 de noviembre de 2007.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mario Adolfo López Santizo', written in a cursive style.

Mario Adolfo López Santizo

Guatemala, agosto de 2008

Ingeniero

José Francisco Gómez Rivera

Director Escuela Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos De Guatemala

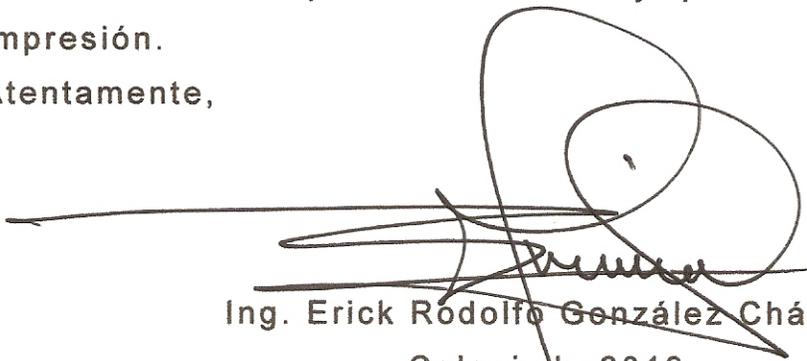
Presente

Por este medio me dirijo a usted y le comunico que he asesorado y revisado el trabajo de graduación titulado: "PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA OPERACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y ENCUADERNACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA LITOGRAFÍA E IMPRENTA".

Realizado por el estudiante **Mario Adolfo López Santizo**, carnet **200212817**. Después de efectuada la revisión del contenido, doy mi aprobación a la misma en virtud de cumplir con todos los parámetros establecidos para dichos trabajos y por ser un tema de utilidad de implementación.

Por lo expuesto anteriormente, recomiendo al señor director se sirva aprobar dicho trabajo para su posterior impresión.

Atentamente,



Ing. Erick Rodolfo González Chávez

Colegiado 2019

Ing. Erick Rodolfo González Chávez
COLEGIADO 2019



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA OPERACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y ENCUADERNACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA LITROGRAFÍA E IMPRENTA** presentado por el estudiante universitario **Mario Adolfo López Santizo**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Byron Estuardo Ixpatá Reyes
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado No. 8791

Ing. Byron Estuardo Ixpatá Reyes
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2008.

/mgp



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA OPERACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y ENCUADERNACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA LITROGRAFÍA E IMPRENTA**, presentado por el estudiante universitario **Mario Adolfo López Santizo**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2008.



/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA OPERACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y ENCUADERNACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA LITOGRAFÍA E IMPRENTA**, presentado por el estudiante universitario, **Mario Adolfo López Santizo**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, octubre de 2008

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS Y LA VIRGEN MARIA

Por ser mis guías espirituales,
y por bendecirme e iluminarme
durante toda mi vida.

MI MADRE

Ana Santizo Reyna de López,
por ser un ejemplo de lucha
constante a lo largo de su vida
y por su gran amor.

MIS HERMANOS

Ana Lucía López Santizo y Luis
Miguel López Santizo, por
mostrarme siempre su apoyo
incondicional, cariño y aprecio.

TODA MI FAMILIA SANTIZO

Por su ayuda desinteresada,
sabios consejos y por confiar
en mi persona.

MIS AMIGOS

Por su agradable compañía,
cariño y ayuda hacia mi persona a
lo largo de mi vida.

MI PADRE

Luis López, que me enseñó a nunca desistir y a luchar por mis sueños y que ahora me cuida desde el cielo.

AGRADECIMIENTOS A:

MI ASESOR:

Ing. Erick Rodolfo González Chávez, por su valiosa asesoría en la redacción de este trabajo de graduación.

LA FACULTAD DE INGENIERÍA:

Por ser una fuente de valiosos conocimientos y agradables experiencias.

MI GRAN AMIGO:

Marlon Cáceres del Águila, por su incomparable apoyo, amistad y por compartir un mismo sueño que llevamos juntos a la realidad.

LA EMPRESA AVANCE GRÁFICO:

Por permitir realizar en sus instalaciones este trabajo de graduación, que espero sea de utilidad para sus operaciones.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.1.1. Historia	1
1.1.2. Organigrama	2
1.1.3. Visión	10
1.1.4. Misión	10
1.1.5. Localización geográfica	10
1.2. Distribución	17
1.2.1. Diseño organizacional	17
1.2.2. Estructura del departamento de administración	34
1.2.3. Estructura del departamento de producción	35
1.2.4. Estructura del departamento de encuadernación	36
1.2.5. Diagrama de flujo	37
1.2.6. Diagrama de operaciones	43
1.2.7. Diagrama de recorrido	48
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS DEPARTAMENTOS	49
2.1. Análisis de la empresa	49
2.1.1. Funciones de los departamentos	49
2.1.1.1. De administración	49
2.1.1.2. De producción	51

2.1.1.3. De encuadernación	54
2.1.2. Descripción de los cargos dentro de los departamentos	55
2.1.2.1. De administración	55
2.1.2.2. De producción	65
2.1.2.3. De encuadernación	75
2.2. Análisis interno y externo de los departamentos	80
2.2.1. Generalidades del FODA	80
2.2.1.1. Fundamentos conceptuales	80
2.2.1.2. Descripción del análisis	81
2.2.1.3. Componentes del análisis	83
2.2.2. Fundamentos metodológicos	86
2.2.2.1. Matriz de integrada de análisis FODA	86
2.2.3. Departamento de administración	87
2.2.3.1. Fortalezas	87
2.2.3.2. Debilidades	88
2.2.3.3. Oportunidades	88
2.2.3.4. Amenazas	89
2.2.4. Departamento de producción	89
2.2.4.1. Fortalezas	89
2.2.4.2. Debilidades	90
2.2.4.3. Oportunidades	90
2.2.4.4. Amenazas	91
2.2.5. Departamento de encuadernación	91
2.2.5.1. Fortalezas	91
2.2.5.2. Debilidades	92
2.2.5.3. Oportunidades	92
2.2.5.4. Amenazas	92

3. PROPUESTA EN BASE A LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	
DE LOS DEPARTAMENTOS	95
3.1. Tareas de la administración estratégica	95
3.1.1. Desarrollo de una visión estratégica	95
3.1.2. Establecimiento de objetivos	96
3.1.3. Creación de estrategia	96
3.1.4. Puesta en práctica y ejecución de estrategia	98
3.1.5. Evaluación de desempeño	102
3.1.6. Supervisión de nuevos desarrollos	104
3.1.7. Comienzo de ajustes correctivos	105
3.1.8. Tipos de estrategias	107
3.2. Tipología de las organizaciones	108
3.2.1. Lineal	108
3.2.2. Funcional	109
3.2.3. Lineo-Funcional	110
3.2.4. Staff	110
3.2.5. Por Comités	111
3.2.6. Matricial	112
3.3. Diseño de estrategia para el departamento de administración	113
3.3.1. Desarrollo de una visión estratégica	113
3.3.2. Establecimiento de objetivos	114
3.3.3. Creación de estrategia	114
3.3.4. Creación de plan de contingencia	115
3.4. Diseño de estrategia para el departamento de producción	115
3.4.1. Desarrollo de una visión estratégica	116
3.4.2. Establecimiento de objetivos	116
3.4.3. Creación de estrategia	116
3.4.4. Creación de plan de contingencia	117
3.5. Diseño de estrategia para el departamento de encuadernación	118

3.5.1. Desarrollo de una visión estratégica	118
3.5.2. Establecimiento de objetivos	118
3.5.3. Creación de estrategia	118
3.5.4. Creación de plan de contingencia	119
4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	121
4.1. Cronograma del proceso de implementación de la propuesta	121
4.1.1. Descripción de actividades	121
4.1.2. Diagrama de Gantt	122
4.2. Análisis del entorno empresarial	124
4.2.1. Evolución del entorno	124
4.2.2. Factores del entorno competitivo	126
4.2.3. Análisis del sector	126
4.3. Marco para la ejecución de las estrategias	128
5. SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS	129
5.1. Instalación de sistemas de apoyo	129
5.1.1. Por departamentos	129
5.1.1.1. De administración	129
5.1.1.2. De producción	132
5.1.1.3. De encuadernación	136
5.2. Prácticas de motivación que apoyan la estrategia	137
5.2.1. Por departamentos	137
5.2.1.1. De administración	137
5.2.1.2. De producción	138
5.2.1.3. De encuadernación	139
5.3. Sistema de premios a los resultados de desempeño de las estrategias	139
5.3.1. Por departamentos	139

5.3.1.1. De administración	140
5.3.1.2. De producción	140
5.3.1.3. De encuadernación	140
5.4. Gestión del personal	141
5.4.1. El personal como recurso	141
5.4.2. Organización del personal	143
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	153

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Ejemplo de organigrama clásico	4
2. Ejemplo de organigrama vertical	5
3. Ejemplo de organigrama horizontal	6
4. Ejemplo de organigrama circular	7
5. Ejemplo de organigrama de barras	8
6. Organigrama de Avance Gráfico, S.A.	9
7. Estructura del departamento de administración	34
8. Estructura del departamento de producción	35
9. Estructura del departamento de encuadernación	36
10. Diagrama de flujo del proceso	38
11. Diagrama de operaciones	44
12. Diagrama de recorrido	48
13. Diagrama de Gantt de la implementación de la propuesta	123
14. Encuesta de satisfacción del cliente propuesta	153
15. Propuesta de evaluación de desempeño para mandos gerenciales	154
16. Propuesta de evaluación de desempeño para mandos medios	155
17. Propuesta de evaluación de desempeño para mandos operacionales	156

TABLAS

I.	Categorías industriales de la empresa avance gráfico	11
II.	Zona de tolerancia industrial	11
III.	Matriz FODA	86

GLOSARIO

Adoctrinamiento	Acción y efecto de instruir.
Autonomía	Facultad de gobernarse por sus propias leyes.
Concurrente	Asistente, ir o asistir a un lugar.
Conjunción	Reunión.
Coyuntura	Oportunidad, ocasión, circunstancia. conjunto de elementos que constituye la situación presente.
Implementación	Acción y efecto de llevar a cabo, realizar algo, aplicar, poner en práctica.
Incongruencia	Falto de congruencia entre sus partes, inoportuno o inconveniente.
Indivisible	Que no puede dividirse.
Megatendencia	Cultura que prevalece en el mundo durante determinado tiempo.
Parámetro	Dato que se considera fijo en el estudio de una cuestión.

Prescripción

Acción y efecto de ordenar, mandar una cosa.

RESUMEN

En la actualidad dentro de la empresa Avance Gráfico se cuenta con una estrategia corporativa, la cual muestra la visión que se quiere de la empresa, sin embargo es recomendable que en cada departamento existan estrategias funcionales las cuales tienen como objetivo mejorar las operaciones de los departamentos, y por lo mismo aumentar la productividad, disminuir tiempos, y generar mejores ingresos para la empresa.

La implementación de una estrategia funcional tiene como finalidad la iniciación concurrente de diversos planes tácticos u operativos en una variedad de niveles diferentes de la compañía y en distintos segmentos. Con el fin de lograrlo, se deben poner en práctica los cambios en el sistema de control gerencial, el sistema de información y la cultura organizacional, necesarios para monitorear y apoyar la implementación del plan estratégico. El equipo de planeación estratégica no puede y no debe reemplazar la estructura para la toma de decisiones de la compañía, ya que la evaluación más importante de la implementación es el grado en el cual los miembros organizacionales, en especial los gerentes, integran el plan estratégico a sus decisiones administrativas cotidianas. Un plan estratégico se implementa cuando la respuesta inicial de un gerente que afronta un problema es considerar si la solución se halla en el plan estratégico de la empresa.

La propuesta de mejora de operación para los departamentos de la empresa Avance Gráfico pretende que se

aumente la productividad, disminuyendo tiempos de trabajo, así como también mejorar la calidad en los trabajos, y por sobre todo satisfacer las necesidades y expectativas del cliente; para ello se debe tomar en cuenta la adecuada implementación y el manejo óptimo de los recursos, tanto la materia prima, como el personal de la empresa.

OBJETIVOS

GENERAL:

Desarrollar una propuesta para la mejora de la operación de los departamentos de administración, producción y encuadernación de una empresa dedicada a la litografía e imprenta.

ESPECÍFICOS:

1. Establecer las principales necesidades que el cliente desea satisfacer a través de un análisis interno y externo a la empresa.
2. Proponer los cambios necesarios en los departamentos para lograr un trabajo efectivo dentro de ellos.
3. Generar por medio de la mejora de las operaciones de los departamentos de administración, producción y encuadernación un incremento en las ventas, usando como indicador los pedidos entregados en tiempo.
4. Crear una conexión entre los departamentos, para mejorar la comunicación entre ellos y que de esta forma se organice mejor la empresa.

5. Realizar por medio de una planeación estratégica los cambios en el desempeño de los trabajadores para optimizar su trabajo dentro de ella.
6. Sintetizar los conceptos y métodos a desarrollar para aplicar de una manera efectiva la planeación estratégica en los departamentos.
7. Comparar la situación actual de la empresa con la propuesta para promover los cambios que se aplicarán dentro de la empresa al mejorar la operación de los departamentos de administración, producción y encuadernación de la litografía e imprenta.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tendrá como fin realizar una mejora de la operación en los departamentos de administración, producción y encuadernación de una empresa dedicada a la litografía e imprenta, su objetivo primordial será el de mejorar en todos los sentidos el servicio y satisfacer las necesidades del cliente por medio de un trabajo que demuestre eficiencia y eficacia desde la recepción de los pedidos, así como también en el proceso y finalmente en la entrega de los mismos.

Se espera que con la mejora de la operación de dichos departamentos se alcancen resultados que demuestren un aumento en el caudal de ventas, así como también lograr una mayor difusión de su marca, posicionándola dentro del mercado y establecer una comunicación efectiva entre clientes y empresa.

De esta forma se ha creado la expectativa que mediante una planeación estratégica a cada uno de los departamentos mencionados se planteen cambios que logren entrelazar los departamentos de manera que no existan confusiones en los pedidos y se entreguen estos a tiempo.

Así mismo, se espera que este trabajo represente un aporte valioso a la empresa y que promueva el orden dentro de los departamentos, realizando las variaciones que sean necesarios en cuanto al estado actual de los departamentos se refiere.

1. ANTECEDENTES GENERALES

La siguiente información se refiere a todos los aspectos generales necesarios para realizar este trabajo de graduación, los cuales abarcan desde la historia de la empresa hasta su visión.

1.1 Descripción de la empresa

A continuación se presentará una reseña histórica de la empresa y otros aspectos relacionados a ella, por medio de los cuales se comprenderá de una forma efectiva el funcionamiento de ella.

1.1.1. Historia

Avance Gráfico es una empresa que inició operaciones alrededor del año 1990, y comenzó con el fin primordial de satisfacer a sus clientes por medio de la elaboración de distintos materiales impresos requeridos por ellos, tales como facturas, calendarios, volantes, tarjetas de presentación, trifoliales, bifoliales, etc., pero debido a la demanda que ha tenido la imprenta, gracias a las distintas estrategias de mercadeo, así como también de la satisfacción diaria de los clientes, la empresa se vio en la necesidad de cambiar de domicilio hacia una bodega más grande; la cual está ubicada en la 8ava. Calle 19 – 63 zona 11 Mirador 1, con el objetivo de atender a los clientes en un espacio más amplio, con el fin de minimizar los tiempos y distancias del transporte de material dentro de la empresa.

Actualmente, la empresa se ha especializado en la impresión en cartulina y papel, con lo cual se han registrado pedidos cada vez más grandes por parte de nuestros clientes antiguos y ha abierto nuevas oportunidades dentro del segmento de mercado donde competimos.

1.1.2. Organigrama

Toda estructura organizacional incluso una con grandes deficiencias, se puede presentar de una forma gráfica señalando simplemente las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad, por tal razón, la forma como la organización describe su estructura en la cual especifica las redes de autoridad y toda aquella comunicación formal en la organización, se denomina un organigrama.

Puesto que el organigrama muestra las líneas de autoridad para tomar decisiones, en ocasiones el simple hecho de presentar la organización en una gráfica puede mostrar las incongruencias y complejidad, lo cual facilitará corrección. El organigrama también muestra a los administradores y al personal de nuevo ingreso cómo encajan dentro de toda la estructura. A menudo se suele clasificar al organigrama como un modelo abstracto simplificado de la estructura, ya que no es una representación exacta de la realidad, y por lo tanto, posee limitación. La impresión que se posee generalmente del organigrama, se debe a su simplicidad y a la omisión de muchos otros aspectos importantes de una estructura.

Un problema importante de los organigramas es tratar de establecer en un plano simple, las relaciones estructurales que se dan en la organización. Por ejemplo, el organigrama sólo muestra unas cuantas relaciones de la organización formal, pero impide visualizar las relaciones de las organizaciones informales. Tradicionalmente, un organigrama se construye en forma de pirámide, donde los individuos que se sitúan en la parte superior de ésta posee más autoridad y responsabilidad que los que se ubican en la parte inferior. La posición relativa de los individuos dentro de las casillas del Organigrama indican relaciones amplias de trabajo, mientras que las líneas entre las casillas designan líneas formales de comunicación entre los individuos.

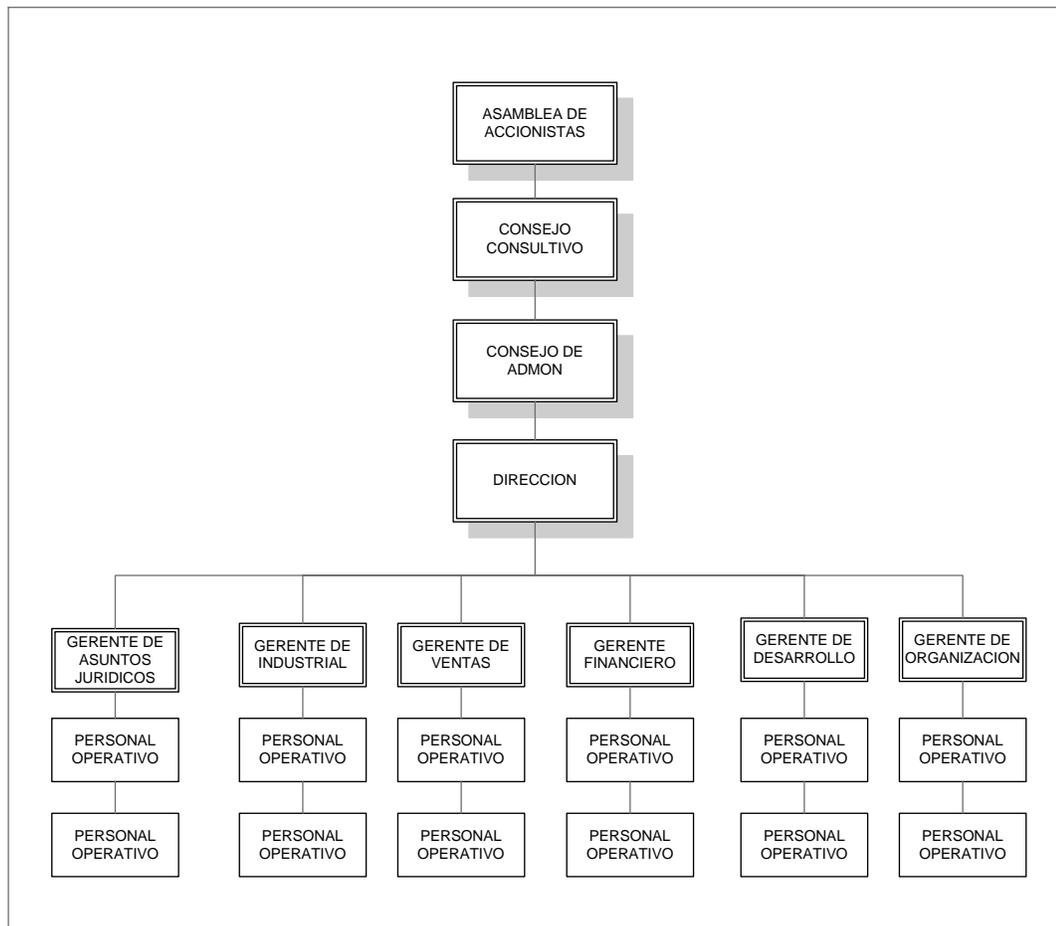
Existen algunas recomendaciones para la elaboración de un Organigrama:

- a. Mantener la mayor simplicidad posible y evitar el cruce excesivo de líneas.
- b. Los cargos del mismo nivel jerárquico deberán tener nombres equivalentes o que indiquen el nivel.

Existen varias clases de organigramas, cada uno de los cuales tiene sus propias características: organigrama clásico, organigrama vertical, organigrama horizontal, organigrama sectorial o radial, organigrama circular, organigrama de barras, organigrama lineal de responsabilidad y organigrama mixto.

a. Organigrama clásico

Figura 8. Ejemplo de organigrama clásico

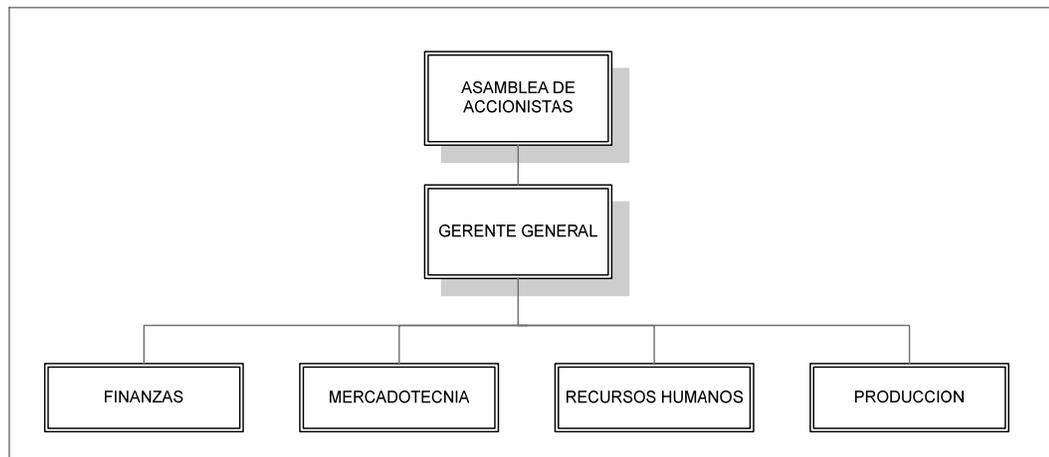


Fuente: www.virtual.unal.edu.co

El más común de todos los organigramas y el que presenta características más importantes de la estructura organizacional. El organigrama clásico facilita la codificación de los órganos o las actividades de la organización.

b. Organigrama vertical

Figura 2. Ejemplo de organigrama vertical



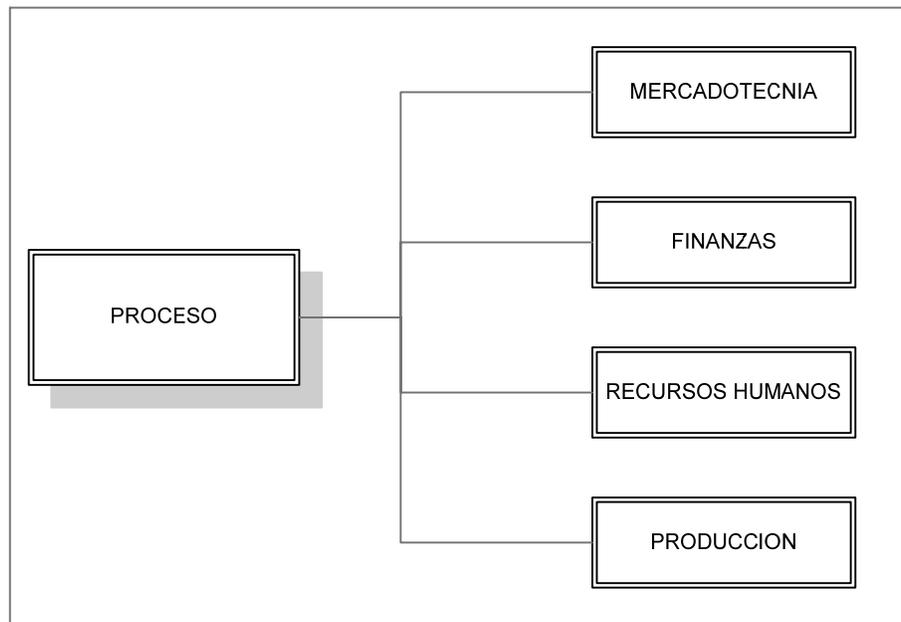
Fuente: www.virtual.unal.edu.co

En este organigrama cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; de cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Este organigrama es muy usado, por lo mismo, fácilmente comprendido, aparte indica en forma objetiva las jerarquías del personal; considerando esto como las ventajas de este organigrama. Ya al mirar la desventaja; se produce el llamado “efecto de triangulación”, porque, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados.

c. Organigrama horizontal

Figura 3. Ejemplo de organigrama horizontal



Fuente: www.virtual.unal.edu.co

Representa los mismos elementos del Organigrama anterior y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

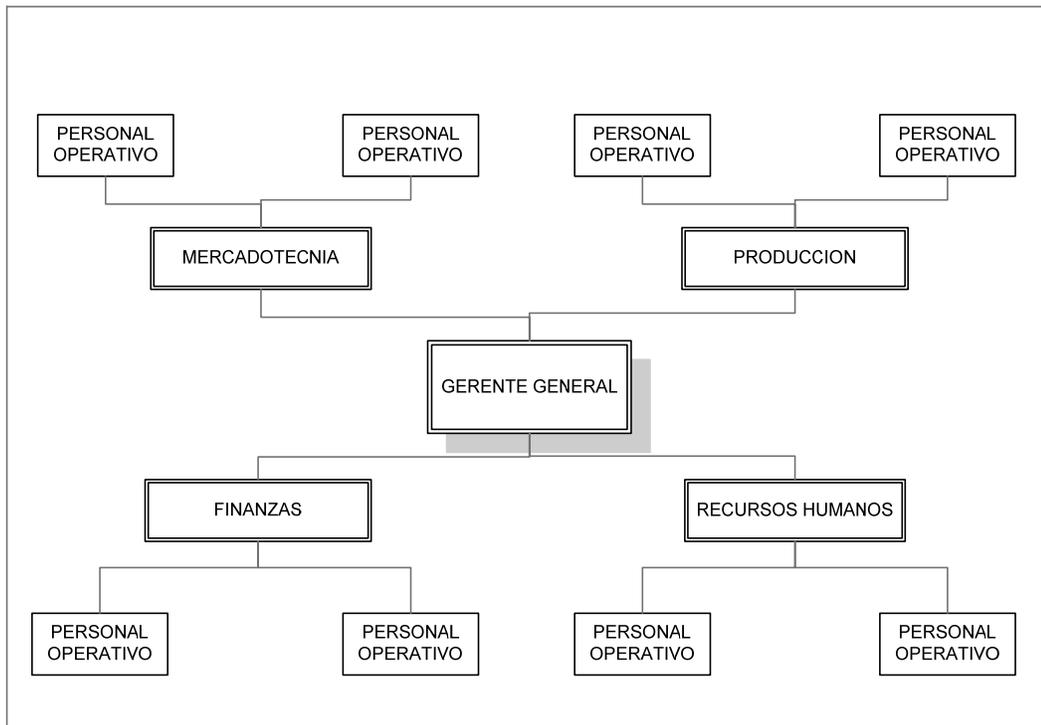
d. Organigrama sectorial o radial

Consta de círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos. La autoridad máxima se localiza en el centro del organigrama, y el nivel jerárquico disminuye a medida que se acerca a la periferia. El organigrama sectorial o radial permite representar la estructura organizacional de manera compacta. No obstante, presenta ciertas limitaciones

técnicas, pues dificulta la representación de órganos auxiliares muy variados.

e. Organigrama circular

Figura 4. Ejemplo de organigrama circular

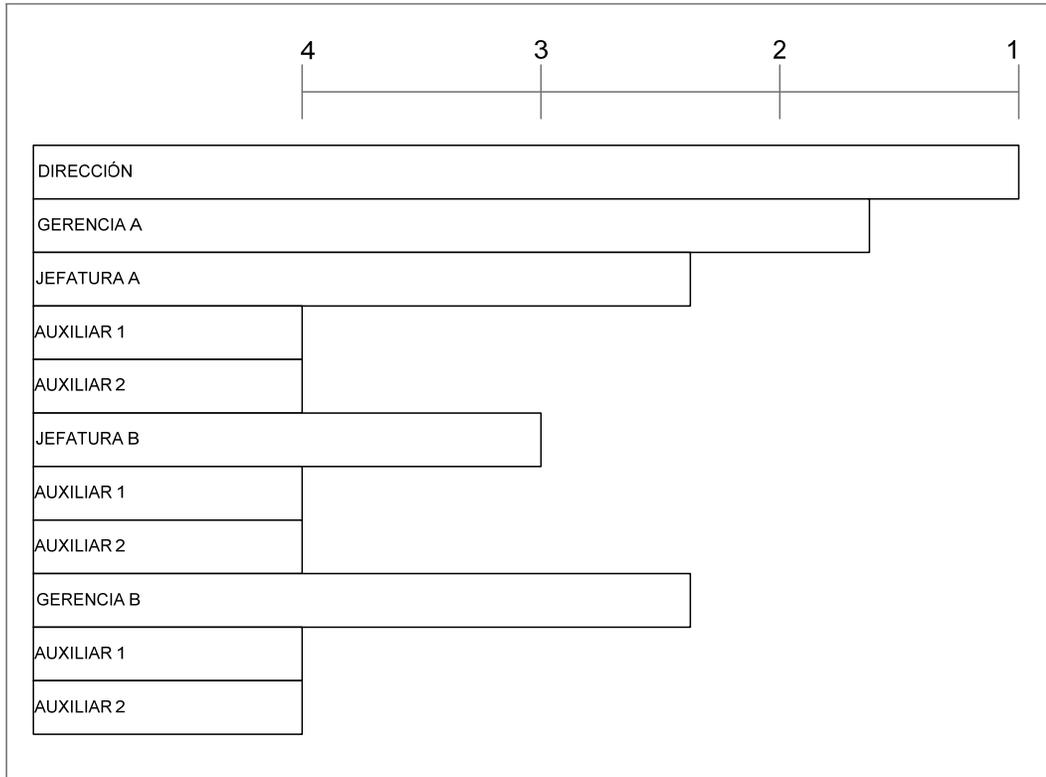


Fuente: www.virtual.unal.edu.co

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos cada uno constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas continuas o punteadas que representan los canales de comunicación, autoridad y responsabilidad existentes entre los cargos.

f. Organigrama de barras

Figura 5. Ejemplo de organigrama de barras



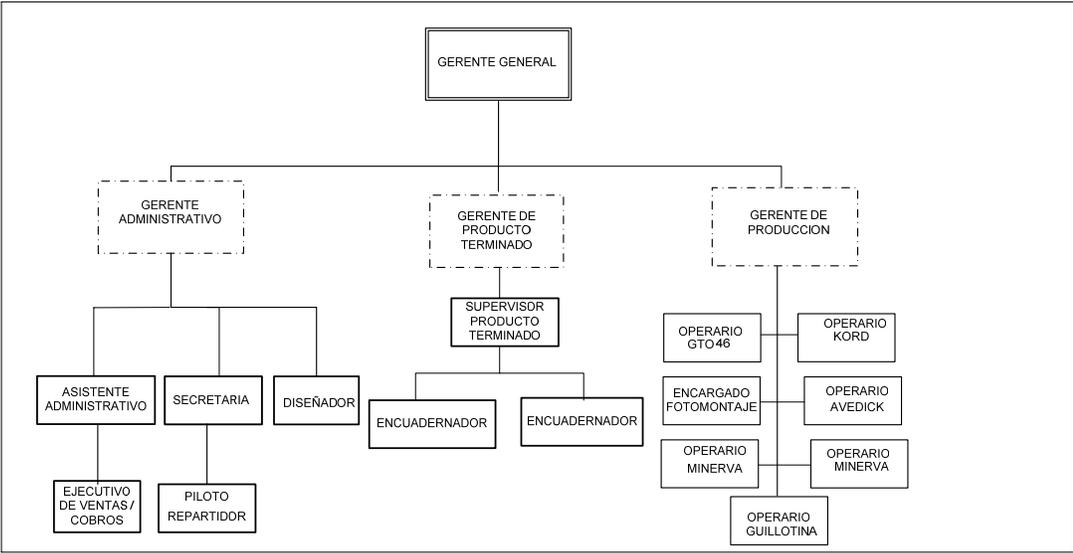
Fuente: www.virtual.unal.edu.co

Permite representar la estructura organizacional mediante barras horizontales de longitud variable, según el nivel jerárquico. Cada órgano está representado por una barra. Todas las barras comienzan en la misma línea a la izquierda (o a la derecha) y se prolongan hacia la derecha (o hacia la izquierda). Cuanto más elevado sea el nivel jerárquico, mayor será la longitud de la barra. La subordinación de un órgano a otro, está determinada por la continuidad espacial.

Cada órgano se subordina al órgano de nivel jerárquico inmediato mas elevado. Este organigrama presenta algunas desventajas respecto del organigrama clásico, pues dificulta la representación de diversos tipos de autoridad (funcional, comités, etc.), así como de órganos subordinados pertenecientes a niveles jerárquicos distantes. Una de sus fortalezas es la facilidad de elaboración.

g. Organigrama empleado dentro de la empresa Avance Gráfico, S.A.

Figura 6. Organigrama de Avance Gráfico, S.A.



Fuente: investigación a empresa

Dentro de la empresa Avance Gráfico, S.A. se usa el organigrama clásico, ya que es uno de los más completos y en donde mejor se representan los nexos entre los distintos puestos que posee la empresa.

1.1.3. Visión

Satisfacer a todos nuestros clientes para así llegar a ser la imprenta más reconocida a nivel guatemalteco.

1.1.4. Misión

Ofrecer a nuestros clientes nuestra experiencia y conocimiento referente a la impresión de materiales con el objetivo de que queden satisfechos en todo el proceso hasta su entrega final.

1.1.5 Localización geográfica

A continuación se realizará la localización geográfica de la empresa en base al reglamento específico de localización industrial del municipio de Guatemala:

- a. Clasificación internacional uniforme: 2801 imprentas, periódicas y litografías.
- b. Cuadro de grupos industriales, categorización de la empresa: 2.
- c. Categorías industriales

Tabla I. Categorías industriales de la empresa Avance Gráfico, S.A.

Factores	Datos	Categoría
formato ocupacional de trabajadores	10-19	III
olor	no molesto	IV
desechos sólidos	inocuos	I
desechos líquidos	inocuos	I
incendio y explosión	riesgo controlable	IV
transporte	vía pick up	I

Fuente: investigación a empresa

d. La mayor categoría es la IV, en el cuadro de grupos industriales quedó en el grupo industrial 3, por lo que al hacer la intersección el tipo de localización fue “Localización D”, que significa que debe de quedar ubicado en zona de tolerancia industrial.

e. Zona de Tolerancia Industrial

Tabla II. Zona de tolerancia industrial

Factor	Categoría	Zona de tolerancia
formato ocupacional de trabajadores (1)	III	-----
olor (5)	IV	I-2, I-4, I-5, I-7, I-11, I-12; I-13, I-16, I-17, I-18
desechos sólidos (10)	I	-----
desechos líquidos (9)	I	-----
incendio y explosión (8)	IV	I-4, I-5, I-10 – I-18
Transporte (11)	I	-----

Fuente: reglamento específico de localización industrial del municipio de Guatemala

Zonas de tolerancia que más se repiten:

I-4= 2 , I-5 = 2 , I-11 = 2 , I-12 = 2 , I-13 = 2 , I-16 = 2 , I-17=2, I-18=2.

f. Según este análisis la empresa puede estar geográficamente en los siguientes lugares:

I-4. Se describe a partir de la intersección del boulevard "Tecún Umán" y 4ª.avenida de la zona 13, hacia el Sur por medio de esta última hasta la 5ta. Calle de esta misma zona, que se seguirá hacia el Oriente hasta la 7ª. Avenida o Avenida del Conservatorio, la cual se recorrerá hacia el Sur hasta alcanzar el lindero Sur del terreno que ocupa la actual terminal aérea; de este punto hacia el poniente se buscará la orilla del barranco, la cual se recorrerá hacia el Norte, bordeando los campos de la antigua feria de Noviembre, luego bordeando las notificaciones "lomas de Pamplona" y "Miles Rock" excluyendo hasta alcanzar la 18 calle ahora de la zona 12, la cual se seguirá hacia el poniente hasta la Avenida Petapa, la cual se recorrerá hacia el Norte hasta su encuentro con la 9ª. Calle de la misma zona, tomando esta última hacia el Poniente hasta la "Calzada Aguilar Batres" por medio de ésta hacia el Norte alcanzar las áreas verdes del "Trébol" excluyéndolas, para que por medio del límite Sur de dichas áreas verdes alcanzar nuevamente el Boulevard "Tecún Umán", el cuál se seguirá hacia el Oriente hasta el punto de origen de la descripción.

I-5. Se describe a partir de la intersección del Boulevard “Tecún Umán” y Avenida La Castellana, hacia el Sur por medio de esta última hasta la 5ª. Calle de la zona 9, la que se seguirá hacia el Poniente adentrándose en la zona 8 adoptando la nomenclatura de 37 calle hasta la 7ª. Avenida o “Santa Cecilia” de esta zona, la cual se seguirá hacia el Sur hasta la 38 calle, para por medio de esta última hacia el poniente alcanzar la Avenida Bolívar; luego recorriendo esta hacia el Norte hasta la 28 calle de la zona 3, hacia el poniente a la avenida Elena hacia el Norte hasta la 18 calle, hacia el poniente hasta la 4ª. Avenida o del Cementerio, hacia el Sur hasta la 26 calle, hacia el poniente hasta alcanzar la orilla del barranco, la cual se seguirá hacia el Sur hasta la 7ª. Calle de la zona 7, la cual se seguirá hacia el poniente hasta la 2ª. Avenida de la misma zona, luego por medio de esta última hasta la Calzada Roosevelt zona 3, Boulevard “Tecún Umán” excluyendo las áreas verdes de El Trébol, hasta alcanzar el punto de origen de la descripción.

I-11. Se describe a partir de la intersección de la 2ª. Calle zona 7, o antigua carretera a Mixco y la Calzada “San Juan”, hacia el poniente por esta última hasta la 40 avenida; luego por medio de una diagonal de rumbo Sur poniente buscará el cruce de la 38 avenida y 2ª. Calle zona 7; luego por medio de esta última hacia el poniente hasta la 39 avenida, luego hacia el Sur, pasando de la zona 7 a la 11 hasta alcanzar la orilla del barranco hacia el Oriente entre las lotificaciones “Toledo” y “Jardines de Utatlán II” hasta la Calzada Roosevelt hacia el Norte por medio del lindero Poniente de la lotificación

“Jardines de Uatlán“ pasando ahora de la zona 11 a la 7 hasta la 2ª. Calle de esta última para que por medio de dicha 2ª. Calle hacia el Oriente hasta alcanzar el punto de origen de la descripción.

I-12. Se describe a partir de la intersección de la 39 avenida y 2ª. Calle de la zona 7 o antigua carretera a Mixco, hacia el Poniente por medio de esta última hasta su encuentro con la carretera Roosevelt, luego hacia el Sur pasando de la zona 7 a la 11, hasta encontrar la orilla del barranco situado al Oriente de la notificación “Molino de las Flores”; luego hacia el Oriente por medio de dicha orilla rodeando e incluyendo las colonias “El Tesoro”, “Alvarado”, “Cotió”, “González”, etc. Y su prolongación ideal hasta encontrar la calzada Roosevelt a la altura de la 39 avenida de la zona 7, la que se seguirá hacia el Norte hasta alcanzar el punto de origen de la descripción.

I-13. Se describe a partir de la intersección a la 2ª. Calle de la zona 7 antiguo camino a Mixco y 38 calle de la misma hacia la 40 avenida y carretera San Juan, por medio de una diagonal de rumbo Norte-Oriente, luego por medio de dicha carretera hacia el Poniente hasta encontrar el camino antiguo a Lo de Bran que pasa entre la Florida y la colonia “1º. de Julio” camino que se seguirá en esa dirección hasta la 47 avenida que constituye el límite oriente de las lotificaciones “Monte Verde” y “Montserrat”, luego por medio de esta avenida hacia el Sur hasta su encuentro con el camino antiguo a Mixco o 2ª. Calle de la zona 7, la cual se recorrerá hacia el Oriente hasta encontrar el punto de origen de la descripción.

I-16 Se describe a partir de la 25 Avenida y 4^a. Calle de la zona 6, hacia el Oriente por medio de esta última se recorrerá 200 metros para virar hacia el Norte 90 grados una distancia de 300 metros, luego nuevamente hacia el Oriente atravesando el río de Las Vacas hasta encontrar el límite poniente de la lotificación “Atlántida”; luego se rodeará por el Sur dicha lotificación hasta hallar el camino que conduce a Las Tapias a la altura de la Aldea Lavarreda, el cual se seguirá hacia el Norte 400 metros para seguir por medio de una línea con rumbo Oriente que encuentre el inicio de la quebrada El Toro, a la altura de la Colonia “Kennedy”, y luego por medio del lindero Oriente de dicha colonia hacia el Sur se buscará el camino que conduce a “San Rafael La laguna” y luego la carretera al Atlántico, siguiendo esta última al Oriente se buscará su entronque con la vía férrea, desde este punto con rumbo Sur-Poniente se hallará la orilla del barranco, orilla que se seguirá hacia el Poniente hasta la vía férrea y luego hacia el Oriente bordeando la península conocida como “El Carmen” hasta encontrar el camino que conduce hacia el regimiento Mariscal Zavala, camino que se recorrerá hacia el Sur hasta el lindero Norte de dicho cuerpo militar, de este punto se seguirá hacia el Poniente recorriendo el antiguo camino al Fiscal y por medio de éste atravesando el río de Las Vacas nuevamente hasta alcanzar el punto de origen de la descripción.

I-17. Se describe a partir de la 15 avenida y Diagonal 6 de la zona 10, hacia el Oriente, por medio de la primera hasta

encontrar la orilla del barranco, orilla que se seguirá hacia el Sur-oriente hasta su intersección ideal con la 23 avenida de la misma zona, la que se recorrerá hacia el Poniente hasta encontrar la carretera a El Salvador, la que se recorrerá hacia el Sur-Oriente hasta la 24 avenida, de este punto hacia el Sur se tomará dicha avenida pasando la zona 10 a la 14 hasta la orilla del barranco que divide esta última zona y la población de Santa Catarina Pinula, luego por medio de esta orilla se buscará la prolongación ideal de la 18 avenida de dicha zona, avenida que se seguirá hacia el Norte hasta llegar a la 4ª. Calle luego hacia el oriente hasta la 20 avenida, hacia el Norte hasta el antiguo acueducto de Pinula, hacia el Poniente hasta la 18 avenida hacia el Norte hasta la Diagonal y, la que se recorrerá hacia el Nor-Poniente hasta alcanzar el punto de origen de la descripción.

I-18. Se halla situada al oriente del anterior, por lo que ese será su límite Poniente, su límite Norte será la orilla del barranco que separa las zonas 10 y 15; su límite Sur será la orilla del barranco que separa la zona 14 de la población de Santa Catarina Pinula y su límite oriente lo constituirá el lindero de la finca San Rafael y su prolongación hacia el Norte.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en la 8ava. Calle 19 – 63 zona 11 Mirador 1.

1.2 Distribución

En el siguiente bloque se proveerá de información referente a las estructuras de los departamentos de la empresa donde se realizó este trabajo de graduación, así como los diagramas que muestran los procesos realizados en dicha empresa.

1.2.1 Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. En la actualidad el diseño organizacional gira entorno al “mundo exterior” de la ecuación del diseño organizacional.

Debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. De igual manera, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

El diseño organizacional ve la forma en que están agrupadas las unidades de la organización, así como también el tamaño de cada organización. De manera que la

jerarquía de la organización se logra mediante un proceso de autoridad formal, y uno de los medios para representar la jerarquía de la organización es el organigrama, es decir, el organigrama es el resultado del proceso de agrupamiento. El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones. Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de unidades; estas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final.

El diseño organizacional de una empresa puede proceder del siguiente modo, al menos en principio:

El primer paso es bosquejar todas las tareas que deben realizarse. Este es esencialmente un procedimiento “de arriba hacia abajo”, de necesidades generales a tareas específicas. En este paso se combinan las tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y determina cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir.

El siguiente paso es construir la estructura, primero determinando qué tipos y cuántas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto un procedimiento “de abajo hacia arriba”, de tareas específicas a la jerarquía total. Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados.

Generalmente el diseño organizacional no se comienza de cero, es decir, en general se procede con conocimientos de estructuras pasadas. De hecho, el diseño organizacional es mucho menos común que el rediseño organizacional (desplazamientos incrementados de estructuras existentes).

En la práctica, a medida que cambian las metas y misiones, el rediseño organizacional es iniciado de arriba hacia abajo, a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, procede de abajo hacia arriba.

1. Criterios a aplicar en el diseño organizacional

Agrupamiento de unidades: el agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización. El agrupamiento puede tener por lo menos cuatro efectos importantes:

a. El agrupamiento establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Es nombrado un gerente para cada unidad, un solo individuo es responsable de todas sus acciones. Y es el encadenamiento de estos gerentes en una estructura lo que crea el sistema de autoridad formal. Así, el agrupamiento de unidades es el parámetro de diseño por el que el mecanismo coordinador de la supervisión directa es construido dentro de la estructura.

b. El agrupamiento requiere típicamente que las organizaciones y unidades compartan recursos comunes. Los miembros de una unidad comparten, por lo menos, un presupuesto común, y a menudo se espera que compartan también instalaciones y equipo común.

c. El agrupamiento típicamente crea medidas comunes de desempeño. Los costos de las actividades de los miembros o de una unidad pueden ser medidos en forma conjunta hasta el punto en que comparten recursos comunes. Más aún, sus producciones pueden ser medidas conjuntamente hasta el punto en que ellos contribuyen a la producción de los mismos productos o servicios. Las medidas de desempeño conjunto los animan más a coordinar sus actividades.

d. El agrupamiento alienta al ajuste mutuo. Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa, los miembros de una unidad se ven forzados a veces a compartir instalaciones comunes, siendo así puestos de estrecha proximidad física. Esto, a su vez, alienta los frecuentes contactos informales entre ellos, lo que a su vez alienta la coordinación por ajuste mutuo. Así, el agrupamiento puede estimular hasta un grado importante dos mecanismos coordinadores (la supervisión directa y el ajuste mutuo) y puede formar la base de un tercero (la estandarización de producciones) al proporcionar medidas comunes de desempeño. El agrupamiento de unidades es, como resultado, uno de los más poderosos parámetros de diseño.

Pero por la misma razón que el agrupamiento alienta la fuerte coordinación dentro de una unidad, crea problemas de coordinación entre unidades. El resultado de todo esto es que cada unidad desarrolla una propensión a centrarse cada vez más estrechamente en sus propios problemas, separándose aún más agudamente de los problemas del resto de la organización. El agrupamiento de unidades alienta la

coordinación en el grupo a expensas de la coordinación entre grupos

2. Papel de la administración en el diseño organizacional

Se puede suponer que la estructura organizacional más apropiada debe ser predeterminada tomando en cuenta el medio, la tecnología y al personal. Sin embargo, una de las principales funciones del administrador es estructurar la organización en respuesta a las percepciones de estos diversos factores internos y contextuales. La administración toma decisiones estratégicas que son fundamentales en la determinación del diseño de una organización. La decisión estratégica se extiende al contexto dentro del que opera la organización, a los estándares del desempeño contra los que tiene que evaluarse la presión de las limitaciones económicas, y la estructura misma de la organización. En realidad, los gerentes encargados de tomar las decisiones no deben responder al medio Ambiente objetivo, sino al medio como ellos lo perciben. Además, los gerentes generalmente deciden qué ambiente será importante, es decir, la compañía decide a qué mercados va a entrar en términos de productos y áreas geográficas. Los gerentes también toman decisiones estratégicas referentes a los objetivos de la organización, la naturaleza de la tecnología y el clima interno, aunque el medio y los subsistemas internos pueden significar limitaciones a la forma en que los gerentes planean estructurar las organizaciones, no debe subestimarse la importancia de la toma de decisiones por parte de los administradores.

Dependiendo de las percepciones de las propiedades internas y ambientales, los gerentes tienen una gran libertad para tomar decisiones estratégicas para enfrentar diversas situaciones emergentes. El concepto de diseño de la organización implica el proceso de propiciar las relaciones y crear la estructura para lograr fines organizacionales. Por tanto, la estructura es el resultado del proceso de diseño. La estructura de la organización tiene una orientación prescriptiva y de acción; está adecuada para resolver problemas y mejorar el desempeño.

Todos los que intervienen en su estructuración esperan mejorar las organizaciones: hacerlas más eficientes, más humanas, más racionales, más entretenidas, más útiles para las sociedades, más rentables para los propietarios, más satisfactorias para los miembros, más obsequiosas con los altos directivos, más democráticas, más estables, más flexibles, o lo que se necesite. Las oportunidades para mejorarlas son muy grandes. Los ingenieros son quienes proyectan la mayor parte de las organizaciones. Aunque puede que reciban ayuda de abogados, asesores, investigadores y expertos, los gerentes generalmente deben tomar las principales decisiones en su estructuración.

El diseño de la organización nunca está terminado; se trata de un proceso continuo “una organización bien planeada no radica en lograr una solución estable, sino en mantener con vida un proceso de desarrollo”. Existen distintos tipos de organizaciones, las adaptables orgánicas, que son más

susceptibles de responder a las fuerzas ambientales y algunas otras, y más fáciles de cambiar que los tipos de organizaciones mecanicista-estables.

Los ingenieros deben tomar algunas decisiones y alternativas referentes al grado de flexibilidad de la estructura de sus organizaciones.

3. Integración de las actividades organizacionales

Una de las consideraciones globales en la estructuración de la organización es la coordinación de actividades. La integración se define como el proceso para lograr la unidad de esfuerzos entre los diversos subsistemas en el cumplimiento de la tarea de la organización. Los requerimientos del medio ambiente y el sistema técnico con frecuencia determinan el grado de coordinación requerido. En algunas organizaciones es posible separar las actividades de forma tal que se minimizan estos requerimientos. Eso es generalmente cierto en la operación de las cadenas de tiendas donde cada unidad individual tiene autonomía sustancial y las principales actividades coordinadas ocurren dentro de estas unidades separadas. En otras organizaciones, particularmente las que están separadas por departamentos con una base funcional, la integración es de mayor importancia. Es importante reconocer la integración entre la necesidad de especializar las actividades y los requerimientos de integración. Entre mas diferenciación de actividades y especialización del trabajo, más difíciles serán los problemas de coordinación. Tanto la diferenciación vertical como la horizontal, presentan

problemas de coordinación control y comunicación para las organizaciones. Las sub-unidades en ambos ejes son núcleos que se diferencian de las unidades adyacentes y de la organización total, de acuerdo con los factores vertical y horizontal. Entre mayor sea la diferenciación, mayor será la potencialidad para que haya dificultades en control, coordinación y comunicaciones.

4. Coordinación: es la sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armoniosas, ensambladas e integradas hacia un objetivo común.

El planeamiento es la gran herramienta para coordinar las actividades de la organización. Si no se coordina mediante el planeamiento, habrá de hacérselo por reacción ante los hechos. No estará prevista la coordinación, sino que se tratará de lograrla de emergencia.

Normativamente, la estructura organizacional y el planeamiento deben viabilizar la coordinación, que es vital para la gestión de la organización. Pero, hoy en día se pretende que la coordinación en el ámbito organizacional significa algo más, en efecto, se requiere una efectiva integración del conjunto y un manejo que genere sinergia, esto es, que el accionar como un todo logre mejores resultados que los que obtiene la simple suma de las partes actuando independientemente.

a. Bases de coordinación

En una forma de coordinación directiva, la coordinación jerárquica, las diversas actividades están vinculadas entre sí al encontrarse bajo una autoridad central. Las principales funciones están coordinadas por el presidente. En una organización sencilla, esta forma de coordinación podría ser suficiente. Sin embargo, en las organizaciones complejas con muchos niveles y numerosos departamentos especializados, la coordinación jerárquica se torna más difícil aunque el organigrama piramidal común indica que existe una posición central que es un punto focal para la coordinación de todas las actividades en organizaciones más grandes eso es imposible. Sería difícil que un ejecutivo de alto nivel manejara todos los problemas de coordinación. También hay grandes problemas de comunicación arriba y abajo en la jerarquía que hacen imposible que el individuo del nivel más alto tenga la información requerida para la coordinación de las actividades en los niveles más bajos. Por lo tanto, la coordinación a través de la estructura jerárquica podría ser sustentada por otros medios. El sistema administrativo ofrece un segundo mecanismo para la coordinación directiva de las actividades. Una gran parte del esfuerzo coordinador en la organización se refiere al flujo horizontal de trabajo de naturaleza rutinaria. Los sistemas administrativos son procedimientos formales, diseñados para llevar a cabo una parte de este trabajo rutinario de coordinación automática.

Muchos procedimientos de trabajo, como los memorandos, ayudan a coordinar los esfuerzos de las diferentes unidades

de operación. En la medida en que estos procedimientos pueden ser programados o convertidos en rutina, no es necesario establecer medios estructurales específicos para la coordinación. Para los sucesos no rutinarios y no programables, podría requerirse unidades específicas como los comités, para lograr su integración. Un segundo tipo de coordinación es a través de medios voluntarios. Gran parte de la coordinación podría depender de la disposición y capacidad de los individuos o grupos para encontrar voluntariamente los medios para integrar sus actividades con otros participantes de la organización. Lograr la coordinación voluntaria es uno de los problemas más importantes y difíciles para el gerente.

La coordinación voluntaria requiere que el individuo tenga suficiente conocimiento de los objetivos de la organización, una información adecuada referente al problema específico de coordinación, y la motivación para hacer algo por voluntad propia.

Los problemas de integración de las organizaciones con un ambiente estable, una tecnología constante y actividades rutinarias, son sustancialmente diferentes a los de la organización que enfrenta un ambiente rápidamente cambiante y fuerzas tecnológicas dinámicas, la organización estable puede apoyarse en la estructura jerárquica y los procedimientos establecidos para asegurar la coordinación. La organización que encara el cambio debe desarrollar mecanismos diferentes de integración.

b. Desarrollo de medios para facilitar la integración

Los problemas originados al integrar diversas actividades en organizaciones complejas, han estimulado el desarrollo de muchos medios de coordinación. Una proposición para integrar las actividades es el comité. Los comités normalmente están compuestos por miembros de diversos departamentos o áreas funcionales y se relacionan con los problemas que requieren coordinación. Muchas empresas han establecido comités ejecutivos al nivel más alto para lograr la integración. El uso de comités con fines de coordinación es un enfoque muy utilizado en otras instituciones como las universidades y hospitales. Existen organizaciones que utilizan un alto nivel de tecnología que requiere de actividades muy especializadas y claramente diferenciadas, pero que también poseen un alto grado de integración entre ellas. Este tipo de compañías utilizan grupos de trabajo, equipos y oficinas de proyecto para lograr la coordinación, lo cual lleva a formalizar las actividades coordinadoras que se desarrollan informal y voluntariamente.

En las organizaciones de mayor éxito, la influencia de los integradores derivada de su competencia profesional más que de su posición formal.

Tenían éxito como integradores debido a sus conocimientos especializados y debido a que representaban una fuente central de información en las operaciones. Estos resultados sugirieron que es posible que las organizaciones complejas alcancen al mismo tiempo la diferenciación de

actividades y una integración efectiva, pero que se requieren nuevos arreglos organizacionales para lograrlo. Otros han recomendado nuevas formas estructurales para ayudar con los problemas de la integración.

A nivel vertical, los individuos sirven como alfileres de unión entre su propio nivel y los de arriba y abajo. De esa manera, a través de este sistema de alfileres de unión, se logra la “coordinación voluntaria” necesaria para hacer que el sistema dinámico opere efectivamente. Esto constituye una estructura de grupo múltiple que se sobrepone dentro de la organización. Para lograr la coordinación necesaria se debe cumplir con un requisito fundamental: Toda la organización debe consistir en una estructura de grupo múltiple y sobrepuesta en la que todos los grupos de trabajo utilicen con habilidad el proceso de toma de decisiones. Este requisito se aplica a los departamentos funcionales, de producto y servicios. Una organización que cumpla con él tendrá un eficiente sistema de integración e influencia a través del cual las comunicaciones importantes fluyan con facilidad, la influencia requerida se ejerza lateralmente, hacia arriba y hacia abajo, y se generen las fuerzas motivacionales necesarias para la coordinación.

c. Relaciones horizontales y diagonales

La mayor parte de los organigramas son elaborados para subrayar la jerarquía vertical y las relaciones superior-subordinado. Muy pocos de ellos indican interacciones horizontales, que son las actividades integradoras que fluyen

entre departamentos, unidades o individuos aproximadamente en el mismo nivel. Las relaciones horizontales son aquellas cuyas funciones no son esencialmente las de pasar órdenes a los niveles bajos o pasar información a los de arriba y cuya naturaleza y características no están primordialmente determinadas por el hecho que un elemento es superior al otro en la jerarquía de la organización. La función de las relaciones horizontales es facilitar la solución de los problemas que surgen de la división del trabajo, y su naturaleza y las características están determinadas por los participantes que tienen sub-objetivos organizacionales diferentes, pero actividades interdependientes que necesitan entremezclarse. A medida que las organizaciones se han vuelto más complejas, ha sido imposible lograr la coordinación necesaria a través de la jerarquía vertical. Por ejemplo, en un hospital moderno se requieren de muchas interacciones horizontales. El tratamiento de paciente puede inmiscuir a varios departamentos y unidades especializadas, muchas de las cuales son muy técnicas, por lo que es imposible que una sola persona coordine todo. Las organizaciones modernas dependen de las relaciones laterales precisamente debido a que hay tantos puntos de vista de especializados y tantos contactos requeridos que un solo administrador no podría manejar el flujo de comunicación por si solo. En la organización industrial, la necesidad de establecer relaciones horizontales efectivas también es importante. Por ejemplo, la interacción requerida entre la investigación del producto y su manufactura, entre el control de inventarios y las ventas, y entre publicidad y finanzas, es evidente. Cada vez más, se

han creado nuevas unidades organizacionales como los grupos de investigación de operaciones y centros de procesos de datos. Estos pueden tener éxito solamente si son capaces de establecer relaciones horizontales eficientes con varias otras unidades en la organización.

d. Redes de comunicación

Uno de los problemas en el diseño organizacional es obtener y procesar información efectiva para la toma de decisiones. En el punto de vista de sistema abierto, la información fluye continuamente entre la organización y su medio. Esta debe ser diseñada con una estructura efectiva para transmitir esa información. Conforme las organizaciones se tornan más complejas, también deben de manejar intercambios internos de información. Muchas relaciones estructurales están asociadas con la comunicación y procesamiento de información. El punto clave para planear estructuras organizacionales se refiere al procesamiento de información.

Las actividades pueden ser programadas efectivamente si todas las tareas están bien entendidas antes de ser realizadas.

La estructura burocrática funciona adecuadamente bajo estas circunstancias. Sin embargo, las organizaciones que operan en un medio dinámico con tecnologías complejas y cambiantes, deben tener información para realizar adaptaciones continuas en sus actividades. Cuanto más sea la

incertidumbre en la tarea, mayor será la cantidad de información que deba ser procesada entre quienes toman las decisiones durante la ejecución de dicha tarea a fin de alcanzar un nivel dado de desempeño.

En la producción masiva de artículos estandarizados existe un elevado grado de certeza referente a la labor que se va a desempeñar. En contraste, cuando una empresa de servicios públicos desarrolla una nueva planta de energía nuclear, las labores son muy inciertas y debe desarrollarse e intercambiarse una gran cantidad de información durante la ejecución del proyecto. Las computadoras y otros avances tecnológicos para la integración y procesamiento de información han contribuido sustancialmente a la capacidad de la organización para procesar información. Sin embargo, estas tecnologías de información no pueden sustituir las redes de comunicación creadas a lo largo de la estructura. Una gran cantidad de información importante es obtenida, compartida, procesada, y se actúa sobre la base que la gente trabaja en equipo, para coordinar sus actividades; la esencia de la estructura. Las reuniones de personal, los memorandos de rutina, el intercambio de minutas de las juntas importantes la emisión de informes sobre los avances, los informes de computadoras, programas de video y boletines semanales o mensuales son todos ellos parte de proceso de comunicación.

Al desarrollar redes de comunicación más eficientes, las organizaciones se esfuerzan por crear una coordinación más dispuesta y efectiva de las diversas actividades.

El desarrollo de las redes de comunicación como sustitutos para la estructura piramidal es una de las diez principales megatendencias que afectan nuestras vidas. En términos simples las redes son personas que hablan entre si que comparten ideas, información y recursos. Con frecuencia se dice que las funciones de las redes deben ser tomadas como verbo y no como sustantivo. La parte importante no es la red, el producto terminado, si no el proceso de llegar allí; la comunicación que crea los vínculos entre la gente y grupos de personas.

Las redes fueron creadas para fomentar la auto-dependencia, intercambiar información, cambiar la sociedad, mejorar la productividad y la situación laboral, para compartir recursos. Están estructuradas para transmitir información de la manera más rápida, con mayor tacto y más eficiencia que cualquier proceso que se conozca. Estas redes pueden presentarse dentro de la organización como arte del sistema informal. Con frecuencia, se extiende por encima de los límites de una organización en particular y son el medio por el cual la gente se comunica sin utilizar estructuras piramidales.

Las redes pueden extenderse por los departamentos, las organizaciones y la sociedad, estableciendo un vinculo horizontal entre la gente que intercambia información. Como se analiza posteriormente la organización adaptable-orgánica fomenta el desarrollo de estas redes de comunicación. La estructura estable-mecanicista, por el contrario, tiende a

destacar los canales de comunicación jerárquicos mas formales.

e. Estructura organizacional de la empresa Avance Gráfico

Dentro de la empresa Avance Gráfico se ha tratado de mantener un sistema de redes de comunicación mediante distintos medios, por ejemplo se cuenta con un intercomunicador entre el departamento de administración y el área en donde se procesa el material, por medio del cual se tiene inmediata comunicación y sirve para verificar el proceso de cada pedido hecho, así mismo, se esta generando una constante supervisión por medio de dicho aparato.

Si en dado caso se necesita hablar con el encargado del procesamiento de la materia prima, entonces se le llama por medio del intercomunicador y el sube hacia administración para verificar las prioridades de trabajo, así como especificaciones para algún cliente o bien para recibir órdenes específicas de parte de administración.

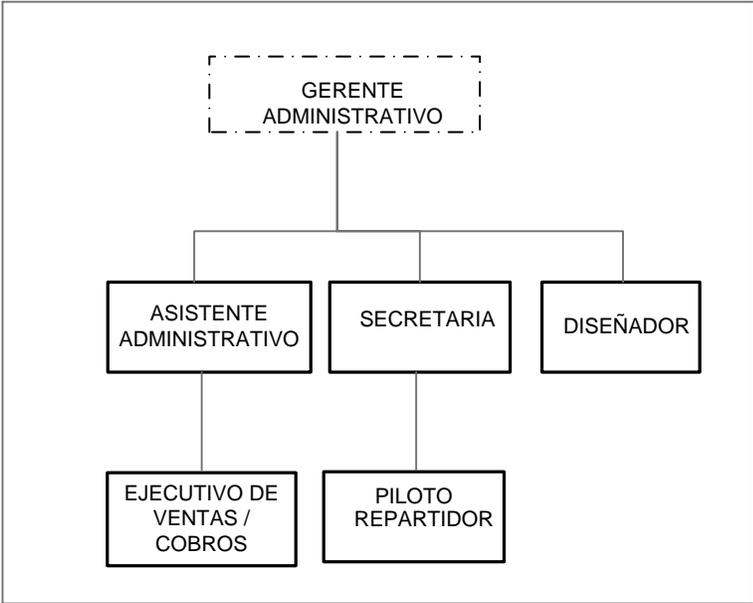
El proceso de diseño organizacional que lleva la empresa es muy sencillo y eficaz, el departamento de ventas se encarga de contactar clientes, después se les da seguimiento para verificar sus especificaciones de trabajo, así como también se discuten tiempos de entrega y precios del trabajo; posteriormente se trasladan las ordenes de trabajo para que sean procesadas según especificaciones del cliente y entregadas en el tiempo estipulado; es algo sencillo pero si se rompe un lazo de la comunicación crea molestias en el cliente,

las cuales pueden ser desde una simple llamada de atención hasta decidir ya no trabajar con la empresa; por lo cual el diseño de las redes de comunicación juega un papel sumamente importante dentro de la organización.

1.2.2. Estructura del departamento de administración

Esta es la estructura usada dentro del departamento de Administración, en la cual cada puesto desempeña distintas funciones y son supervisadas por el Gerente Administrativo, los niveles de la estructura están basados en las funciones de cada puesto, y cada puesto es responsable directo de los puestos que tiene a su cargo.

Figura 7. Estructura del departamento de administración

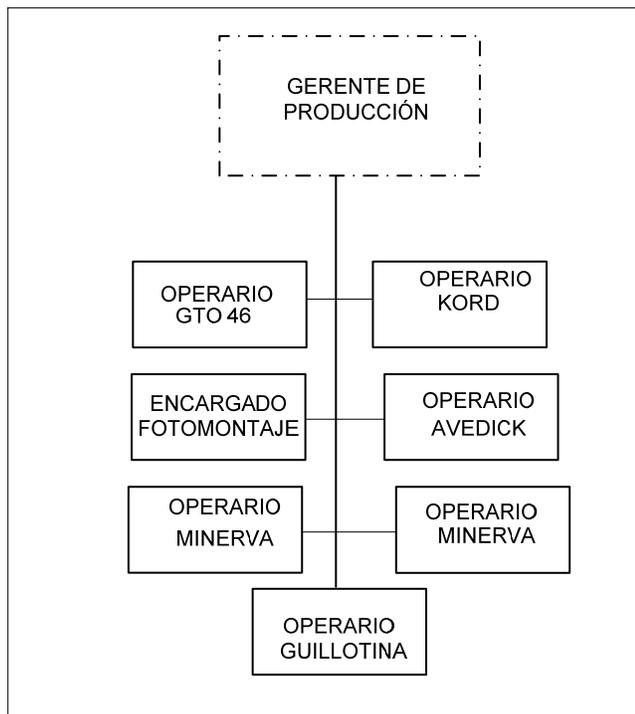


Fuente: investigación a empresa

1.2.3. Estructura del departamento de producción

Esta es la estructura usada dentro del departamento de producción, en la cual cada puesto desempeña distintas funciones y son supervisadas por el Gerente de Producción.

Figura 8. Estructura del departamento de producción

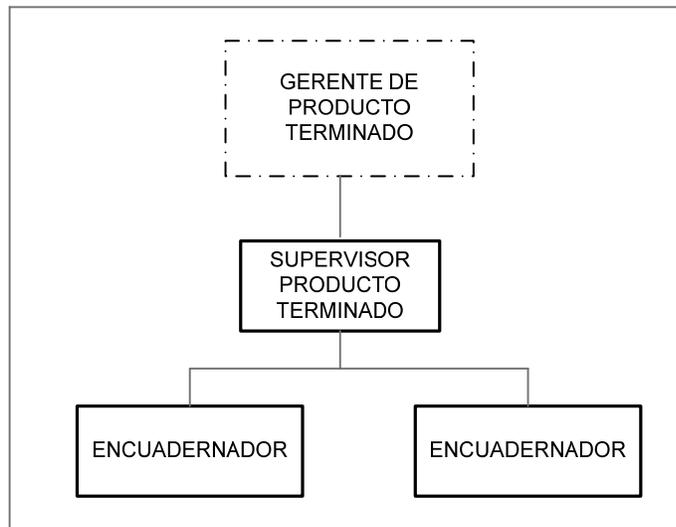


Fuente: investigación a empresa

1.2.4. Estructura del departamento de encuadernación

Esta es la estructura usada dentro del departamento de encuadernación, en el cual cada puesto desempeña distintas funciones y son supervisadas por el Gerente de Producto Terminado.

Figura 9. Estructura del departamento de encuadernación



Fuente: investigación a empresa

1.2.5. Diagrama de flujo

El siguiente diagrama de flujo muestra el recorrido que hacen los pedidos que los clientes solicitan a Avance Gráfico, desde la recepción hasta la entrega del producto terminado del cliente, y tiene la finalidad de ejemplificar de una mejor manera la forma de trabajo de una imprenta y litografía.

Figura 10. Diagrama de flujo del proceso

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

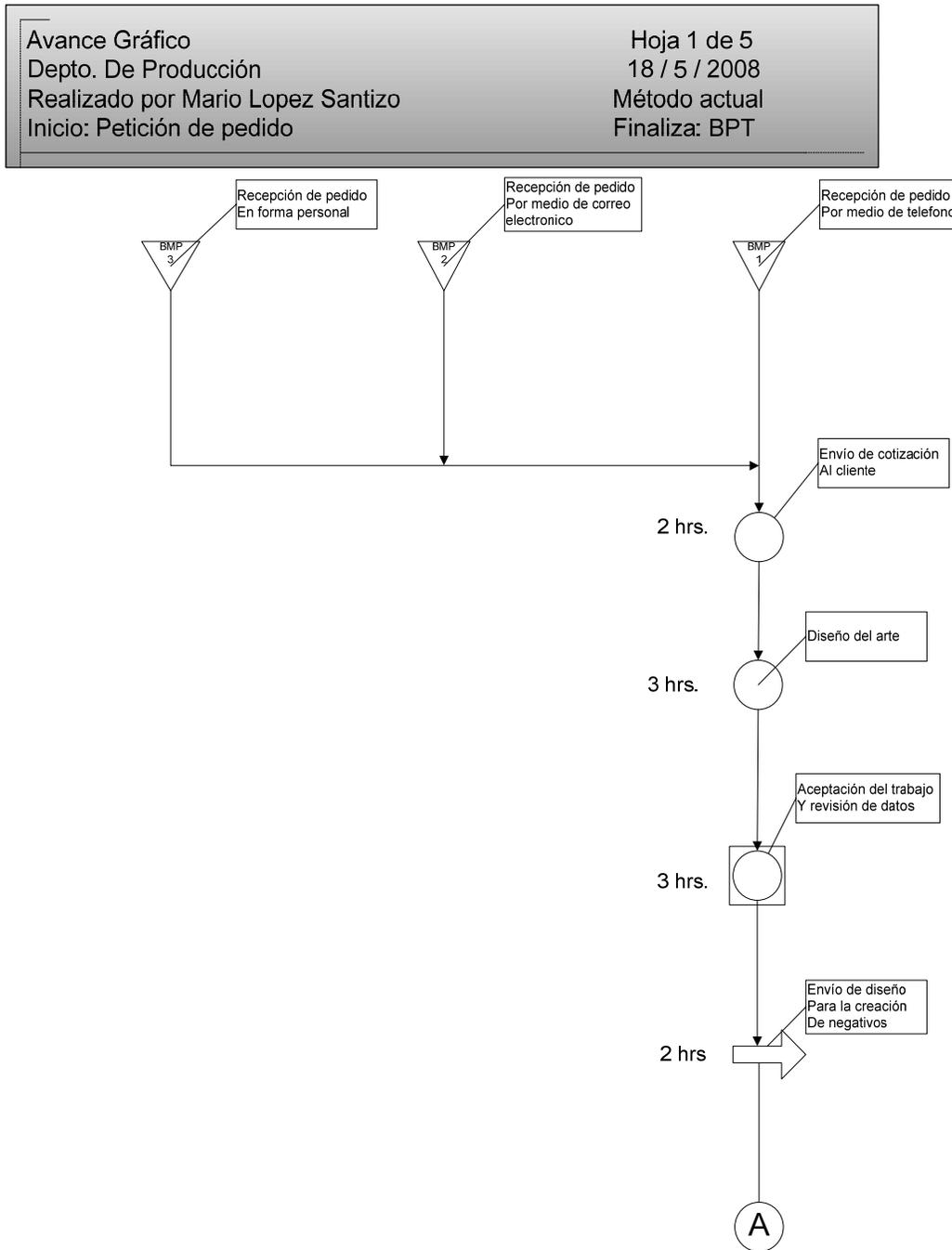


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

Avance Gráfico	Hoja 2 de 5
Depto. De Producción	18 / 5 / 2008
Realizado por Mario Lopez Santizo	Método actual
Inicio: Petición de pedido	Finaliza: BPT

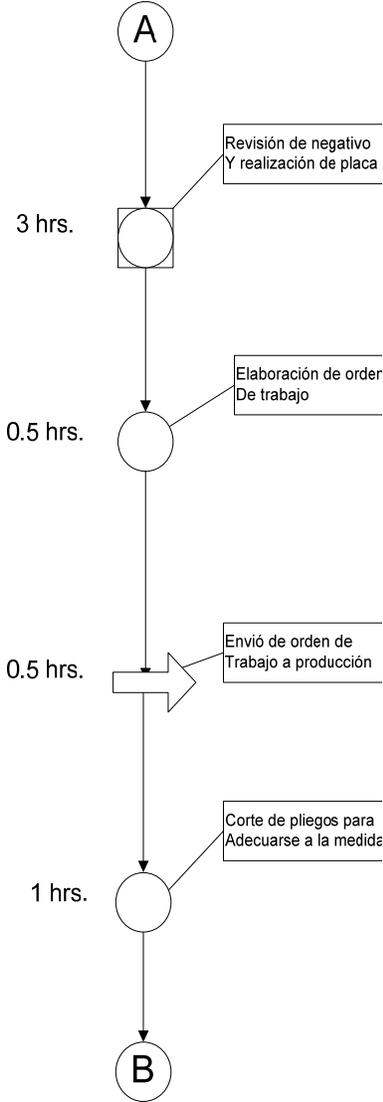


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

Avance Gráfico	Hoja 3 de 5
Depto. De Producción	18 / 5 / 2008
Realizado por Mario Lopez Santizo	Método actual
Inicio: Petición de pedido	Finaliza: BPT

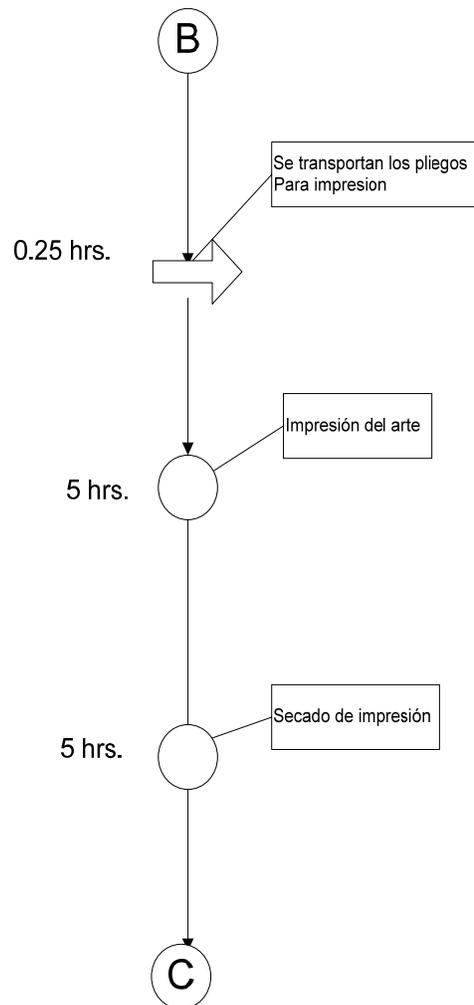


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

Avance Gráfico
Depto. De Producción
Realizado por Mario Lopez Santizo
Inicio: Petición de pedido

Hoja 4 de 5
18 / 5 / 2008
Método actual
Finaliza: BPT

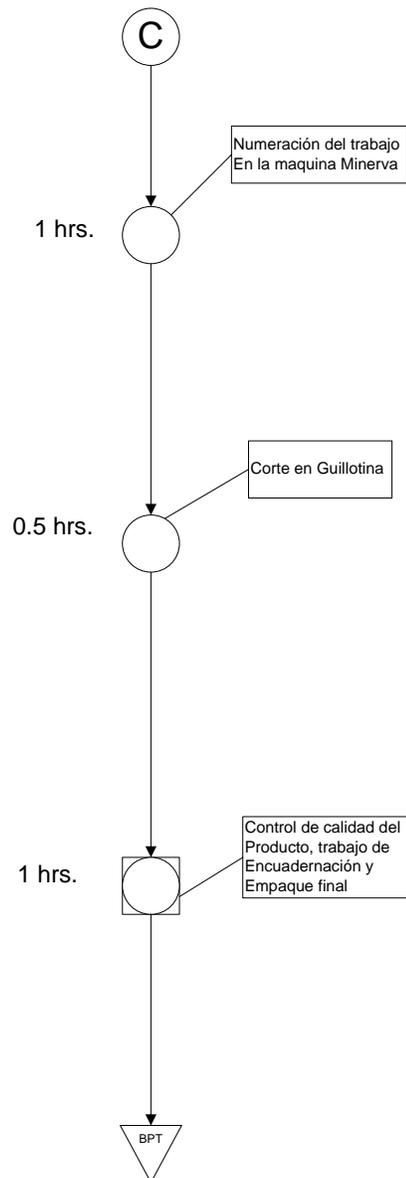
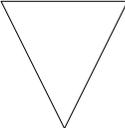
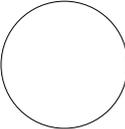
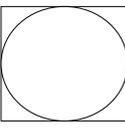
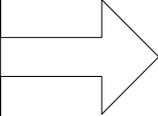


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

Avance Gráfico
Depto. De Producción
Realizado por Mario Lopez Santizo
Inicio: Petición de pedido

Hoja 5 de 5
14 / 4 / 2007
Método actual
Finaliza: BPT

RESUMEN		
	CANTIDAD	TIEMPO (hrs.)
	4	-----
	8	18
	3	7
	3	2.75
TOTALES	18	27.75

Fuente: investigación a empresa

1.2.6 Diagrama de operaciones

En el siguiente diagrama se muestran las operaciones realizadas en la empresa Avance Gráfico al recibir un pedido de parte de los clientes, se refiere a los procesos de operación, inspección, recepción de pedidos y culminación del trabajo en bodega de producto terminado.

Figura 11. Diagrama de operaciones

DIAGRAMA DE OPERACIONES

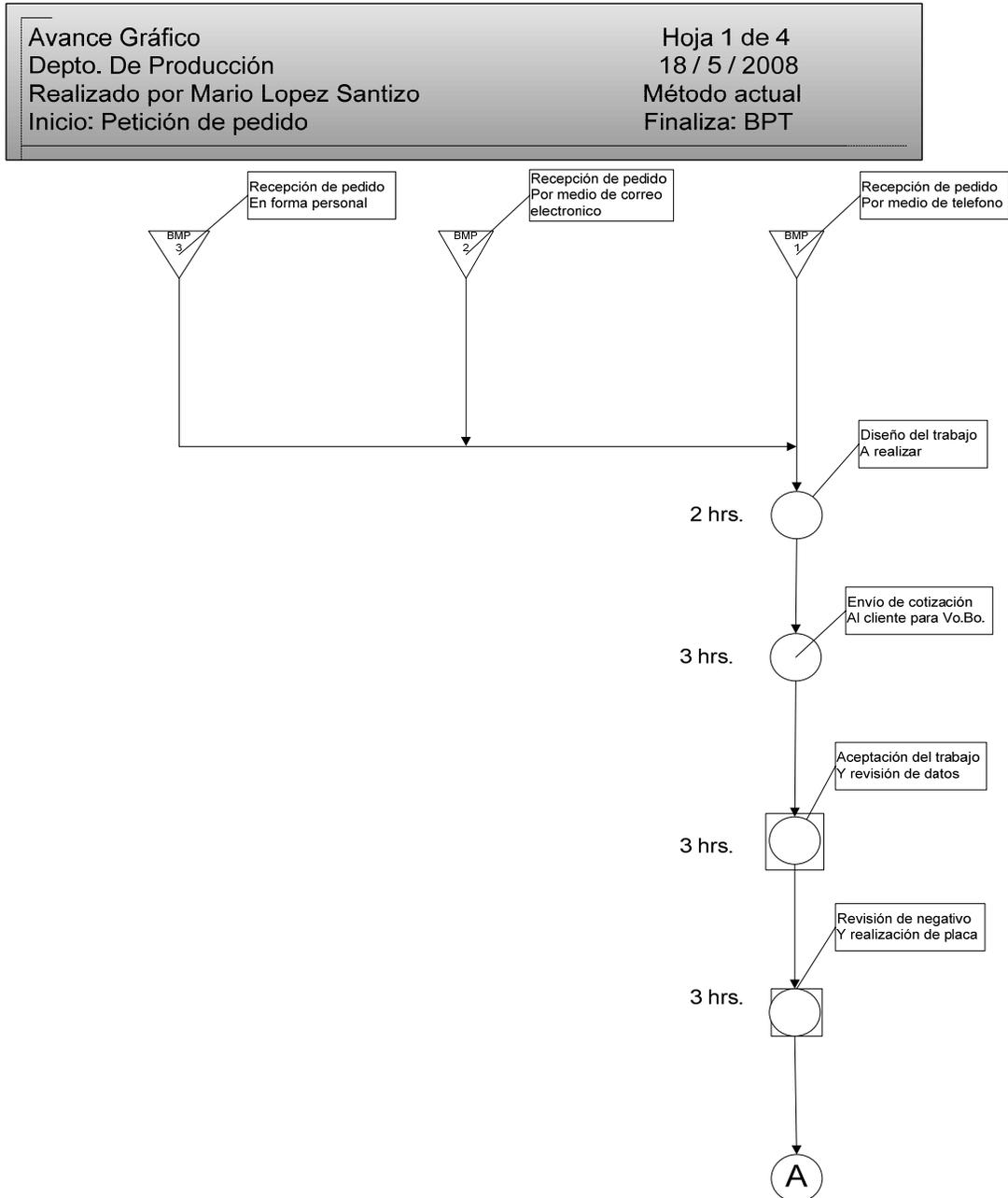


DIAGRAMA DE OPERACIONES

Avance Gráfico
Depto. De Producción
Realizado por Mario Lopez Santizo
Inicio: Petición de pedido

Hoja 2 de 4
18 / 5 / 2008
Método actual
Finaliza: BPT

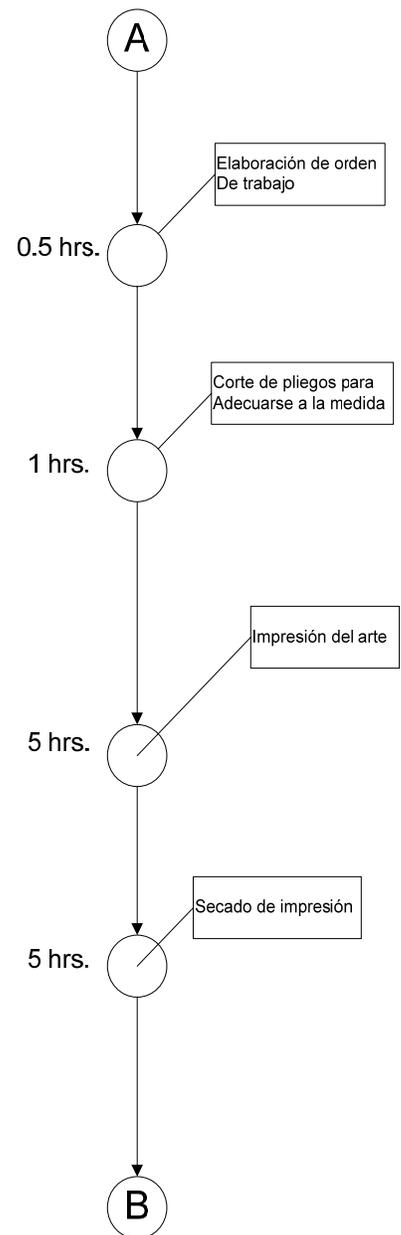


DIAGRAMA DE OPERACIONES

Avance Gráfico	Hoja 3 DE 4
Depto. De Producción	18 / 5 / 2008
Realizado por Mario Lopez Santizo	Método actual
Inicio: Petición de pedido	Finaliza: BPT

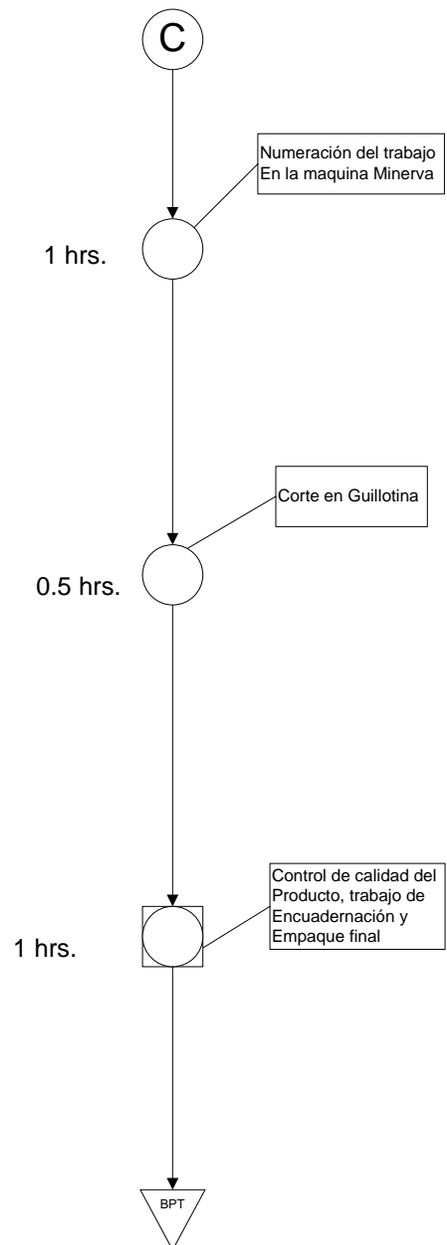
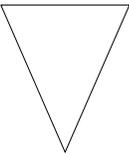
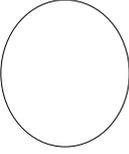
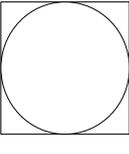


DIAGRAMA DE OPERACIONES

Avance Gráfico
Depto. De Producción
Realizado por Mario Lopez Santizo
Inicio: Petición de pedido

Hoja 4 de 4
18 / 5 / 2008
Método actual
Finaliza: BPT

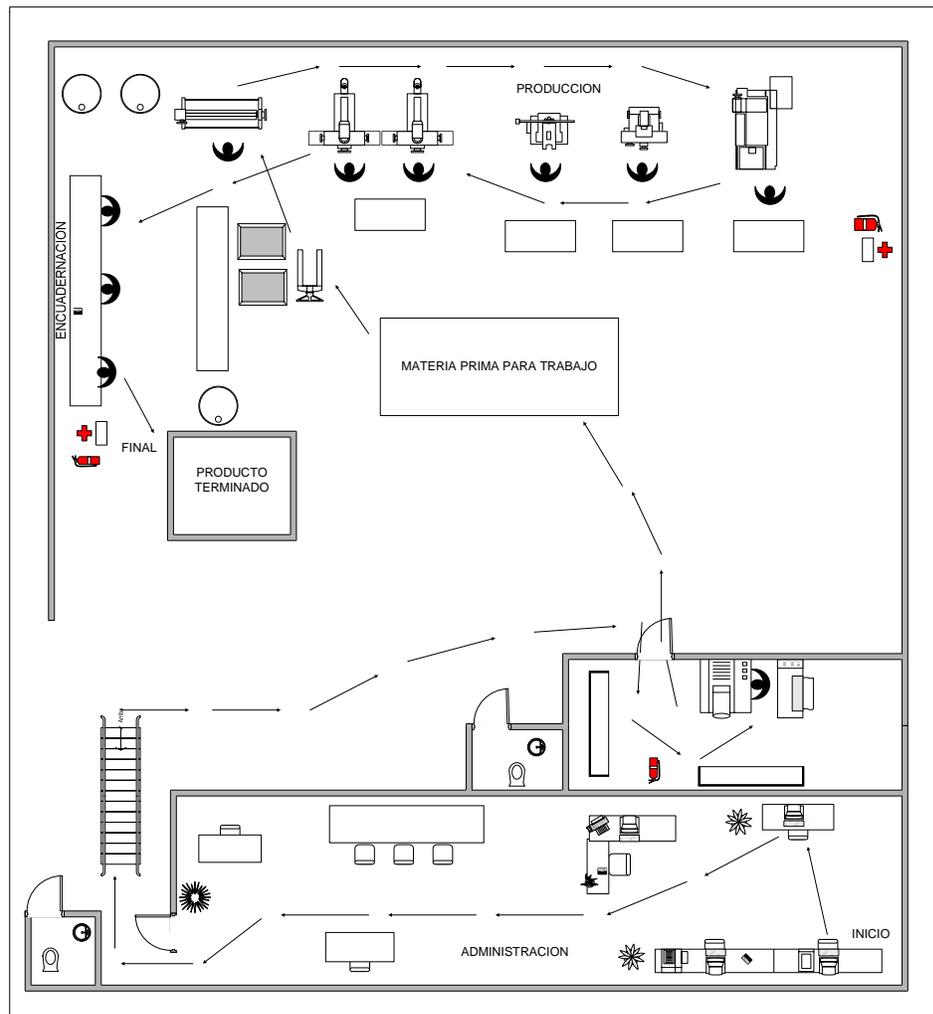
RESUMEN		
	CANTIDAD	TIEMPO (hrs.)
	4	N/A
	8	18
	3	7
TOTALES	18	25

Fuente: investigación a empresa

1.2.7 Diagrama de recorrido

Como se podrá observar en el siguiente diagrama se muestra la distribución de la planta y el proceso que siguen las órdenes de trabajo dentro de la empresa Avance Gráfico, S.A. en donde inicia en el departamento de administración y termina en el espacio determinado para el producto terminado.

Figura 12. Diagrama de recorrido



Fuente: investigación a empresa

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS DEPARTAMENTOS

En este capítulo se dará a conocer la percepción que se tiene de la situación actual de cada uno de los departamentos por analizar en este trabajo de graduación.

2.1. Análisis de la empresa

A continuación se realizará un análisis a la empresa, con el cual se conocerán las funciones propias de cada departamento y más específicamente de los cargos dentro de la empresa.

2.1.1. Funciones de los departamentos

En el siguiente bloque, se procederá a detallar las funciones de cada departamento, con el fin de tener una aceptable perspectiva de lo que realiza cada uno de ellos.

2.1.1.1. De administración

Las funciones que el departamento de administración realiza dentro de la empresa son las siguientes:

- a. Búsqueda de clientes
- b. Recibir ordenes de pedidos,
- c. Realizar la cotización sobre la orden de pedido, con base a las especificaciones del cliente.
- d. Diseñar el arte, para posteriormente enviarlo al cliente vía fax o por correo electrónico para que revisen todos

los datos y posteriormente lo envíen de vuelta firmado que están conforme con el para mandar a realizar el trabajo.

- e. Negociación de tiempo de entrega y precios
- f. Realización de orden de trabajo con tiempo de entrega establecida.

A continuación se muestran las principales debilidades mostradas dentro del departamento de Administración en la empresa Avance Gráfico S.A.:

- a. Los principales problemas en este departamento son generalmente, los clientes que envían los documentos en archivos de Word cuando en la empresa se trabaja en Freehand y Fotoshop.
- b. Otro inconveniente es que generalmente los clientes envían las medidas de sus diseños en centímetros y en la empresa se trabaja en pulgadas.

En este departamento se realizan las órdenes de trabajo, en las cuales se especifican los siguientes aspectos: tipo de papel, medidas del trabajo a realizar, colores a usar, número de impresiones, ventaja, máquinas a usar.

2.1.1.2. De producción

Las funciones que el departamento de producción realiza dentro de la empresa son las siguientes:

- a. En este departamento se desempeña la función de montar los negativos en el papel mascarilla (existe papel mascarilla color rojo y naranja),
- b. Posteriormente se exponen los negativos a la luz en la insoladota para que lo que queda expuesto a la luz quede impreso en la placa;
- c. A continuación, se revela la placa y queda lista para pasar a impresión.
- d. En la guillotina se corta el papel adecuándolo a las medidas necesarias dependiendo del tipo de papel y de la máquina a usar (KORD, GTO 46 , ABDICK).
- e. Posteriormente se imprime en las distintas máquinas que posee la empresa, es decir se montan los negativos y se agregan los pliegos cortados en la guillotina.
- f. Después de la impresión se envían los pliegos ya impresos hacia las máquinas destinadas a realizar numeración, medio corte o alguna perforación en los distintos trabajos realizados. Para esta función se tienen dos máquinas Minerva.
- g. La última función realizada en este departamento es cortar de nuevo en la guillotina, para satisfacer los distintos acabados que el cliente pide.

Algunas generalidades de este departamento son:

- Según la máquina (KORD, GTO 46 , ABDICK) con la que se va a trabajar es el tiempo que tendrá la placa en la insoladora.
- Por cada color que tendrá el trabajo se hace un negativo.
- El tiempo promedio de una placa en la insoladora es de 7 a 10 minutos.
- Depende de la máquina (KORD, GTO 46 , ABDICK) con la que se va a trabajar se toma las medidas a la hora de montar.
- En este departamento se le debe de dar mantenimiento preventivo a la insoladora con alcohol, y se le cambia el bulbo a la máquina periódicamente.
- La guillotina que posee la empresa necesita de mantenimiento cada semana, el cual consiste en aceitarla, la aplicación de aceite hidráulico y limpieza general.
- Así mismo, la hoja de la guillotina se manda a afilar sin saber bien cada cuanto tiempo, ya que depende del uso que se le haya dado.
- Para hacer los cortes en los pliegos se usa un metro con el cual se realiza una seña y después se realiza el corte,
- El mantenimiento de la máquina llamada MINERVA se realiza con la lubricación diaria de las piezas.

Los principales problemas que se tienen en este departamento son los siguientes:

- a. Los negativos que se reciben están al revés, por lo tanto, no se puede quemar en la placa.
- b. Otro problema es que no se monta el negativo de manera que quede recto y eso genera problemas en la impresión.

Las máquinas que se usan dentro de este departamento son las siguientes:

- a. GTO 46: trabaja a full color, con un color a la vez. El mantenimiento para esta máquina consiste en la lubricación de las piezas, por lo menos tres veces por semana y un mantenimiento interno cada seis meses. Los principales problemas que da esta máquina se refieren al manchado de papel y que arruga el papel. El tiempo en que se ajusta una placa y comienza a imprimir es de treinta minutos. Esta máquina trabaja con pliegos de 17.5 x 13 plg..
- b. KORD: trabaja a full color, con un color a la vez. El mantenimiento general para la máquina es una vez por semana. Esta máquina es más grande que la GTO 46, por lo cual se usa para trabajos de pliegos grandes. Esta máquina trabaja con pliegos de 18 x 22 plg.
- c. ABDICK: esta máquina es de mayor velocidad que las otras y además sirve para trabajos pequeños ya que los pliegos son de menor tamaño (13 x 17 plg).
- d. MINERVA: la función principal de esta máquina es realizar numeración, medio corte o alguna perforación en

los distintos trabajos realizados. Generalmente, lo que más resta tiempo en el uso de esta máquina es cuando se ajusta la plancha que se usará para las distintas perforaciones que lleve el trabajo. Los elementos para el funcionamiento de esta máquina son los siguientes: plancha de acero, cuñas, llaves, fornicura, numeradora, plecas.

Algunos de los suministros necesarios para el buen funcionamiento de las máquinas son: tinta, papel, agua preparada (unificación con tinta), waype, trapos, caucho o mantilla, funda de molecones (para los rodillo de agua), limpiador de placas (se aplica cuando esta dentro de la máquina), goma arábica (sirve para proteger las placas), descargador o descristalizador de rodillos (se usa cuando se cambia de color y se limpian los rodillos),

2.1.1.3. De encuadernación

En general, este departamento se encarga de dar los últimos detalles a los trabajos, en él se descarta lo que no sirve y se hace un inventario de lo que se le va a enviar al cliente. Posteriormente, se coloca sobre una tarima el material listo para enviar en ruta a los clientes.

Las principales funciones de este departamento son:

- a. Revisar el trabajo que se ha hecho para descartar el que este en malas condiciones.
- b. Empacar
- c. Intercalar

- d. Bloquear
- e. Pegar cajas, pegar sobres, pegar libros
- f. Empastar
- g. Alistar el producto para enviar al consumidor final.
- h. Comunicar sobre la conclusión del trabajo-

2.1.2. Descripción de los cargos dentro de los departamentos.

A continuación se describirán los cargos o puestos existentes dentro de los departamentos de la empresa donde se realizó el trabajo de graduación.

2.1.2.1. De administración

El departamento administrativo está conformado por seis personas, los cuales tienen como objetivo primordial administrar efectivamente la empresa.

a. Gerente administrativo

Título del puesto	Gerente Administrativo
Departamento	Administración
Jefe inmediato	Gerente General
Nivel jerárquico	2
Subordinados	Asistente Administrativo, Secretaria, Diseñador, Ejecutivo de Ventas / Cobros, Piloto Repartidor.

1. Descripción sumaria: llevar a cabo las operaciones administrativas, mediante la coordinación del grupo de trabajo, y orientado a satisfacer los requisitos que el cliente le pide, para lograr la satisfacción del mismo.

2. Descripción específica:

- a. Coordinar la implementación de sistemas de computación y la optimización de los mismos.
- b. Manejo del personal de su departamento.
- c. Control del cumplimiento del horario del personal.
- d. Verificación de la correcta emisión de contraseñas a proveedores.
- e. Inducción al personal de nuevo ingreso.
- f. Tomar decisiones sobre las cotizaciones y compra de equipo.
- g. Supervisar y coordinar las actividades y proyectos de las diferentes áreas del departamento administrativo, velando porque las mismas presten un buen servicio, sean eficientes y optimicen sus recursos.
- h. Responsable del mantenimiento de las instalaciones de la empresa.
- i. Otras que su jefe inmediato le indique.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: estudios universitarios avanzados a nivel de ingeniería industrial o licenciatura de administración de empresas.
- b. Experiencia profesional: 2 años en puesto similar.
- c. Habilidades: conocimientos en manejo de equipos de trabajo, conocimiento en leyes laborales y similares de aplicación empresarial, comunicación oral y escrita, manejo de idioma inglés, manejo de documentos de administración de empresas, manejo de programas relacionados al puesto, word, excel, visio, etc.
- d. Conocimientos generales: manejo de computadoras personales.
- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión, manejo de personal, liderazgo, juicio, diplomático, capacidad analítica, tenaz.
- f. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, ordenado.
- g. Responsabilidades: es el responsable de supervisar las actividades del personal bajo su cargo.

b. Asistente administrativo

Título del puesto	Asistente Administrativo
Departamento	Administración
Jefe inmediato	Gerente administrativo
Nivel jerárquico	3
Subordinados	Ejecutivo de Ventas / Cobros.

1. Descripción sumaria: encargada de asistir en trabajos operativos al gerente administrativo para reportar de forma eficiente lo realizado dentro del departamento.

2. Descripción específica:

- a. Tener actualizado el expediente de cada empleado de la empresa.
- b. Tener actualizado el control de vacaciones de cada empleado.
- c. Realizar reportes que ayuden a la efectiva presentación de información por parte del departamento.
- d. Comunicar al personal sobre información que afecte a todos los miembros de la empresa.
- e. Verificar que las pólizas de seguros sean las adecuadas para la empresa.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: estudios universitarios en ingeniería industrial o administración de empresas.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: comunicación oral y escrita, manejo del idioma inglés, ordenada.
- d. Conocimientos generales: manejo de computadoras personales, conocimiento sobre las leyes laborales.

- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión.
- f. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, creativa, honrada.

c. Secretaria

Nombre del puesto	Secretaria Recepcionista
Departamento	Administración
Jefe inmediato	Gerente Administrativo
Nivel jerárquico	3
Subordinados	Mensajero

1. Descripción sumaria: ejecutar la función de recepcionista y asistir a las áreas gerenciales en labores secretariales.

2. Descripción específica:

- a. Solicitar carné de IGSS e IRTRA para el personal.
- b. Operar la planta telefónica.
- c. Confirmar el pago a proveedores.
- d. Realizar las minutas de las reuniones.
- e. Atención al cliente.
- f. Elaborar contraseñas de pago a proveedores.
- g. Archivar documentación legal.
- h. Control de préstamos de equipo.
- i. Elaborar contraseñas de pago a proveedores (En conjunto con encargado de bodega)

j. Otras relacionadas con su puesto que su jefe inmediato le indique.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: secretaria.
- b. Experiencia profesional: un año en puesto similar.
- c. Habilidades: nivel intermedio del idioma inglés, mecanografía.
- d. Conocimientos generales: manejo de equipo de oficina y software, conocimientos generales de computación (procesador de palabras, hojas electrónicas, base de datos y presentaciones de diapositivas).
- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión, manejo de plantas telefónicas,
- f. Cualidades: honrada, responsable, ordenada, dinámica, buenas relaciones humanas, buena memoria, colaboradora

d. Diseñador

Título del puesto	Diseñador
Departamento	Administración
Jefe inmediato	Gerente Administrativo
Nivel jerárquico	3
Subordinados	ninguno.

1. Descripción sumaria: es el designado a realizar los diseños a presentar en las cotizaciones para los clientes.

2. Descripción específica:

- a. Diseñar los requerimientos que el cliente pide a la empresa.
- b. Solicitar autorización al cliente del diseño realizado.
- c. Modificar los diseños de acuerdo a lo que los clientes solicitan.
- d. Emitir reportes semanales de los diseños autorizados como de los diseños no autorizados.
- e. Comunicar al departamento de producción sobre la autorización de un diseño para el comienzo del trabajo.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: estudios universitarios en diseño gráfico o arquitectura.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: manejo de software para realización de diseños, creatividad, comunicación oral y escrita.
- d. Conocimientos generales: manejo de computadoras personales.
- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión.
- f. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, respetuoso, buen escucha.

e. Ejecutivo de ventas / cobros

Título del puesto	Ejecutivo de Ventas / Cobros
Departamento	Administración
Jefe inmediato	Gerente Administrativo
Nivel jerárquico	4
Subordinados	ninguno

1. Descripción sumaria: encargado de realizar la labor de ventas en la empresa y de efectuar los cobros correspondientes.

2. Descripción específica:

- a. Realizar presentaciones a clientes nuevos.
- b. Dar seguimiento a clientes actuales para verificar que estén conformes con el trabajo entregado.
- c. Realizar un reporte semanal de lo realizado para medir la cantidad de posibles ventas en la empresa.
- d. Llevar un archivo de las fechas de cobros para posteriormente realizar el cobro correspondiente.
- e. Comunicar a clientes actuales sobre nuevos productos de la empresa.
- f. Aplicar descuentos tanto para clientes actuales como para nuevos clientes.
- g. Ampliar la cartera de clientes.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: estudios universitarios en mercadeo.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: comunicación oral y escrita, buenas relaciones humanas.
- d. Conocimientos generales: manejo de computadoras personales, uso de software para realizar presentaciones.
- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión, excelente comunicación.
- f. Cualidades: dinámico, responsable, creativo, jovial.

f. Piloto repartidor

Título del puesto	Piloto Repartidor
Departamento	Administración
Jefe inmediato	Gerente Administrativo
Nivel jerárquico	4
Subordinados	ninguno

1. Descripción sumaria: encargado de realizar las entregas de pedidos, y de todo tipo de mensajería de la empresa.

2. Descripción específica:

- a. Realizar la entrega de los pedidos a los clientes.
- b. Hacer todo tipo de trámites para la empresa.
- c. Otras actividades que su jefe inmediato le indique.
- d. Velar por el mantenimiento óptimo del vehículo que conduce.
- e. Entrega de documentos.
- f. Transporte de equipo y mercadería.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: estudios a nivel bachiller.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: agilidad para conducir, facilidad de comunicación, capacidad de aprendizaje.
- d. Conocimientos generales: conocimientos de las rutas de la ciudad.
- e. Aptitudes necesarias: Licencia tipo B.
- f. Cualidades: trabajo en equipo, honrado, honesto.

2.1.2.2. De producción

El departamento de producción tiene ocho empleados, son los encargados de efectuar las operaciones necesarias para la impresión de los pedidos aprobados.

a. Gerente de producción

Título del puesto	Gerente de Producción
Departamento	Producción
Jefe inmediato	Gerente General
Nivel jerárquico	2
Subordinados	Encargado de Fotomontaje, Operario GTO 46, Operario Kord, Operario Avedick, Operario Minerva y Operario de Guillotina

1. Descripción sumaria: encargado de supervisar el correcto desempeño de su trabajo, mediante la medición de productividad y otras funciones propias del puesto.

2. Descripción específica:

- a. Evaluar el desempeño de los empleados.
- b. Supervisar el trabajo de cada operario.
- c. Velar por el mantenimiento preventivo de las máquinas.

- d. Velar por el mantenimiento correctivo de las máquinas.
- e. Realizar los cambios en la producción necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes.
- f. Trabajar bajo procesos estándares para que el trabajo sea más fácil de realizar y con menos errores.
- g. Velar por que siempre haya materia prima para trabajar.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: estudios universitarios en ingeniería industrial.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: comunicación oral y escrita, manejo del idioma inglés, manejo de personal.
- d. Conocimientos generales: manejo de computadoras personales, conocimiento de normas de calidad, conocimiento de máquinas de impresión.
- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión
- f. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, proactivo.

b. Encargado de fotomontaje

Titulo del puesto	Encargado de Fotomontaje
Departamento	Producción
Jefe inmediato	Gerente de Producción
Nivel jerárquico	3

Subordinados ninguno

1. Descripción sumaria: es el encargado de grabar los negativos para que posteriormente se imprima con ellos.

2. Descripción específica:

- a. Velar para que siempre haya materia prima para la máquina insoladora.
- b. Efectuar el mantenimiento preventivo a la máquina insoladora.
- c. Comunicar al gerente de producción sobre cualquier desperfecto en la máquina insoladora.
- d. Grabar en las placas los negativos para su posterior impresión.
- e. Verificar que las placas sequen en su totalidad para después enviarlas a impresión.
- f. Verificar detenidamente la placa antes de enviar a impresión por si en dado caso hubiere algún error en ella.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: bachiller industrial.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: comunicación, capacidad de concentración.

- d. Conocimientos: manejo de máquinas insoladotas.
- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión.
- f. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, puntual, creativo.

c. Operario GTO 46

Titulo del puesto	Operario GTO 46
Departamento	Producción
Jefe inmediato	Gerente de Producción
Nivel jerárquico	3
Subordinados	ninguno

1. Descripción sumaria: es el encargado de manejar la máquina GTO 46 la cual sirve para la impresión de documentos.

2. Descripción específica:

- a. Verificar el estado de la máquina GTO 46 para programar los mantenimientos preventivos de ella.
- b. Limpiar la máquina antes de realizar una impresión en ella.
- c. Llevar un archivo en el que se detalle las fechas de los mantenimientos realizados a la máquina.

- d. Comunicar al gerente de producción al recibir una placa para impresión, para verificar si lo autoriza.
- e. Comunicar al gerente de producción sobre cualquier desperfecto en la máquina GTO 46.
- f. Informar al gerente de producción cuando haya terminado de imprimir.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: bachiller industrial.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: manejo de equipo industrial, facilidad para el aprendizaje de tareas nuevas.
- d. Conocimientos: manejo de máquinas para impresión.
- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión.
- f. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, puntual, racional.

d. Operario KORD

Título del puesto	Operario KORD
Departamento	Producción
Jefe inmediato	Gerente de Producción
Nivel jerárquico	3
Subordinados	ninguno

1. Descripción sumaria: es el encargado de manejar la máquina KORD.

2. Descripción específica:

- a. Verificar el estado de la máquina KORD para programar los mantenimientos preventivos de ella.
- b. Limpiar la máquina antes de realizar una impresión en ella.
- c. Llevar un archivo en el que se detalle las fechas de los mantenimientos realizados a la máquina.
- d. Comunicar al gerente de producción cuando haya recibido una placa para impresión, para verificar si lo autoriza.
- e. Comunicar al gerente de producción sobre cualquier desperfecto en la máquina KORD.
- f. Informar al gerente de producción cuando haya terminado de imprimir.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: bachiller industrial.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: manejo de equipo industrial, facilidad para el aprendizaje de tareas nuevas.
- d. Conocimientos: manejo de máquinas para impresión.

- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión.
- f. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, puntual, racional.

e. Operario Avedick

Título del puesto	operario Avedick
Departamento	producción
Jefe inmediato	gerente de producción
Nivel jerárquico	3
Subordinados	ninguno

1. Descripción sumaria: es el encargado de manejar la máquina Avedick.

2. Descripción específica:

- a. Verificar el estado de la máquina Avedick para programar los mantenimientos preventivos.
- b. Limpiar la máquina antes de realizar una impresión en ella.
- c. Llevar un archivo en el que se detalle las fechas de los mantenimientos realizados a la máquina.
- d. Comunicar al gerente de producción cuando haya recibido una placa para impresión, para verificar si lo autoriza.
- e. Comunicar al gerente de producción sobre cualquier desperfecto en la máquina Avedick.

- f. Informar al gerente de producción cuando haya terminado de imprimir.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: bachiller industrial.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: manejo de equipo industrial, facilidad para el aprendizaje de tareas nuevas.
- d. Conocimientos: manejo de máquinas para impresión.
- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión.
- f. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, puntual, racional.

f. Operario Minerva

Titulo del puesto	Operario Minerva
Departamento	Producción
Jefe inmediato	Gerente de Producción
Nivel jerárquico	3
Subordinados	ninguno

1. Descripción sumaria: es el encargado de manejar la máquina Minerva.

2. Descripción específica:

- a. Verificar el estado de la máquina Avedick para programar los mantenimientos preventivos de ella.
- b. Elaborar las planchas de trabajo que servirán para la perforación, numeración, etc.
- c. Llevar un archivo en el que se detalle las fechas de los mantenimientos realizados a la máquina.
- d. Ajustar las planchas de trabajo para que funcionen de una manera efectiva.
- e. Informar al gerente de producción cuando haya terminado de imprimir.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: bachiller industrial.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: manejo de equipo industrial, facilidad para el aprendizaje de tareas nuevas.
- d. Conocimientos: manejo de máquinas para impresión.
- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión.
- f. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, puntual, racional.

g. Operario guillotina

Título del puesto	Operario Guillotina
Departamento	Producción
Jefe inmediato	Gerente de Producción
Nivel jerárquico	3
Subordinados	ninguno

1. Descripción sumaria: es el encargado de manejar la guillotina.

2. Descripción específica:

- a. Verificar el estado de la guillotina para programar los mantenimientos preventivos de ella.
- b. Cortar los pliegos de papel para después enviarlos a las máquinas de impresión.
- c. Llevar un archivo en el que se detalle las fechas de los mantenimientos realizados a la máquina.
- d. Realizar el mantenimiento preventivo a la máquina, el cual se medirá según su uso, ya que de otra forma no se puede calcular.
- e. Cortar los pliegos después de impresión, para que de esta forma se procesen para producto terminado.
- f. Informar al gerente de producción cuando haya terminado de imprimir.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: bachiller industrial.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: manejo de equipo industrial, facilidad para el aprendizaje de tareas nuevas.
- d. Conocimientos: manejo de máquinas para impresión.
- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión.
- f. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, puntual, racional.

2.1.2.3. De encuadernación

A continuación se listan las descripciones de los distintos puestos que hay dentro del departamento de encuadernación, de manera que queden más explícitas las labores a realizar por parte de ellos.

- a. Gerente de producto terminado

Título del puesto	Gerente de Producto Terminado
Departamento	Encuadernación
Jefe inmediato	Gerente General
Nivel jerárquico	2
Subordinados	Supervisor de Producto Terminado

1. Descripción sumaria: es el encargado de administrar el departamento de encuadernación, cumpliendo con las especificaciones finales del cliente.

2. Descripción específica:

- a. Reportar a gerencia general sobre algún incidente dentro del departamento.
- b. Establecer medidas dentro del departamento para velar de una manera efectiva el cumplimiento del trabajo.
- c. Comunicar a los empleados sobre alguna decisión tomada por gerencia general.
- d. Comunicar a gerencia general sobre alguna necesidad de personal o sobre la baja de alguno de ellos.
- e. Administrar de manera efectiva el trabajo dentro de su departamento.
- f. Fomentar la optimización de recursos dentro de los empleados de su departamento.
- g. Establecer prioridades de trabajo dentro de su departamento.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: estudios en ingeniería industrial o administración de empresas.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.

- c. Habilidades: manejo de equipo industrial, facilidad para el aprendizaje de tareas nuevas.
- d. Conocimientos: manejo de máquinas para impresión, manejo de personal, manejo de líneas de producción.
- e. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión.
- f. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, puntual, proactivo.

b. Encuadernador:

Título del puesto	Encuadernador
Departamento	Encuadernación
Jefe inmediato	Supervisor de Producto Terminado
Nivel jerárquico	4
Subordinados	ninguno

1. Descripción sumaria: es el encargado de realizar el trabajo operativo dentro del departamento, de manera que realiza los últimos detalles antes de entregar el pedido al cliente.

2. Descripción específica:

- a. Realiza el trabajo de empastar, pegar cajas, intercalar, bloquear
- b. Empaca el producto terminado cuando el supervisor de producto terminado le indica.

- c. Comunicar al supervisor del producto terminado sobre un estimado de cuando saldrá como producto terminado determinado producto.
- d. Calcular el tiempo necesario para el secado del producto cuando sea necesario.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: tercero básico como mínimo.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: manejo de equipo industrial, facilidad para el aprendizaje de tareas nuevas..
- d. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión.
- e. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, puntual.

c. Supervisor de producto terminado

Título del puesto	Supervisor de Producto Terminado
Departamento	Encuadernación
Jefe inmediato	Gerente de Encuadernación
Nivel jerárquico	3
Subordinados	Encuadernador

1. Descripción sumaria: es el encargado de supervisar que el producto que se entregará cumpla con todas las especificaciones solicitadas por el cliente.

2. Descripción específica:

- a. Elaborar un procedimiento que permita diferir entre producto conforme o no conforme.
- b. Comunicar al gerente de encuadernación sobre el estado de los pedidos.
- c. Solicitar al gerente de encuadernación que se repita el trabajo cuando sea necesario.
- d. Establecer tiempos para los encuadernadores.
- e. Solicitar la información necesaria a los otros departamentos para el correcto funcionamiento de su departamento.

3. Especificaciones del puesto:

- a. Grado académico: Segundo semestre de ingeniería industrial.
- b. Experiencia profesional: 2 años de experiencia laboral área afín a su carrera.
- c. Habilidades: manejo de equipo industrial, facilidad para el aprendizaje de tareas nuevas.
- d. Aptitudes necesarias: trabajar bajo presión.
- e. Cualidades: buenas relaciones humanas, responsable, puntual, proactivo.

2.2 Análisis interno y externo de los departamentos

Un efectivo análisis interno de los departamentos permite reconocer lo mejor y lo peor de la empresa, por lo que a continuación se plantea un análisis detallado de ello.

2.2.1. Generalidades del FODA

El FODA se refiere a un análisis de la empresa, tanto interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas), por lo que se detallará a continuación como se realizará el análisis y posteriormente se llevará a cabo.

2.2.1.1. Fundamentos conceptuales

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

2.2.1.2. Descripción del análisis.

El análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Los principales componentes del FODA son:

Objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Para realizar un análisis FODA se debe tener la capacidad de distinguir dentro de un sistema lo siguiente:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

Para realizar un análisis FODA efectivo dentro de una empresa es necesario responder a las siguientes cuestiones:

¿Será relevante lo que se está analizando?

¿Está fuera o dentro de la empresa?

¿Es bueno o malo para la empresa a la que se está analizando?

El análisis externo:

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño,

tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

La evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio.

Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda. El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar. El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía). Aspectos políticos y legales, etc.

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

El análisis interno:

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc. Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben

propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le de espacio a la creatividad.

Esta revisión y reflexión de todo lo que está dentro de las fronteras de la organización, debe cubrir:

Niveles: Estratégico, Táctico, Operativo.

Funciones: Comercial, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.

Procesos: Liderazgo, Motivación, Conflictos, Toma de Decisiones, Comunicación, etc.

Sistemas: Información, Incentivos, Control de Gestión, Remuneraciones, etc.

2.2.1.3. Componentes del análisis

Fortalezas y debilidades

Se deben de considerar áreas como las siguientes:

a. Análisis de recursos:

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

b. Análisis de actividades:

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

c. Análisis de riesgos:

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

d. Análisis de portafolio:

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Se deben de realizarse preguntas como éstas:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, se debe tomar en cuenta que se pueden clasificar de la siguiente manera:

a. Fortalezas organizacionales comunes:

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

b. Fortalezas distintivas:

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

1. Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
2. Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se

basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

c. Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas:

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia. Al evaluar las debilidades de la organización, se debe tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y amenazas:

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se debe considerar lo siguiente:

a. Análisis del entorno

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

b. Grupos de interés

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

c. El entorno visto en forma más amplia

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc..

2.2.2. Fundamentos metodológicos

En la elaboración de un FODA los fundamentos metodológicos juegan un papel importante ya que por medio de una matriz se puede integrar dicho análisis.

2.2.2.1. Matriz de integrada de análisis FODA.

Para realizar la matriz se cuenta con elementos positivos y negativos, hay un elemento positivo y uno negativo en cada una de las situaciones (externas e internas), en este caso podemos agrupar los aspectos positivos y contrastarlos con los elementos negativos y tenemos como aspectos positivos; las fortalezas y las oportunidades y como aspectos negativos a las debilidades y las amenazas. De manera gráfica nos encontramos:

Tabla III. Matriz FODA

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
F	O	D	A

Fuente: www.enplenitud.com

Agrupadas de esta manera, se tiene ya el diagnóstico FODA. En este momento lo que interesa es que se aumenten los aspectos positivos fortalezas y oportunidades y se disminuya los elementos negativos: debilidades y amenazas.

Con la información que se tiene dentro de la matriz se puede tanto definir acciones futuras como también tener una idea de la situación actual de la empresa. Con los datos se puede planear la solución de los problemas aprovechando los aspectos positivos y evitando los elementos negativos.

2.2.3. Departamento de administración

El departamento de administración ha ido evolucionando y actualmente ha logrado incrementar sus fortalezas y esta en proceso de convertir las debilidades en fortalezas.

2.2.3.1. Fortalezas

Dentro del departamento de administración se encontraron las siguientes fortalezas:

- Orden en los procesos.
- Efectiva distribución de las responsabilidades.
- Buena actitud de los empleados.
- Cumplimiento efectivo del horario de trabajo.
- Servicio orientado a satisfacción del cliente.

2.2.3.2. Debilidades

Dentro del departamento de administración se encontraron las siguientes debilidades:

- Baja productividad.
- No se enfocan del todo en el trabajo.
- Baja proactividad.
- Conformismo.

2.2.3.3. Oportunidades

Dentro del departamento de administración se encontraron las siguientes oportunidades:

- Opción a perfeccionarse en su área de trabajo mediante el estudio de cursos en el Intecap.
- En base a la evaluación de desempeño, optar a un mejor puesto dentro de la empresa.
- Generar mejores tiempos de entrega lo cual tendrá como impacto el ser mejor reconocidos a nivel de empresas.
- Contacto continuo con los clientes, por lo cual si desempeñan bien sus labores serán reconocidos por otras empresas.

2.2.3.4. Amenazas

Dentro del departamento de administración se encontraron las siguientes amenazas:

- Competencia interna de otros departamentos para obtener puestos del departamento de administración.
- Que debido al bajo rendimiento de una persona, se vea en la necesidad de buscar un reemplazo para alguna plaza del departamento de administración.
- Distintas distracciones debido al uso inadecuado de las computadoras como herramientas de trabajo.
- Futuro incierto.

2.2.4 Departamento de producción

El departamento de producción es uno de los cuales se debe de analizar con mayor importancia, ya que los factores que en el influyen son de tipo prioritario para la empresa.

2.2.4.1. Fortalezas

Dentro del departamento de producción se encontraron las siguientes fortalezas:

- Mano de obra calificada.
- Ambiente agradable dentro del departamento.

- Facilidad de reemplazar las plazas.
- Creatividad en el desempeño de las funciones.
- Opción de mejores ingresos debido al cobro de horas extras.
- Infraestructura adecuada.

2.2.4.2 Debilidades

Dentro del departamento de producción se encontraron las siguientes debilidades:

- Poco compromiso con la empresa por parte de los empleados, debido a la rotación de personal.
- Poca comunicación con los demás departamentos.
- No existe la adecuada comunicación con gerencia cuando una de las máquinas comienzas a fallar, sino hasta cuando realmente deja de funcionar.
- Falta de plan de crecimiento a corto plazo.

2.2.4.3. Oportunidades

Dentro del departamento de producción se encontraron las siguientes oportunidades:

- Capacitación por medio del Intecap.
- Reducir el tiempo de trabajo mediante la adecuada administración. del mismo en el trabajo propio de las máquinas.

- Opción de conocer el manejo de distintas máquinas de imprenta.
- Sector industrial en potencia.

2.2.4.4. Amenazas

Dentro del departamento de producción se encontraron las siguientes amenazas:

- Rotación de personal debido al poco compromiso con la empresa.
- Peligro de accidentes debido al poco conocimiento de la seguridad al manejar las máquinas.
- Peligro de padecer de alguna enfermedad ocupacional, debida al manejo de pintura y líquidos propios de imprenta.

2.2.5. Departamento de encuadernación

Se considera al departamento de encuadernación como uno de los que mayor tiempo ocioso tiene por lo cuál la el análisis que se presenta a continuación será de mucha ayuda.

2.2.5.1. Fortalezas.

Dentro del departamento de encuadernación se encontraron las siguientes fortalezas:

- Ambiente agradable dentro del departamento.
- Infraestructura adecuada.

- Simpleza de trabajo.
- Orden visible en el desempeño del trabajo.

2.2.5.2. Debilidades

Dentro del departamento de encuadernación se encontraron las siguientes debilidades:

- Falta de compromiso debido al nivel de estudios.
- Poca o nula concentración en el trabajo.
- Requisitos mínimos para ser parte de este departamento.
- Baja productividad.

2.2.5.3. Oportunidades

Dentro del departamento de encuadernación se encontraron las siguientes oportunidades:

- Desarrollo dentro de la empresa.
- Enlace directo con el cliente final si es que llegan a recoger a las oficinas el trabajo, y por medio de ello se puede verificar si esta o no satisfecho con el trabajo.
- Diversificación de procesos.

2.2.5.4. Amenazas

Dentro del departamento de encuadernación se encontraron las siguientes amenazas:

- Peligro al maniobrar cuchillas debido al trabajo.
- Inhalación de pegamento debido al trabajo.
- Propensos a enfermedades respiratorias debido a la ventilación existente para que sequen los bloques pegados.
- Por ser la última fase de los trabajos, generalmente siempre se les pide que deben de trabajar contra el tiempo.

3. PROPUESTA EN BASE A LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS

Para realizar las propuestas a presentar se tomó como base el análisis FODA realizado a los departamentos evaluados para conseguir un impacto efectivo con la implementación de ellas.

3.1 Tareas de la administración estratégica

Para realizar una adecuada administración estratégica primero se debe de tener una lista de tareas a realizar, por medio de las cuales se llega al desarrollo, puesta en marcha y evaluación de dicha estrategia.

3.1.1. Desarrollo de una visión estratégica

Una visión estratégica se enfoca a lo que la empresa quiere llegar a ser y esto conlleva a determinar la dirección de la empresa. En consecuencia, los valores, preferencias y actitud frente al riesgo deben examinarse detenidamente, porque todos éstos causan un impacto sobre la estrategia.

Dentro de Avance Gráfico se busca que todos los departamentos tengan una visión estratégica, para que así todos los departamentos se encuentren enfocados en las actividades laborales para llevar a una mejor posición a la empresa.

3.1.2. Establecimiento de objetivos

Los objetivos de una estrategia son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa, dichos objetivos deben ser medibles y cuantificables ya que lo que no se puede medir no se puede controlar.

3.1.3. Creación de estrategia

La estrategia general de las compañías grandes y diversificadas puede constituir una jerarquía. En la cúspide de la pirámide está la estrategia corporativa. En este nivel, los ejecutivos trazan la estrategia general de una compañía diversificada. Se toman decisiones respecto de las industrias en las que la compañía desea competir. Así mismo, por lo general se selecciona un portafolio de negocios con el propósito de obtener sinergias entre las diversas unidades de negocios.

En el segundo nivel de la jerarquía se desarrollan estrategias de negocios, usualmente a cargo del administrador general de una unidad de negocios. El director general de la compañía revisa y aprueba o rechaza estas estrategias. El propósito de la estrategia de negocios es la obtención de una ventaja competitiva en un área de la línea de productos en particular.

En el tercer nivel jerárquico se desarrollan estrategias funcionales. En este caso se generan estrategias por departamento u otras unidades de la organización, como finanzas, producción, comercialización, servicio, personal, etc. El objetivo es apoyar las estrategias de negocios y corporativa.

La formulación de estrategias requiere de un análisis de la industria y de la posición de una compañía dentro de ella.

Existen cinco fuerzas en el análisis de la industria: 1) competencia entre compañías, 2) amenaza de acceso al mercado de nuevas compañías, 3) posibilidad de uso de productos o servicios sustitutos, 4) poder de negociación de los proveedores y 5) poder de negociación de los compradores o clientes. Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas. Son genéricas porque pueden adaptarse a muy diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, una empresa puede aplicar más de una estrategia.

a. Estrategia de liderazgo de costos generales: Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Así, se hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operaciones, ventas, y servicio. El objetivo es que una compañía posea una estructura de costos bajos en comparación con la de sus competidores. Para esta estrategia suele requerirse de

una gran participación relativa de mercado y de instalaciones de costo eficiente.

b. Estrategia de diferenciación: Una compañía que sigue una estrategia de diferenciación se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios.

c. Estrategia de Enfoque (de bajo costo o diferenciación): Una compañía que adopta una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios, una empresa puede poner el acento en un segmento específico del mercado. Esto puede lograrse mediante una estrategia de costos bajos, de diferenciación o ambas.

3.1.4. Puesta en práctica y ejecución de estrategia

La implementación final de una planeación estratégica involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de unidad y de funciones y su integración en la línea superior de la compañía. Todas las partes de la organización deben sentir que existe actividad en todos sus niveles, lo cual generará la culminación exitosa de su misión. En la fase de implementación, todos los grupos de interés necesitan saber

que el plan estratégico se está implementando ahora y estar de acuerdo en apoyar dicho proceso.

La puesta en práctica y ejecución de la estrategia involucra la iniciación concurrente de diversos planes tácticos u operativos en una variedad de niveles diferentes de la compañía y en distintos segmentos. Resulta imperativo manejar estos cambios con sumo cuidado en el nivel superior de la organización. Con el fin de lograrlo, se deben poner en práctica los cambios en el sistema de control gerencial, el sistema de información y la cultura organizacional, necesarios para monitorear y apoyar la implementación del plan estratégico. Si la situación es diferente, entonces se debe considerar seriamente un aplazamiento de la fase de implementación.

Un reto clave durante la implementación consiste en mantener involucrado e interesado al equipo de planeación estratégica, aunque no se debe permitir que tome la función de manejo de la organización. El equipo de planeación no puede y no debe reemplazar la estructura para la toma de decisiones de la compañía, constituida en forma apropiada. Si se considera que dicha estructura no puede manejar apropiadamente la implementación del plan estratégico, entonces, se hace imprescindible llevar a cabo los cambios apropiados. El riesgo está en que el equipo de planeación pueda asumir las funciones administrativas de la organización en una forma lenta e imperceptible si no se maneja como es debido. En esta coyuntura, se deben analizar los aspectos

involucrados en la implementación y de manera clara, asegurar que el proceso de implementación será manejado por la gerencia de la empresa y no por el equipo encargado de la planeación estratégica, el rol del equipo de planeación continuará en función de vigilar todo el proceso. Una tarea importante que se le puede delegar es que se reúna periódicamente y evalúe el proceso de implementación.

Luego, sus informes sobre el progreso se pueden compartir con el equipo administrativo y el resto de la empresa. Esta retroalimentación no sólo es de carácter informativo, sino también puede motivar a la organización para asumir con mayor empeño la tarea de implementación. En otras palabras el equipo de planeación es el responsable de formular el plan estratégico; el equipo administrativo tiene la responsabilidad de su ejecución.

No obstante, la evaluación más importante de la implementación es el grado en el cual los miembros organizacionales, en especial los gerentes, integran el plan estratégico a sus decisiones administrativas cotidianas. Un plan estratégico se implementa cuando la respuesta inicial de un gerente que afronta un problema es considerar si la solución se haya en el plan estratégico de la empresa.

Aunque el proceso de planeación no proporcionará los parámetros para cada decisión, la consideración del plan como el primer paso en la toma de decisiones constituye la mejor evidencia de su implementación.

En la planeación estratégica de casi todas las organizaciones, la supervivencia a largo plazo de la compañía es una meta explícita o determinada. Esa supervivencia depende de la respuesta positiva de la empresa frente a las oportunidades de crecimiento apropiado para satisfacer las crecientes demandas del mercado. Resulta imposible que una organización mantenga una condición estable durante un periodo ampliado. Como la demanda por sus productos o servicios pueden sufrir altibajos, ésta debe crecer o reducirse en respuesta a dichas modificaciones; además, no sólo debe cambiar el tamaño de la organización, también su estructura.

La estructura que funcionó con determinada magnitud ya no puede ser apropiada para un tamaño nuevo o planeado.

Dentro de la planeación estratégica se han identificado cuatro estrategias de crecimiento clave que suelen emplearse de manera secuencial a fin de asegurar supervivencia, estas estrategias son: 1) expansión de volumen, 2) dispersión geográfica, 3) integración vertical y 4) diversificación de productos o servicios.

Una de las formas importantes para implementar un plan estratégico es diseñar la compañía que se ajuste al plan estratégico; es decir, asegurarse de que la estructura siga la estrategia.

3.1.5. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño interno, que requiere la compilación y estudio de una variedad de indicadores de desempeño, representa un examen general del desempeño reciente de la organización en términos de los índices básicos de desempeño: flujo de caja, crecimiento, modelos de contratación de personal, calidad, tecnología, operaciones, servicios, utilidades, TIR, etc., que se hayan identificado como decisivos en el perfil estratégico. Una evaluación de desempeño interno completa es una actividad que requiere demasiado tiempo. En organizaciones relativamente sencillas que mantienen mediciones de resultados fuertes numerosos, pero incluso ese nivel de responsabilidad adicional puede ser dispendioso para las personas ocupadas. Las organizaciones más complejas invertirán más tiempo en la auditoría del desempeño, al igual que quienes deben crear o compilar datos no registrados previamente. Así mismo, el tiempo variará de acuerdo con la capacidad de los miembros del equipo de planeación para estar de acuerdo en el significado de los datos (un análisis propenso a la influencia de las posiciones defensivas individuales), la capacidad de los participantes clave para dar y recibir retroalimentación, y el asimiento para afrontar verdades no gratas.

La mayor parte de los datos requeridos para las evaluaciones de desempeño interno se encontrarán disponibles en organizaciones que cuenten con buenos sistemas de información gerencial, incluidos los sistemas de reportes financieros. Además, aunque las bases de datos pueden estar disponibles podría ser necesario que la empresa reasigne o contrate personal con conocimiento financiero para investigar, validar y analizar los datos. El manejo y la presentación de reportes acerca de la información genera un punto crítico en muchas compañías, en términos de tiempo, personal, experiencia. Sin embargo, es un paso decisivo que se debe dar de manera adecuada y oportuna.

El equipo de planeación también puede utilizar una variedad de herramientas para examinar a los empleados en relación con otros aspectos. En las evaluaciones de desempeño se debe solicitar a los empleados que hagan sus comentarios de manera específica para que los encargados de la planeación identifiquen las áreas particulares involucradas. Al no hacerlo de este modo se presenta un aprovechamiento insuficiente de datos, debido a que la mayor parte de éstos puede no ser interpretable.

Casi todo el análisis y la compilación de datos se efectuarán por fuera de las reuniones de planeación. Aunque el análisis en profundidad para interpretarlos se reserva mejor para las reuniones de planeación, su compilación y síntesis son tareas que se deben asignar. Si bien los miembros del equipo de planeación pueden

desempeñar un rol activo en este proceso, se puede delegar a otros, en especial a los asistentes de planeación, si existen.

Se debe disponer del tiempo suficiente para reunir los datos, con el fin de permitir que esta cantidad considerable de trabajo se lleve a cabo antes de la siguiente reunión de planeación. Los datos deben estar listos cuando el equipo de planeación se reúna, y los individuos a quienes se les asignó esta tarea decisivamente importante tendrán la responsabilidad de cumplir sus deberes, de tal manera que las reuniones no se pospongan ni se desperdicie tiempo valioso del grupo.

La evaluación de desempeño dentro de la empresa Avance Gráfico será mediante la presentación de exámenes mensuales a cada uno del personal de la empresa, en donde se evaluará las funciones, responsabilidades e información general del puesto de trabajo que actualmente ocupe la persona, con la idea de retroalimentar al personal en cuanto a la descripción de su puesto.

3.1.6. Supervisión de nuevos desarrollos

Después de realizar la evaluación de desempeño se hace necesario identificar los nuevos desarrollos entre el desempeño actual de la organización y el desempeño que se espera, con el fin de llevar a cabo en forma exitosa su modelo de la estrategia de negocios.

La supervisión de nuevos desarrollos constituye una evaluación de la realidad, es decir, una comparación de la información generada durante la evaluación de desempeño con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización. Además, dicha supervisión exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. En efecto, si éste no revela divergencias perturbadoras entre las metas futuras de la compañía y su desempeño actual, entonces el proceso de planeación fue inadecuado, simplemente el equipo de planeación no logro llegar suficientemente lejos en sus procesos de previsión y diseño de la estrategia del negocio.

La supervisión de nuevos desarrollos dentro de la empresa Avance Gráfico será de manera que las personas que deseen optar a una mejor plaza dentro de la empresa, deberán someterse a exámenes propios de la plaza que desean obtener, y de esta manera se evaluará su ascenso a la plaza en oposición.

3.1.7 Comienzo de ajustes correctivos

En cuanto a los ajustes correctivos se refiere se manejan dos conceptos clave que son la probabilidad y el impacto. En otras palabras, los planes de contingencias implican sucesos de alto impacto potencial que no tienen la más alta probabilidad de ocurrir.

La contribución más importante que puede hacer la planeación de contingencias a una organización es el desarrollo de un proceso para identificar y responder ante sucesos no anticipados o con muy poca probabilidad de ocurrir. Es imposible que una compañía clasifique todos los hechos de menor probabilidad que pudieran tener un impacto significativo en ella misma y desarrolle planes detallados para responder ante ellos. Cualquier empresa que trate de hacerlo desperdiciaría todo su tiempo en el proceso de planeación y nunca tendría el necesario para lograr su misión. No obstante, un proceso de planeación de contingencias serio y minucioso debe ayudar a la organización a desarrollar un sistema de rastreo más completo (que proporcione los primeros signos de advertencia sobre las modificaciones que puedan presentarse) para monitorear los cambios que ocurran en las fortalezas y las debilidades internas y en las amenazas y las oportunidades externas. El proceso de planeación de contingencias también debe proporcionar un modelo de cómo utilizar un proceso de planeación para desarrollar una respuesta rápida ante aquellas modificaciones emergentes, bien sean de carácter interno o externo. A este respecto, la mayoría de los equipos de planeación se reúnen con un nivel de entendimiento común acerca de la necesidad de realizar cierta planeación de contingencias para hacer frente a las amenazas, pero rara vez piensan en la necesidad de también hacer planear para aprovechar las oportunidades.

Dentro de la propuesta de mejora de operación de los departamentos en la empresa Avance Gráfico, se tiene

contemplado los ajustes correctivos, es decir, se crearon los distintos planes de contingencia para reaccionar ante cualquier adversidad en la implementación de las estrategias propuestas.

3.1.8. Tipos de estrategias

Las alternativas estratégicas o ajustes correctivos se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir diferentes tipos de estrategias. Puede especializarse o concentrarse, en un solo tipo de producto; o puede optar por diversificarse, ampliando sus operaciones a nuevos y redituables mercados.

Otra estrategia consiste en la internacionalización y la extensión de operaciones en otros países. Otros casos de posibles estrategias son las sociedades en participación y las alianzas estratégicas, las cuales pueden resultar adecuadas para algunas empresas. Son especialmente convenientes para grandes proyectos que implican la conjunción de recursos de las empresas involucradas.

En ciertas circunstancias, una empresa puede tener que adoptar una estrategia de liquidación y terminar con una línea de producto poco lucrativa o incluso disolver la empresa. Pero en algunos casos quizá no sea necesaria la liquidación; puede ser apropiada una estrategia de atrincheramiento. En estas condiciones, una compañía puede reducir temporalmente sus operaciones.

3.2. Tipología de las organizaciones

A continuación se presentarán los distintos factores que afectan las tipologías de las organizaciones, tanto ventajas como desventajas, las cuales son fundamentales a la hora de enrolar alguna organización hacia una tipología.

3.2.1. Lineal

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- Es fácil de mantener la disciplina.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.

- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

3.2.2. Funcional

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por
- contradicción aparente o real de las ordenes.
- Se viola el principio de la unida de mando, lo que origina confusión y conflictos.

- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

3.2.3. Líneo-Funcional

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

3.2.4. Staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de Dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

3.2.5. Por comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Clasificación:

- a)Directivo: representa a los accionistas de una empresa.
- b)Ejecutivo: es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c)Vigilancia: personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- d)Consultivo: integrado por especialistas que por su conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.

- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

3.2.6. Matricial

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

Ventajas:

- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.

- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

3.3 Diseño de estrategia para el departamento de administración

A continuación se presentarán los factores que forman la planeación estratégica realizada para el departamento de administración.

3.3.1. Desarrollo de una visión estratégica.

Ser el departamento que diseñe, organice y lleve a cabo los distintos proyectos dentro de la empresa, teniendo como fin primordial reducir los tiempos de entrega mediante el seguimiento adecuado de los procedimientos usados para la elaboración de los pedidos.

3.3.2. Establecimiento de Objetivos.

- Disminución de un 20 % de los tiempos de entrega en las órdenes de pedido diseñadas en este departamento, ya que se tiene el tiempo estándar establecido en los diagramas de flujo y en base a ello se pueden estimar.
- Lograr el incremento de un 15% en las autorizaciones de cotizaciones realizadas de distintas necesidades requeridas por los clientes, mediante el control de verificación de cuantas cotizaciones se presentan contra cuantas se autorizan por el cliente.

3.3.3. Creación de estrategia

Dentro del departamento de administración de la empresa Avance Gráfico se perseguirá usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades encontradas en el análisis FODA, por lo que se empleará una estrategia de enfoque para canalizar los esfuerzos, fondos y conocimientos hacia objetivos claros y concisos.

La propuesta a plantear es que por medio de los eficientes procedimientos del departamento de administración

se puede generar que se mejoren los tiempos de entrega de los pedidos; y esto hará que aumente la productividad de la empresa.

Las actividades necesarias para la estrategia planteada serán:

- a. Delegar a la asistente administrativa como la encargada de entrevistar a cada empleado del departamento y consultar a cada uno sobre los procedimientos necesarios para mejorar el tiempo de entrega de los pedidos.
- b. Establecer cuáles serán los procedimientos necesarios para mejorar los tiempos de entrega de los pedidos, y que afecten directamente al departamento.
- c. Documentar los procedimientos necesarios para minimizar los tiempos de entrega de los pedidos.
- d. Revisar semestralmente la forma de aplicación de dichos procedimientos y evaluar si es necesario cambiarlos o si se siguen aplicando de igual manera.

3.3.4. Creación de plan de contingencia

El plan de contingencia a emplear en la estrategia del departamento de administración de Avance Gráfico es el de contratar una persona más para que tenga como función principal llevar el avance de todos los procedimientos para la entrega de un pedido, y esto generará que los empleados se encuentren todo el tiempo enfocados en su trabajo.

3.4. Diseño de estrategia para el departamento de producción

A continuación se enumerarán los distintos factores que conforman la planeación estratégica para el departamento de producción.

3.4.1. Desarrollo de una visión estratégica

La visión dentro de este departamento es sin duda aumentar la productividad, y esto se hace mediante el aumento gradual de pedidos obtenidos paralelamente con una disminución del tiempo invertido para procesar dichos pedidos.

3.4.2. Establecimiento de objetivos

- Establecer el 100 % de los indicadores necesarios para medir el trabajo en el departamento de producción, los cuales pueden provenir de aportaciones de empleados y de parte de los gerentes.
- Establecer el 100 % de los períodos de mantenimiento de las máquinas para que de esta forma, estos tiempos se encuentren establecidos y no interfieran con alguna orden de trabajo.

3.4.3. Creación de estrategia

El tipo de estrategia a usar será siempre del modelo de usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades dentro del departamento.

Lo que se busca en esta estrategia es reducir tiempos de trabajo de las máquinas, y la forma adecuada de realizarlo es encontrando los indicadores justos que demuestren los tiempos de trabajo de las máquinas, las formas de encontrar estos indicadores será mediante las aportaciones que den los empleados que manejen las máquinas, ya que estas personas no hubieran sido contratadas sino tuvieran experiencia propia en el manejo de las máquinas.

Las actividades necesarias para la implementación de esta estrategia serán:

- a. Entrevista por parte del encargado de fotomontaje con cada operario de máquina.
- b. Establecer indicadores, mediante la revisión de las entrevistas.
- c. Establecer punteo a los indicadores, de manera que por medio de ellos, se puedan llegar a tomar decisiones en cuanto a tiempos de trabajo.
- d. Crear el formato de medición que ayudará para la reducción de tiempos de trabajo, por medio de los indicadores establecidos.
- e. Medir mensualmente por medio del formato de medición los tiempos de las máquinas para establecer cuál es el indicador más bajo y así tomar acciones para mejorar los tiempos.

3.4.4. Creación de plan de contingencia

Establecer un calendario de mantenimiento para las máquinas y trasladarlo al departamento de administración para que de esta manera no se interfiera con las órdenes de pedido generadas, esto servirá para no traslaparse estos tiempos y así de esta manera aumentar la productividad.

3.5. Diseño de estrategia para el departamento de encuadernación

A continuación se enumerarán los distintos factores que conforman la planeación estratégica para el departamento de encuadernación.

3.5.1. Desarrollo de una visión estratégica

Dentro del departamento de encuadernación es necesario presentar de una manera que sea atractiva al cliente el trabajo final, para que de esta manera se tenga la plena satisfacción del cliente por el trabajo recibido.

3.5.2. Establecimiento de objetivos

- Implementar una encuesta de satisfacción del cliente.

- Desarrollar una política de calidad para que de esta forma se logre seleccionar de manera efectiva el producto terminado.

3.5.3. Creación de estrategia

Para el desarrollo de esta estrategia se planea implementar una encuesta que logre medir la satisfacción del cliente, lo cual se logrará con los siguientes pasos:

- a. Consulta del supervisor de producto terminado hacia los trabajadores del departamento sobre lo que consideran necesario para medir la calidad.
- b. Creación por medio del supervisor de producto terminado de la referida encuesta de satisfacción del cliente.
- c. Revisión por parte del gerente de departamento de dicha encuesta.
- d. Presentación hacia los clientes finales para medir la satisfacción.
- e. Efectuar la evaluación de satisfacción del cliente con cada uno de los clientes que reciban producto terminado por parte de la empresa.
- f. Con base a los resultados de las primeras 25 encuestas se deberá establecer una política de calidad, por medio de la verificación de los principales puntos acotados por parte de los clientes, los cuales serán pilares de la política de calidad.
- g. Creación de la política de calidad por medio del supervisor de producto terminado.

- h. Revisión por parte del gerente de departamento de dicha política de calidad.
- i. Presentación a gerencia general de la política de calidad.

3.5.4. Creación de plan de contingencia

Contratar a una persona con conocimientos propios de calidad para que desempeñe la función de auditor de calidad y así de esta forma se logre la satisfacción del cliente.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En el siguiente capítulo se enumerarán y explicarán los pasos para la correcta implementación de las propuestas planteadas en este trabajo de graduación.

4.1. Cronograma del proceso de implementación de la propuesta

A continuación se detallarán los factores que forman parte del proceso de implementación de la propuesta, para que se lleve a cabo según tiempos estimados en ellos.

4.1.1. Desarrollo de actividades

Para el desarrollo de actividades de las estrategias propuestas para Avance Gráfico se ha establecido que las estrategias empezarán todas al mismo tiempo, y no están unas

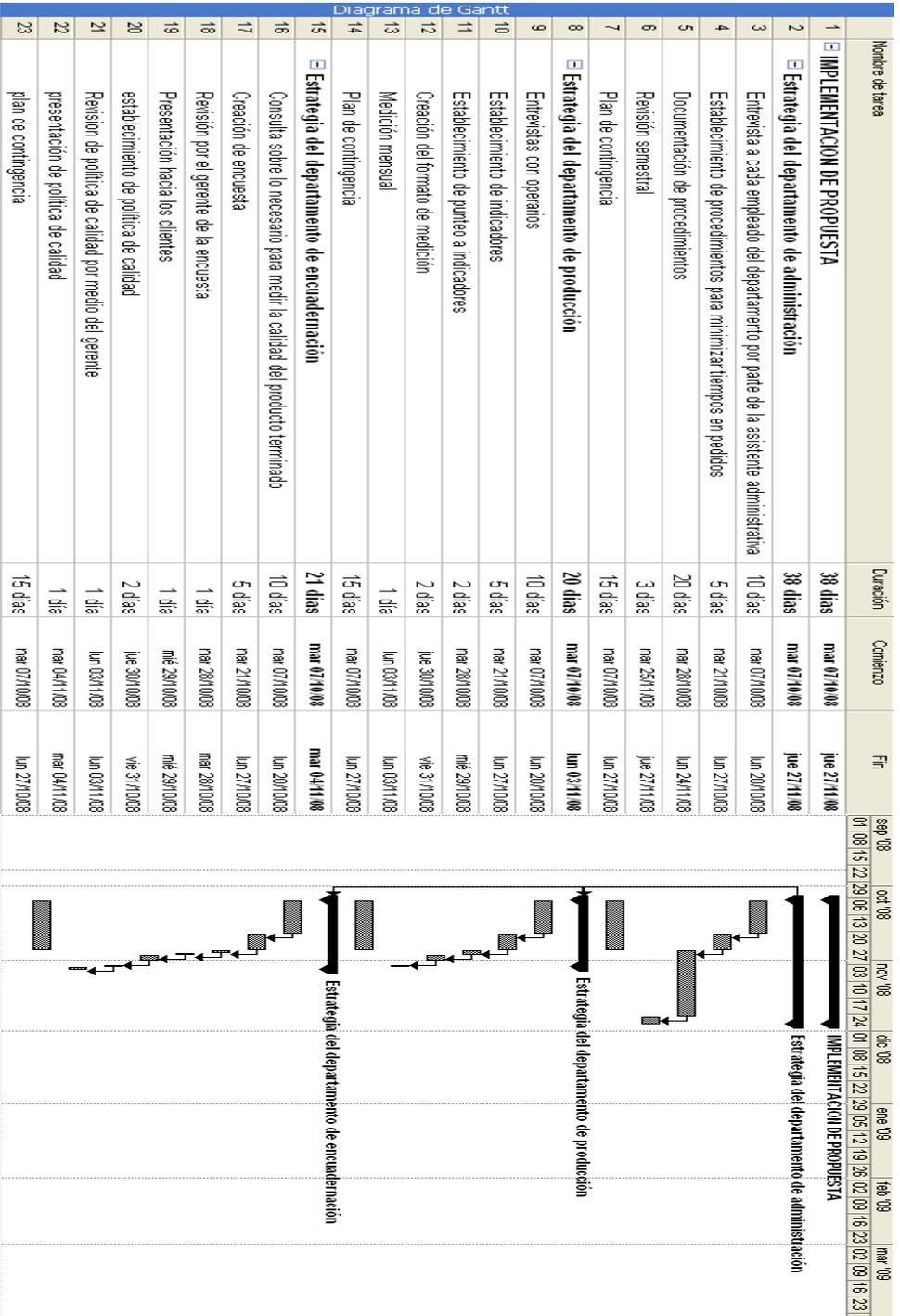
condicionadas de otras, por lo que cada una trabajará con los tiempos predeterminados para su realización.

Si en dado caso fuera necesario llevar a cabo alguno de los planes de contingencia, cada uno tiene alrededor de 15 días para su ejecución.

4.1.2. Diagrama de Gantt

Se trata de una herramienta sencilla que se muestra la programación en tiempos de duración de las actividades de las estrategias propuestas.

Figura 13. Diagrama de Gantt de la implementación de la propuesta



Fuente: Investigación a empresa

4.2 Análisis del entorno empresarial

Actualmente las empresas demandan cada vez más optimización de costos y aumento de productividad, ya que los costos de los recursos aumentan y la demanda se mantiene constante, por este motivo se presentará a continuación una evolución del entorno.

4.2.1. Evolución del entorno

El entorno de las empresas ha cambiado al pasar de los años, ya que al principio no se daba tanto énfasis a las megatendencias que ocurren en el mundo, ya que no existía la globalización y por ello no se generaba gran competencia dentro del mundo.

La evolución del entorno tiene dos etapas muy marcadas, la primera es la etapa de las condiciones ecológicas, y la segunda es la etapa de las condiciones tecnológicas.

En el área de las imprentas y litografías tanto la etapa de las condiciones ecológicas como la de las condiciones tecnológicas han tenido gran impacto; ya que la etapa de las condiciones ecológicas formula que se debe de cuidar los ecosistemas existentes y por ello promueve la poca utilización de papel, y esto generó un efecto considerable de baja de pedidos.

La etapa de las condiciones tecnológicas se basa en la ciencia, ya que ella produce conocimientos y la tecnología hace uso de ellos; en el ámbito de las imprentas y litografías esta ha generado también cierto impacto ya que se promueve mayor tecnología mayor productividad y menos uso del recurso humano en la realización de los trabajos, lo cual repercute en grandes inversiones de maquinaria y poca contratación de recurso humano.

En la actualidad, el entorno se mide más bien por la mezcla de la tecnología, el medio ambiente y la globalización, ya que se analizan tanto el factor ecológico, como el conocimiento a emplear, y se suma el factor de la competencia a nivel mundial, lo cual hace que el entorno este marcado por los tres componentes ya mencionados; y para la imprenta y litografía se traduce en que se toma en cuenta el ahorro de papel y tener el menor desperdicio posible, y también se promueve la utilización de máquinas automatizadas que sustituyen en muchas ocasiones al recurso humano, ahora en cuanto a la globalización aún no es tan marcado el desarrollo ya que cada país cuenta con una gran cantidad de imprentas y litografías y el costo de la maquinaria, recurso humano y materia prima es muy similar por lo que no ha tenido mayor ingerencia la globalización en la industria de las imprentas y litografías.

4.2.2. Factores del entorno competitivo

El mundo vive un [proceso](#) de [cambio](#) acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un [cambio](#) total de enfoque en la gestión de las [organizaciones](#).

En esta etapa de cambios, empresas como litografías e imprentas buscan elevar índices de [productividad](#), lograr mayor [eficiencia](#) y brindar un [servicio](#) de [calidad](#), lo que está obligando que los gerentes adopten [modelos](#) de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el [trabajo en equipo](#), para alcanzar la competitividad y en base a eso responder de manera idónea a la [demanda](#) de servicios de litografía e imprenta.

Los principales factores del entorno competitivo dentro de las empresas dedicadas a la litografía e imprenta son:

- La [estructura](#) de la [industria](#).
- Las [estrategias](#) de las empresas competidoras.
- Las condiciones y los factores de la [demanda](#).
- Los [servicios](#) de apoyo asociados.
- El medio ambiente.
- La tecnología empleada dentro de la empresa.

4.2.3. Análisis del sector

Para la empresa Avance Gráfico, los principales factores que le afectan son:

- La estructura de la industria en la cual se tiene presencia; ya que esto engloba la forma de trabajo dentro de la empresa, la cual se tiene adoptada desde que se inició y no ha sufrido mayor cambio.
- Las estrategias de las empresas competidores; para no estar fuera del mercado es necesario igual las cotizaciones que plantean los competidores ya que si no es así se pueden perder cliente importantes para la empresa Avance Gráfico y por ello tener márgenes cada vez más pequeños.
- Las condiciones y factores de la demanda; este factor sin duda alguna es muy importante y a la vez muy variable ya que la demanda muchas veces es menor a la gran oferta que hay en el mercado y esto hace generar cada vez mas y mejores estrategias de ventas las cuales son sin duda alguna lo más importante dentro de la empresa Avance Gráfico.
- La tecnología dentro de la empresa; este factor es de mucha importancia dentro de la empresa Avance Gráfico ya que cada vez que se generan actualizaciones de los programas se envía inmediatamente a comprar dichas actualizaciones para estar a la vanguardia de la tecnología, cada vez que sale una herramienta nueva de trabajo que pueda aportar a la empresa se evalúa la viabilidad de comprarla y si es factible se realiza dicha compra cuanto antes.

Después de plantear estos factores, se llega a la conclusión de que la competencia y el crecimiento de la oferta

son los factores que mas influyen en el sector de la industria de las imprentas y por ello debe de ser lo que mejor se debe de analizar para generar óptimos resultados.

4.3. Marco para la ejecución de las estrategias

El marco adecuado para la ejecución de las estrategias es el que marca la pauta para decidir si es viable implementar la estrategia o regresar al diseño de ella.

En general lo se debe de poseer para tener una adecuada ejecución de la estrategia es una cultura organizacional adecuada dentro de la empresa, esta cultura debe de estar enfocada directamente a la satisfacción del cliente ya que Avance Gráfico es una empresa que proporciona soluciones impresas por lo mismo la satisfacción del cliente es primordial.

Así mismo, se ha identificado que la misión de la empresa y la planeación estratégica de ella están completamente ligadas, ya que la misión muestra a grandes rasgos el futuro deseado de la empresa, y las planeaciones estratégicas implican desarrollar los escenarios específicos para llegar a ese futuro.

Otro factor a analizar para la correcta ejecución de la estrategia es el entorno económico de la empresa, ya que si se tienen crisis mundiales será muy difícil conseguir que la ejecución sea la adecuada ya que los esfuerzos serán para enfrentar esa crisis y no para ejecutar una estrategia.

5. SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

En el siguiente capítulo se detallará la forma adecuada en que se deben de realizar los seguimientos a las estrategias propuestas, para que sean llevadas a cabo de manera eficiente.

5.1. Instalación de sistemas de apoyo

Los sistemas de apoyo dentro de una planeación estratégica son fundamentales, ya que con ellos se puede realizar un soporte para cuando la estrategia falle.

5.1.1. Por departamentos

Es fundamental tener un sistema de apoyo para cada departamento, ya que con ello se tendrá un soporte en cada departamento.

5.1.1.1. De administración

El sistema de apoyo para el departamento de administración será un manual en donde detalle la información general, funciones, responsabilidades y recursos de los empleados que trabajan en este departamento.

Información:

- a. Las personas que laboran en este departamento tendrán un horario de 8:00 a 18:00 horas de lunes a viernes, teniendo 1 hora de almuerzo de 13:00 a 14:00 horas.
- b. La presentación será semiformal, teniendo en cuenta que no puede presentarse con tenis a trabajar.
- c. La persona encargada de diseño debe de tener conocimientos básicos de Fotoshop, Freehand y Office en general.
- d. Así mismo el diseñador debe tener en cuenta que el costo del formulario impacta más por su largo que por su ancho, esto quiere decir, que si usted diseña un formulario con más dimensión a lo largo, seguramente su costo será alto. Es preferible de ser posible, que su diseño crezca a lo ancho.
- e. Anchos Estándar en pulgadas: 5 ½, 6 3/8, 7 1/8, 7 3/8, 8 ½, 9 ½, 9 7/8, 10 5/8, 13 7/8, 14 7/8.
- f. Largos Estándar en pulgadas: 3 2/3, 4 ¼, 5 ½, 7 1/8, 7 1/3, 8, 8 ½, 11.
- g. Todas las personas que son parte de este departamento saben que es obligatorio saludar cortésmente y siempre demostrarle respeto al cliente.

Funciones:

A continuación se detallan las funciones en el departamento:

- a. Recibir los pedidos, realizar la cotización y diseñar el arte para posteriormente enviarlo al cliente vía fax o por correo electrónico para que ellos revisen todos los datos y

- posteriormente lo envíen de vuelta firmado de que están conformes con el arte.
- b. Realizar la orden de trabajo, en la cual se especifican los siguientes aspectos: tipo de papel, medidas del trabajo a realizar, colores a usar, número de impresiones, ventaja, máquinas a usar.
 - c. Otra función será la de anotar en la orden de trabajo por lo menos el 10 % de ventaja en los trabajos.
 - d. Darle seguimiento a los trabajos mediante una programación hecha en Project.
 - e. Guardar las artes realizadas para tener en digital un archivo de cada cliente.

Responsabilidades:

Entre las principales responsabilidades del departamento se encuentran:

- a. Atender de manera eficiente a todos los clientes que llamen o consulten personalmente.
- b. Enviar las solicitudes de trabajo vía fax para que los clientes firmen de visto bueno y así se pueda comenzar con el trabajo.
- c. No se debe de enviar las solicitudes por correo electrónico ya que algunas veces los clientes se pueden quedar con el arte que se les realizó y no pedir ningún trabajo.
- d. Transformar las medidas de los trabajos a pulgadas, no importando en que se reciban.

Recursos:

- a. Computadora de escritorio
- b. Impresora Laser
- c. Teléfono

5.1.1.2. De producción

El sistema de apoyo para el departamento de producción será un manual en donde se detalle la información general, funciones, responsabilidades y recursos de los empleados que trabajan en este departamento.

Información:

- a. La presentación en este departamento será pantalón de lona y playera proporcionada por la empresa.
- b. El horario será de 8:00 a 18:00 horas de lunes a viernes, con una hora de almuerzo de 13:00 a 14:00 horas.
- c. Existen tintas como la “desensibilizante”, “carbónica”, fluorescente, entre otras, las cuales permiten dar ciertas características especiales al formulario. Por ejemplo la tinta desensibilizante se utiliza para que el papel químico no reaccione en determinados puntos. La tinta carbónica en cambio permite que lo escrito en determinado lugar del formulario, se transcriba en la copia. Finalmente la tinta fluorescente es muy utilizada en los formularios que se requieren alta seguridad como son los cheques.
- d. El pantone clasifica los colores en números. Los colores que tengan junto a la numeración la letra “U” son los

colores a utilizarse sobre papel. Por su parte los que tengan junto a la numeración la letra “C” son los colores a utilizarse sobre cartulina o materiales similares.

Funciones:

Las funciones para la persona encargada de la guillotina serán:

- a. Llevar un inventario sobre el papel disponible para trabajar.
- b. Cortar el papel adecuándolo a las medidas necesarias dependiendo del tipo de papel y de la máquina a usar (KORD, GTO 46 , ABDICK).
- c. Darle mantenimiento cada semana a la guillotina, este mantenimiento consistirá en la aplicación de aceite hidráulico y limpieza general.
Verificar semanalmente el filo de la hoja para saber cuando hay que mandarla a afilar.

Las funciones para las personas encargadas de las máquinas para imprimir serán:

- a. Revisar diariamente la máquina para verificar si tiene algún desperfecto.
- b. Realizar la lubricación de las máquinas tres veces por semana y una cuarta si la semana fuera de mucho trabajo.
- c. Verificar durante la impresión si no esta manchando la máquina los papeles y si no los está arrugando.
- d. Tomarse el tiempo necesario para ajustar la placa de manera eficiente para que no exista problemas de volver a ajustar la placa en la máquina.

- e. Verificar semanalmente si se tienen los insumos necesarios para la impresión, tales como Tinta, Agua preparada(unificación con tinta), Waype, Trapos, Caucho o mantilla, Funda de molecones (para los rodillo de agua), Limpiador de placas (se aplica cuando esta dentro de la máquina), Goma arábica(sirve para proteger las placas), Descargador o descristalizador de rodillos (se usa cuando se cambia de color y se limpian los rodillos),

Las funciones que tendrán las personas encargadas de las máquinas Minerva serán:

- a. Lubricar diariamente las máquinas.
- b. Tomar el tiempo necesario para preparar las planchas de acero y de esta forma no exista mucho problema al ajustarlas a la máquina.
- c. Informar a los gerentes si hiciera falta algo para armar las planchas de acero.

Responsabilidades:

Las responsabilidades en este departamento serán:

- a. Tomar las medidas necesarias cuando se este usando las máquinas.
- b. Avisar inmediatamente a los gerentes si hubiera algún fallo con las máquinas.
- c. No distraerse mientras las máquinas estén imprimiendo o perforando, según sea el caso.
- d. Darle el mantenimiento necesario a las máquinas.

Recursos

- a. Máquina: KORD; ABDICK, GTO 46, Minerva
- b. Tinta,
- c. Agua preparada(unificación con tinta)
- d. Waype
- e. Trapos
- f. Caucho o mantilla
- g. Funda de molecones (para los rodillo de agua)
- h. Limpiador de placas (se aplica cuando esta dentro de la máquina)
- i. Goma arábica(sirve para proteger las placas)
- j. Descargador o descristalizador de rodillos (se usa cuando se cambia de color y se limpian los rodillos)
- k. Plancha de acero
- l. Cuñas
- m. Llaves
- n. Fornicura
- o. Numeradora
- p. Plecas.

5.1.1.3. De encuadernación

El sistema de apoyo para el departamento de encuadernación será un manual en donde se detalle la información general, funciones, responsabilidades y recursos de los empleados que trabajan en este departamento.

Información:

- a. La presentación en este departamento será pantalón de lona y playera proporcionada por la empresa.
- b. El horario de este departamento será de 8:00 a 18:00 horas, y tendrá 1 hora de almuerzo de 13:00 a 14:00 horas.

Funciones:

Las funciones de este departamento serán:

- a. Revisar el trabajo que se ha hecho para descartar el que este en malas condiciones.
- b. Empacar
- c. Intercalar
- d. Bloquear
- e. Pegar cajas, pegar sobres, pegar libros
- f. Empastar

Responsabilidades:

Las responsabilidades en este departamento serán:

- a. Verificar detalladamente los pedidos para no enviar producto defectuoso.
- b. Avisar inmediatamente se hayan empacado trabajos para que de esta forma salgan en la siguiente ruta.

Recursos:

- a. Goma
- b. Cuchillas
- c. Ventiladores
- d. Glicerina

5.2. Prácticas de motivación que apoyen la estrategia

De manera paralela a la estrategia se deben de establecer prácticas de motivación para cada una de ellas, para mantener motivado al personal que trabaje en la puesta en marcha de las estrategias.

5.2.1. Por departamentos

Las prácticas de motivación deben de ser por cada departamento, ya que son estrategias distintas, por ello es que se plantean separadas, pero con el mismo objetivo de apoyar a la puesta en marcha de la estrategia.

5.2.1.1. De administración

La mejor herramienta dentro del departamento de administración para mejorar la motivación de los empleados, es sin duda la participación de los empleados, ya que genera en ellos una sensación de logro. No obstante, alentar la participación no significa que los administradores debiliten su posición. Aunque promuevan la participación de sus

subordinados en asuntos en los que pueden prestar ayuda y aunque los escuchen con toda atención, en cuestiones que requieren que los administradores decidan deben hacerlo por sí solos.

En general, dentro del departamento de administración se tienen reuniones semanales para que los empleados aporten sus ideas y participen en la discusión de los distintos temas relacionados con su departamento.

5.2.1.2. De producción

Una de las formas que se usan dentro de Avance Gráfico para la motivación del personal del departamento de producción es dando distintos tipos de premios a su esfuerzo, por ejemplo si las personas realizan de una manera efectiva su trabajo durante la semana y cumplen con el horario establecido, se les otorga pases dobles para asistir al cine el fin de semana, así como también entradas al circo, ya que esto los motiva sin estar haciendo grandes inversiones.

De igual forma dentro de la empresa se tiene un equipo de fútbol inscrito dentro de un campeonato, en donde el departamento de producción tiene mayor presencia, y lo cual hace que se unifiquen las relaciones entre los empleados y que se creen lazos de amistad y confianza, y por esto mismo que su desempeño dentro de sus puestos de trabajo sea cada vez mejor.

5.2.1.3. De encuadernación

Dentro de este departamento se tiene una forma muy efectiva de motivación, la cual consiste en un bono para la escuela de los hijos de los empleados, lo cual hace que el empleado aprecie a la empresa por este tipo de motivación.

Sin duda otra motivación dentro de este departamento es que generalmente de este departamento ascienden las personas al área administrativa, lo cual es muy codiciado por los empleados y genera que tengan una competencia sana para pelear por los puestos.

5.3. Sistema de premios a los resultados de desempeño de las estrategias

A continuación se plantean los premios definidos para cada departamento, con la finalidad que los empleados que están incluidos en el proceso de la puesta en marcha y seguimiento de la estrategia trabajen por una motivación adicional.

5.3.1. Por departamentos

Se estableció que cada departamento tendrá un premio distinto ya que son estrategias distintas, y se generará un resultado distinto.

5.3.1.1. De administración

Dentro de este departamento se plantean los siguientes premios:

- Se rifara dentro de los miembros de este departamento un viaje al Irtra para el empleado ganador y su familia (esposa e hijos o padres si no fuera casado) si es que se cumple el cronograma de implementación.

5.3.1.2. De producción

Dentro de este departamento se plantean los siguientes premios:

- Se rifaran Q1000.00 entre todas las personas de este departamento si es que se cumple el cronograma de implementación de la estrategia.

5.3.1.3. De encuadernación

Dentro de este departamento se plantean los siguientes premios:

- Se rifaran 5 días de vacaciones más Q500.00 quetzales entre todas las personas de este departamento si es que se cumple cronograma de implementación de esta estrategia.

5.4. Gestión del personal

El personal es el principal recurso en las empresas vanguardistas, ya que al mejorar sus competencias se esta creando una mano de obra mucho más capacitada y que proporcionará óptimos resultados.

5.4.1. El personal como recurso

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este [grupo](#), sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, [motivación](#), intereses vocacionales, aptitudes, [actitudes](#), habilidades, potencialidades, [salud](#), etc.

El recurso humano es más importante que los recursos materiales y técnicos, el recurso humano puede mejorar y perfeccionar el [empleo](#) y [diseño](#) de los otros dos, lo cual no sucede a la inversa.

Las características del personal no pueden ser [propiedad](#) de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del [patrimonio](#) personal.

Las actividades de las personas en las [organizaciones](#) son, como se apunto, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un [contrato de trabajo](#) la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contara con el si perciben que esa [actitud](#) va a ser provechosa en alguna forma.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del [comportamiento](#) de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un [servicio](#) a [cambio](#) de una remuneración económica y afectiva.

El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

Dentro de la empresa Avance Gráfico se realiza una labor muy selectiva del personal a contratar ya que se considera el recurso humano como un factor fundamental en las operaciones diarias de la empresa. Se evalúa tanto habilidades, como actitud, ya que muchas veces la actitud ha sido factor fundamental para que se consigan los logros dentro de la empresa.

En la empresa Avance Gráfico se valora más el recurso humano que el recurso material y técnico, y esto ha sido comprobado con hechos, ya que a algunos empleados que tienen hijos se les da la facilidad de llevarlos a la empresa para que los niños esperen dentro, mientras sus padres terminan sus labores diarias; esto ha provocado que los trabajadores se sientan más comprometidos con la empresa y realicen sus labores de forma más eficiente.

5.4.2. Organización del personal

La organización del personal dentro de la empresa Avance Gráfico se lleva mediante un sistema de roles, rol es el conjunto de actividades exigidas a un individuo que ocupa una determinada posición en una organización. Por tanto, la organización puede considerarse como constituida por roles o por un conjunto de actividades que se espera de los individuos.

La tarea primaria de la organización del personal es aquello que le permita sobrevivir dentro de ese proceso de:

1. Importación: La adquisición de materias primas.
2. Conversión: La transformación de las importaciones en exportaciones.
3. Exportación: La ubicación de los resultados de la importación y de la conversión.

Por medio de este sistema de roles se llega a tener una efectividad muy alta en cuanto al desempeño de la organización del personal, ya que como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven solamente cuando son capaces de mantener negentropía, es decir, importación bajo todas las formas de cantidades mayores de energía que las que devuelven al ambiente como producto. La eficiencia pretende incrementos a través de soluciones técnica y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento de la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).de las personas dentro de la empresa.

Una de las razones sólidas para la existencia de las organizaciones de personal es su efecto sinérgico, es decir, la manera como en el resultado de una organización pueden diferir en cantidad o en calidad la suma de los insumos. Las unidades de salida pueden ser iguales, mayores o menores que las unidades de entrada.

De igual manera, cada individuo de la organización espera que los beneficios personales de su participación en una organización sean mayores que sus costos personales de participación.

En general, dentro de la empresa Avance Gráfico se ha tratado de tener un clima organizacional agradable para las personas que en esta empresa trabajan, ya que este clima organizacional comprende tanto las costumbres, intereses, normas y valores de la empresa. Por lo que se le ha dado una verdadera importancia por parte de la gerencia y se transmite fuertemente a las personas de nuevo ingreso en la empresa.

CONCLUSIONES

1. La comunicación es un factor primordial dentro de los departamentos de una empresa, ya que si hay un adecuado flujo de comunicación se puede llegar a establecer de una forma más efectiva los problemas dentro de una organización.
2. El recurso humano es el principal recurso para el adecuado funcionamiento de una empresa, por esto mismo, se debe de tener un clima organizacional adecuado para que el recurso humano se mantenga con una actitud positiva y se desempeñe de una forma óptima.
3. Mediante la elaboración de objetivos medibles y cuantificables se puede efectuar un adecuado seguimiento de las metas planteadas dentro de una estrategia.
4. La evaluación de satisfacción del cliente proveerá de información oportuna para establecer los principales detalles en donde se está fallando al realizar los pedidos recibidos en la empresa Avance Gráfico.
5. Emplear las evaluaciones de desempeño mensualmente logrará que todos los empleados conozcan al 100% las funciones de su puesto y sus responsabilidades.

6. Al emplear las prácticas de motivación en los empleados generará mayor compromiso de los empleados con la empresa, y se traducirá en un incremento gradual de la productividad de cada uno de los departamentos.
7. Es importante crear capacitaciones para los empleados del departamento de producción, en las cuales se les den los lineamientos sobre el mantenimiento preventivo de las máquinas, así como también sobre los cuidados necesarios al utilizar dichas máquinas.
8. Es necesario subir el perfil de los puestos, de manera que haya gente con mayor nivel de estudios, lo cual se traducirá en mayor compromiso de trabajo, mejor capacidad, menos conformismo y mayor productividad.
9. Al momento de iniciar la implementación de las estrategias, se debe comunicar a los empleados de cada departamento, lo importante que es seguir el cronograma expuesto, que no hayan atrasos, para no perder credibilidad en el proyecto.
10. Se debe buscar la satisfacción de las necesidades del cliente, ya que al tener cubiertas estas necesidades se tendrá un aumento en la demanda de los servicios de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Establecer dentro de la empresa Avance Gráfico un sistema de control de materia prima, en el cual de forma cruzada entre el departamento de producción y administración, a fin de lograr una efectiva transformación de materia prima a producto terminado.
2. Crear un portafolio de servicios de la empresa, para que el proceso de ventas sea más eficiente y por lo mismo se generen mejores ingresos.
3. Implementar un equipo de primeros auxilios y un extinguidor en el área donde se encuentran las máquinas, ya que ahí se encuentra material inflamable, para evitar accidentes.
4. Implementar el uso de playeras que lleven el nombre de la empresa para tener mejor presentación.
5. Adquirir en la guillotina el equipo necesario para medir los cortes, por medio de computadora, ya que así se tendrían cortes más exactos y se minimizaría el tiempo del corte de los pliegos.
6. Mejorar la comunicación entre departamentos, mediante reuniones semanales para tratar puntos donde haya

necesidad de combinar esfuerzos de los distintos departamentos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Adalberto
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Editorial McGraw Hill, 5ta. Edición.
año 2000

2. Dessler, Gary
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
Editorial Pearson Educación, 6ta. Edición
año 1994.

3. Goodstein, Leonard D.
Nolan Timothy M.
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA
Editorial McGraw Hill, Primera Edición
año 1998

4. Johnson, Gerry
Scholes, Kevan
Whittington, Richard
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
Editorial Pearson Educación, 7ma. Edición.
año 2006

5. Koontz, Harold
Weihrich, Heinz
ADMINISTRACIÓN

Editorial McGraw Hill, 12ava. Edición.
año 2004.

6. Peris, Fernando J.

Moreno Luzón, María D.

GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DISEÑO DE LAS
ORGANIZACIONES

Editorial Pearson Educación,

año 2001.

7. Reglamento Específico de Localización Industrial del
Municipio de Guatemala, RE-2.

8. Robbins, Stephen P.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Editorial Pearson Educación, 8va. Edición.

año 1999.

9. Serna Gómez, Humberto

GERENCIA ESTRATEGICA

Editorial 3R, 8va. Edición.

año 2003.

10. Saste Castillo, Miguel Angel

Aguilar Pastor, Eva María

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Editorial McGraw Hill,

año 2003

11. Thompson Jr., Arthur A.
Strickland III, A.J.
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
Editorial McGraw Hill, 13ava. Edición.
año 2004

12. Werther, William B.
Davis, Keith
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS
HUMANOS
Editorial McGraw Hill, 3era. Edición.
año 1991

13. Castaño Duque, German Albeiro,
www.virtual.unal.edu.co, Seminario de Teoría
administrativa.

14. Herrera Canales, Fernando, www.enplenitud.com,
Artículo 7992.

ANEXOS

ANEXO 1

Figura 14. Encuesta de satisfacción del cliente propuesta.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Nombre de la empresa: _____

Tel. del cliente; _____ Fecha: _____

Tipo de trabajo realizado: _____

1) Se cumplió con las expectativas del pedido: _____

2) Se cumplió con el tiempo establecido de entrega: _____

3) Se cumplió con el número de copias pedidas: _____

4) Está conforme con los colores del trabajo realizado: _____

5) Qué factores considera usted necesarios para que el trabajo sea de su total agrado: _____

Las preguntas del 1 al 4 deben ser ponderadas entre 1 y 10 y de esa forma sacar el porcentaje de satisfacción del cliente, la pregunta 5 es únicamente para tomar en cuenta las respuestas que en ella se anotan.

Fuente: investigación a empresa

Anexo 2

Figura 15. Propuesta de evaluación de desempeño para mandos gerenciales.

Evaluación de desempeño para mandos gerenciales

Nombre: _____

Puesto Actual: _____ Fecha: _____

1) Cuáles son las atribuciones del puesto?

2) Cuáles son los puestos que tiene bajo su cargo?

3) Qué acción tomaría ante una insubordinación de un empleado a su cargo?

4) A qué puesto reporta sus actividades dentro de la empresa?

5) Qué acciones tomaría ante la impuntualidad de sus subordinados?

6)Cuál es la visión de la empresa?

Fuente: investigación a empresa

Anexo 3

Figura 16. Propuesta de evaluación de desempeño para mandos medios.

Evaluación de desempeño para mandos medios

Nombre: _____

Puesto Actual: _____ Fecha: _____

1) Cuáles son las atribuciones del puesto?

2) Cuáles son los puestos que tiene bajo su cargo?

3)Cuál es su nivel de estudio?

4) A qué puesto reporta sus actividades dentro de la empresa?

5) Cuáles son las operaciones diarias que supervisa de sus subordinados?

6) Qué tipo de autorizaciones son las que puede otorgar a sus subordinados?

Fuente: investigación a empresa

Anexo 4

Figura 17. Propuesta de evaluación de desempeño para mandos operacionales.

Evaluación de desempeño para mandos operacionales

Nombre: _____

Puesto Actual: _____ Fecha: _____

1) Cuáles son las atribuciones del puesto?

2) Cuáles son las herramientas necesarias para realizar sus operaciones diarias?

3) Cuál es su nivel de estudio?

4) A qué puesto reporta sus actividades dentro de la empresa?

5) Cuáles son las operaciones que le consumen mayor cantidad de tiempo dentro de su horario laboral?

6) Qué cambios propondría para realizar de forma más productiva su trabajo?

Fuente: investigación a empresa