



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE

INGENIERO DE SISTEMAS

Tema

***“Diagnóstico Organizacional y Propuestas de mejora en la Estructura
organizacional de Litografía El Renacimiento”***

PRESENTADO POR:

Br. Ada de los Ángeles Chamorro Zamora.

Br. Belkis Mariell Mengana Bermúdez.

Br. Jennifer Celeste Herrero Toruño,

TUTOR

Ing. Denis Eduardo Hernández García

MANAGUA 2010



RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional y brindar propuesta de mejoras en la estructura organizacional dentro de la empresa Litografía El Renacimiento.

En su primera parte se realizó un diagnóstico por medio de la investigación de campo realizada a través de entrevistas y observaciones en el lugar, que permitieron exponer la verdadera situación de la Litografía El Renacimiento detectar cuáles son sus fallas y debilidades en su funcionamiento, tomando en cuenta lo teórico y la investigación de la realidad que existe y es a través del diagnóstico organizacional que se realiza propuesta de mejoras en la estructura organizacional de litografía El Renacimiento.

En el primer capítulo tiene como propósito mostrar de manera ordenada el análisis de la situación actual de la empresa (sistema de Estudio) de los cuales se clasifican los principales problemas mediante herramienta de Ishikawa o Espina de pescado de la metodología sistémica, la cual es un método muy efectivo para la comprensión de la situación actual de esta organización, al igual se realizó un diagnóstico empresarial lo cual permitió detectar las fallas y debilidades en cuanto a la falta de dirección empresarial es decir la falta de visión, misión, valores y principios organizacionales, no existe una representación gráfica de la estructura organizacional, división del trabajo, manuales de funciones, entre otros.

En el segundo capítulo titulado "Mejoras organizacionales" se elaboran estrategias de mejoras organizacionales, orientadas a darle una guía o un referente para formalizar las actividades que se realizan dentro de la empresa, con el fin de minimizar las deficiencias que se presentan en las operaciones laborales y organizativas del día a día. Dentro de las



estrategias se estableció la dirección empresarial de la Litografía es decir la misión, visión, objetivos empresariales, al igual se realizo estrategias de desarrollo de la administración del talento humano y el desarrollo de una cultura organizacional con el objetivo de buscar la mejor competitividad y desarrollo organizacional de la empresa.



INDICE

CONTENIDO

I. Introducción.....	1
II. Objetivos.....	3
Objetivos general.....	3
Objetivos Específicos.....	3
III. Justificación.....	5
Capítulo I: Enfoque Sistémico.....	6
1.1 Enfoque sistémico.....	6
1.1.1 Análisis del sistema... ..	7
1.1.2 Análisis de la Situación Problemáticas	8
1.1.2.1 Lluvias de ideas.....	8
1.1.3 Clasificación de los principales problemas.....	12
1.1.4 Análisis de Causas y Efecto.....	13
1.2 Análisis de los elementos del Sistema.....	15
1.2.1 Elementos Internos.....	15
1.2.2 Elementos Externos	16
1.3 Diagnósticos Empresarial.....	17
1.3.1 Análisis de la Estructuras Organizacional.....	17
1.3.2 Contratación del personal.....	18
1.3.2 Tipo Producción.....	20



1.4 Análisis Foda.....	21
1.5 Análisis de los Factores Externos.....	22
1.6 Análisis de los Factores Internos.....	25
1.7 Evaluación de la Matriz Foda.....	27

Capítulo II: Mejoras Organizacional

2.1 Matriz Foda.....	32
2.2 Definición de Estrategias.....	33
2.3 Priorización de Estrategias.....	34
2.4 Descripción de Estrategias.....	35
2.4.1 Establecimientos de dirección de la empresa.....	35
2.4.1.1 Propuesta de Misión Empresarial.....	37
2.4.1.2 Propuesta de Visión Empresarial.....	37
2.4.1.3 Objetivos Estratégicos.....	38
2.4.1.4 Valores Empresariales.....	39
2.4.1.5 Organigrama de la Estructura Organizacional.....	41
2.4.1.6 Departamentalización.....	43
2.4.1.7 Manual de funciones.....	43
2.5 Selección y Contratación del Personal.....	47
2.6 Capacitación del Personal.....	51



2.7 Análisis seguridad e higiene.....	58
VI. cronograma de trabajo.....	63
VII. Conclusiones.....	64
VIII. Recomendaciones.....	66
IX. Bibliografía.....	68
X. Anexos.....	69



I. INTRODUCCION:

La administración enfrenta hoy el reto de mejorar el nivel competitivo de la empresa a través de la calidad de los servicios y productos. La globalización, y las nuevas fuerzas de cambio en los mercados están llevando a las empresas a investigar nuevas opciones para prestar mejores servicios y reestructurar la organización. Se vive posibilidades de una era de alta competencia en la cual las empresas con mayor éxito serán aquellas dispuestas a hacer cambios estratégicos.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones enfrentan conflictos de fuerza de trabajo debido a que no toman en cuenta uno de los aspectos, mas importante, como es el personal de la empresa, estos integrantes de la vida económico, productiva y financiera de la empresa son el cimiento de la misma, por lo que se debe de tener una especial atención a la satisfacción de lo colaboradores que conforman la empresa, por lo anterior se debe de realizar de manera sistemática los análisis de diagnósticos organizacionales ya sea que la empresa se encuentre en dificultades o goce de buena salud.

Los niveles de desempeño del empleado dependen de factores externos (económicos, sociales, familiares, educacionales, tecnologías) e internos (objetivos organizacionales, políticas administrativas, compensaciones), en este sentido una vez que los empleados desarrollen altos niveles de compromiso se convierten en una fuente de innovación, asumen la iniciativa y responsabilidades transformándose de esa manera en una poderosa ventaja competitiva, lo mencionado anteriormente es importante por la integración de los objetivos organizacionales con los individuales de los trabajadores en busca de la efectividad de su área laboral. El desempeño de las empresas se deriva de los individuos para alcanzar los objetivos empresariales, así como la obtención de la retroalimentación



constante que lleva a un desarrollo efectivo en la empresa a fin de sobrevivir.

Litografía El Renacimiento es una empresa que se dedica al ramo de las impresiones se encuentra ubicada en el barrio La Fuente, de la Duya mágica 3 cuadras al sur y 2 cuadras arriba, la cual ofrece impresiones de libros, revistas, calendarios, tabloides, brochures, sobres, tarjetas, empastados, papelería en general y cuenta con un personal de 43 trabajadores, los cuales efectúan sus actividades de acuerdo a la tarea asignada.

La organización actualmente cuenta con siete áreas de toma de decisiones las cuales son: Gerencia, Administración, Diseños, Separación de colores, Fotomecánica, Producción y Almacén. Litografía El Renacimiento tiene 19 años de existencia en la industria de servicios de impresión, su origen radica desde los años 1989 que fue constituida por el Lic. David Gaitán Galán, en su inicio la empresa constaba con 10 trabajadores, sin embargo con el transcurso de los años la organización debe buscar mejoría con el fin de obtener un desarrollo organizacional que se adecue a un plan estratégico con dirección del cumplimiento de la visión de la organización teniendo un sentido humanista en el factor más relevante de la empresa como son sus colaboradores, basado en valores, actitudes, creencias y cultura.

El presente trabajo de investigación está compuesto por dos partes, en su primera parte se realizará un diagnóstico en el sistema organizacional actual de Litografía El Renacimiento en cuanto a la cultura organizacional, división de puesto de trabajo y evaluación FODA relacionado a la organización. En la segunda parte se propondrá planes de mejoras en los factores que presente debilidades después del diagnóstico de la organización de manera que se logre la integración de los objetivos



individuales con los objetivos de la empresa, todo lo anterior proporcionara el camino más óptimo al cumplimiento de la misión y alcanzar la visión de la organización.



II. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar un diagnóstico en las áreas funcionales de Litografía El Renacimiento que nos proporcione un marco referencial para la elaboración de estrategias de mejora organizacionales que garanticen el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis de la actual estructura organizacional de la empresa.
- Realizar un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que me permita conocer la situación general de la Empresa.
- Diseñar un plan de mejora en el sistema organizacional de Litografía el Renacimiento orientado en la optimización de recursos y aprovechamiento del talento humano existente en la empresa.



III. JUSTIFICACION

Toda organización debe mejorar y desarrollarse de manera continua para lograr un óptimo uso de todos los recursos (bienes, servicios, suministro y talento humano) que poseen, crear una cultura organizacional de acuerdo a los intereses de la organización y los intereses personales de los trabajadores.

Las organizaciones están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las razones descritas anteriormente explican la necesidad e importancia para un plan de mejoras organizacionales dentro de la Litografía El Renacimiento de manera que contribuyan al desarrollo organizacional de la misma en su visión estratégica desapareciendo cualquier insatisfacción laboral y elevando el nivel de desempeño de los trabajadores en busca del cumplimiento de la misión con un enfoque sistémico organizacional.



IV. CAPITULO I: ENFOQUE SISTEMICO

Hoy en día la importancia de un diagnóstico en una organización es fundamental para recolectar información relevante sobre el control y manejo adecuado que deben de tener las empresas en sus distintas áreas como la evaluación de sus procesos administrativos, así como también la motivación, liderazgo, comunicación, mando, subordinación, dirección de grupos y el comportamiento organizacional que tienen cada uno de los miembros que la conforman.

En este capítulo analizaremos las áreas que existen en la organización así como el talento humano con que cuentan las mismas, para detectar las necesidades presentes con el fin de evaluar la situación de la empresa, sus problemas visibles, con lo anterior se tendrá de una manera más clara las fortalezas y debilidades que existen en la empresa.

1.1 ENFOQUE SISTEMICO

El objetivo de este enfoque es mostrar de manera ordenada el análisis de la situación actual de la Litografía El Renacimiento (Sistema de Estudio) y brindar una solución a los problemas encontrados, para esto se utilizó la **metodología sistémica**, la cual es un método muy efectivo para la comprensión de la situación actual de esta organización y permite llegar a la solución de una manera rápida y ordenada. A si mismo hicimos uso de una de las herramientas necesaria para llevara a cabo nuestra investigación satisfactoriamente como es el censo debido a que se trata de una población pequeña.

La investigación la clasificamos en términos de su propósito, *Exploratoria* (por ser nuestro tema Diagnostico organizacional).



También el método usado para recopilación de los datos fue en base a un estudio de campo en el lugar mediante entrevista y cuestionarios considerando que es una forma útil para este tipo de estudio.

1.1.1 Análisis del Sistema

El sistema a analizar lo definimos como Litografía El Renacimiento, cuyos elementos se muestran en la figura No.1

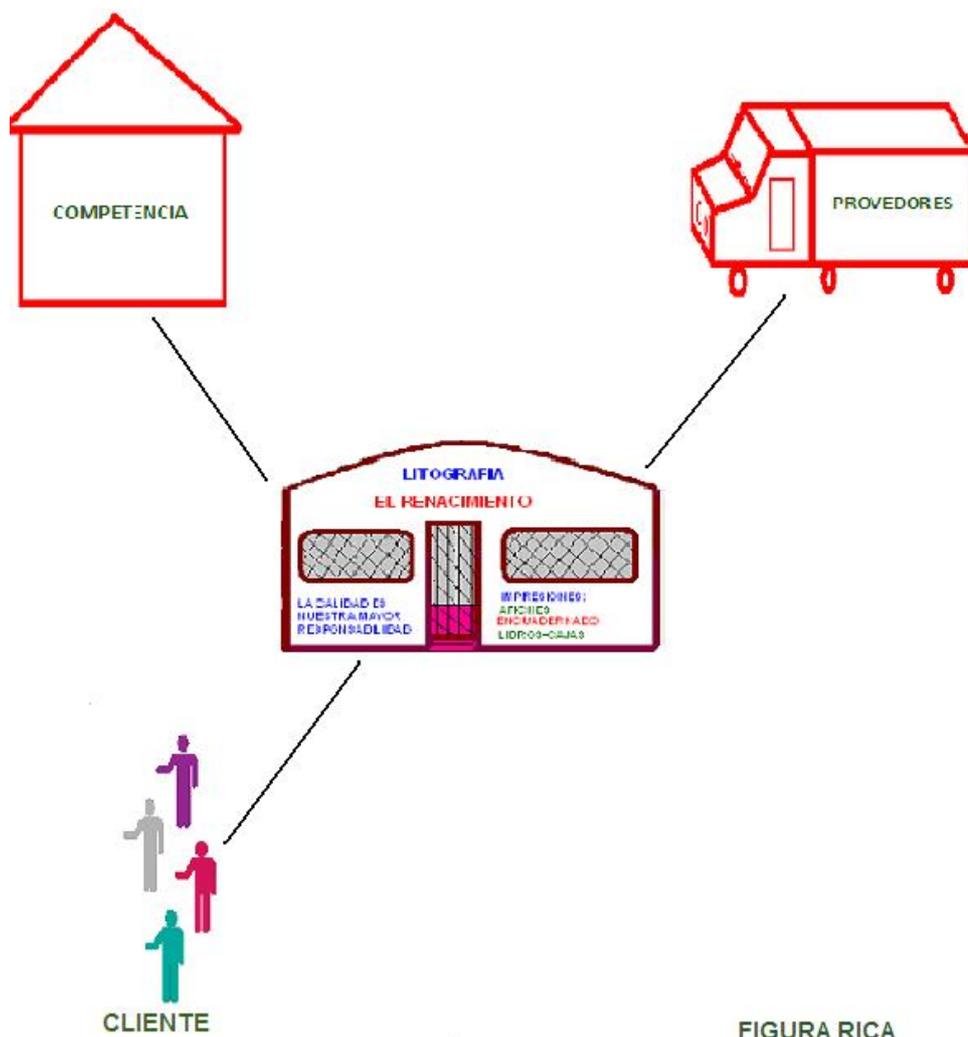


Figura No 1 Ilustración del sistema y sus elementos

1.1.2 Análisis de la Situación Problemática

El análisis de la problemática que presenta la organización se basará en la técnica de Kaoru Ishikawa, mediante el diagrama de Espina de Pescado, primero se tomará mediante brainstorming la recopilación de las diferentes causas de problemas en las distintas áreas que componen la organización, tales datos se sustentan en técnicas de recopilación de información primarias y secundarias como la observación directa, entrevistas informales y encuestas, la lluvia de ideas de muestra a continuación:

1.1.2.1 Lluvia de Ideas

- Tiempo improductivo por parte de los colaboradores en charlas innecesarias.
- Problemas de autoestima en los colaboradores, nos referimos a que a los trabajadores no se les da ningún tipo de motivación o sueldo moral, por tanto muchos de ellos no se sienten comprometidos con la empresa.
- Impuntualidad en horas de trabajo: Llegadas tardes, los trabajadores no respetan los horarios de trabajo, aunque existe un supervisor de los mismos, existe parcialidad en el cumplimiento de las normas internas de la empresa.
- Servicios auxiliares ineficientes: Falta de ventilación, actualmente en algunas áreas carecen de ventilación que es muy importante, debe haber una temperatura adecuada para todos los trabajadores.
- Falta de comunicación entre las diferentes áreas: Los estilos diferentes de comunicación entre cada área en el lugar de trabajo pueden tener un efecto grande en la productividad y cumplimiento de tareas de la empresa.



- Clima organizacional inadecuado, ya que se refleja un clima autoritario paternalista, la participación del colaborador es inexistente, distanciando la integración de los objetivos personales de los colaboradores de los objetivos organizacionales.
- Ambiente laboral inadecuado, debido a que se da con frecuencia malentendidos entre los colaboradores, ocasionando división de opiniones entre los mismos, y con ello un ambiente de trabajo con mucha tensión.
- Existe desorden en los recursos manipulados por los colaboradores, ayudando a tener una cultura de desorden en los puestos de trabajo, este desorden ocasiona improductividad y atrasos en los pedidos.
- Inexistencia de equipos de seguridad contra incendios.
- Inexistencia de valores organizacionales, los valores son importantes por la influencia en el comportamiento y toma de decisiones de los trabajadores.
- Inexistencia de principios organizacionales.
- Incumplimiento de metas organizacionales, esto es debido no existe un plan de estrategias para que las metas que se propongan se llegue a cumplir.
- Incumplimientos en los pagos de los Salarios de los colaboradores afectando la calidad de vida de los mismos ya que con frecuencia los pagos no se cumplen según lo acordado entre ellos.
- Incumplimiento de los pagos de Horas extras.
- No realizan compensaciones para los colaboradores, es decir, no existe una gratificación en la que los empleados puedan recibir a cambio de su valioso aporte a la organización, elemento que



permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus de la empresa.

- Producción, falta de higiene y seguridad ocupacional: en el área de estudio falta práctica de higiene y seguridad para los trabajadores.
- Falta de motivación: no hay reconocimiento por alguna tarea asignada y que se destacó el colaborador no se sienta incentivado y no le reconocen su buen desempeño laboral.
- Falta de Trabajo en equipo: no existe un trabajo en equipo donde haya un trabajo en conjunto el cual cada uno de los mismos se apoyen, simplemente existe individualidad laboral en cada uno de ellos.
- Ineficiencia en la administración de personal y planeación organizacional, específicamente en el reclutamiento del personal nuevo, no hay procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- Falta de capacitación: no existe un programa de capacitación al personal de la empresa que ofrezcan la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización, así como aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.
- Falta de Políticas y procedimiento: es decir de un documento que contenga la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.



- Deficiencia en el control interno de la empresa, con respecto al monitoreo y evaluación del desempeño.
- Falta de la Misión, no existe definida la misión que ayude a la organización a tener una dirección como empresa.
- Falta de Visión: en la empresa carecen de una visión empresarial que ayude alcanzar las metas fijadas tanto a corto y largo plazo.
- Falta de control en los registros contables: actualmente los registros contables lo llevan de una forma manual lo cual incurre en tiempo realizar todas las gestiones contables dentro de la empresa.



1.1.4 Análisis de Causa y Efecto (DIAGRAMA ISHIKAWA)

La figura No.2 muestra la clasificación de los principales problemas mediante el diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado, el cual nos ayudará a encontrar la situación problemática principal que presenta la empresa, la falta de identidad corporativa se refiere a la falta de una misión y visión para empresa, lo anterior indica que la empresa no tiene claro la necesidad que desea satisfacer, los clientes que desea alcanzar. Con respecto a los valores opinamos estos son importantes que existan en la entidad por que nos ayudan a tomar direcciones y decisiones como por qué recompensamos, porqué castigamos, porque hacemos lo que hacemos, la importancia de los procesos, de las relaciones entre otros, por lo cual este elemento motivador de acciones y comportamiento humano es muy importante que una entidad los adopte.

La deficiencia en la preparación del personal se refiere a la falta de retroalimentación de parte de los operarios de la empresa para el mejoramiento en las operaciones normales de la misma, la evaluación al desempeño ayuda al sistema de compensación, al trabajo dirigido a cumplimientos de metas, a la planificación de operaciones.

La desmotivación es una situación que se presenta en los colaboradores de la empresa, esta situación problemática especifica afecta de manera directa negativamente a los resultados obtenidos entre cada periodo debido a la calidad con la que los productos se estén elaborando.



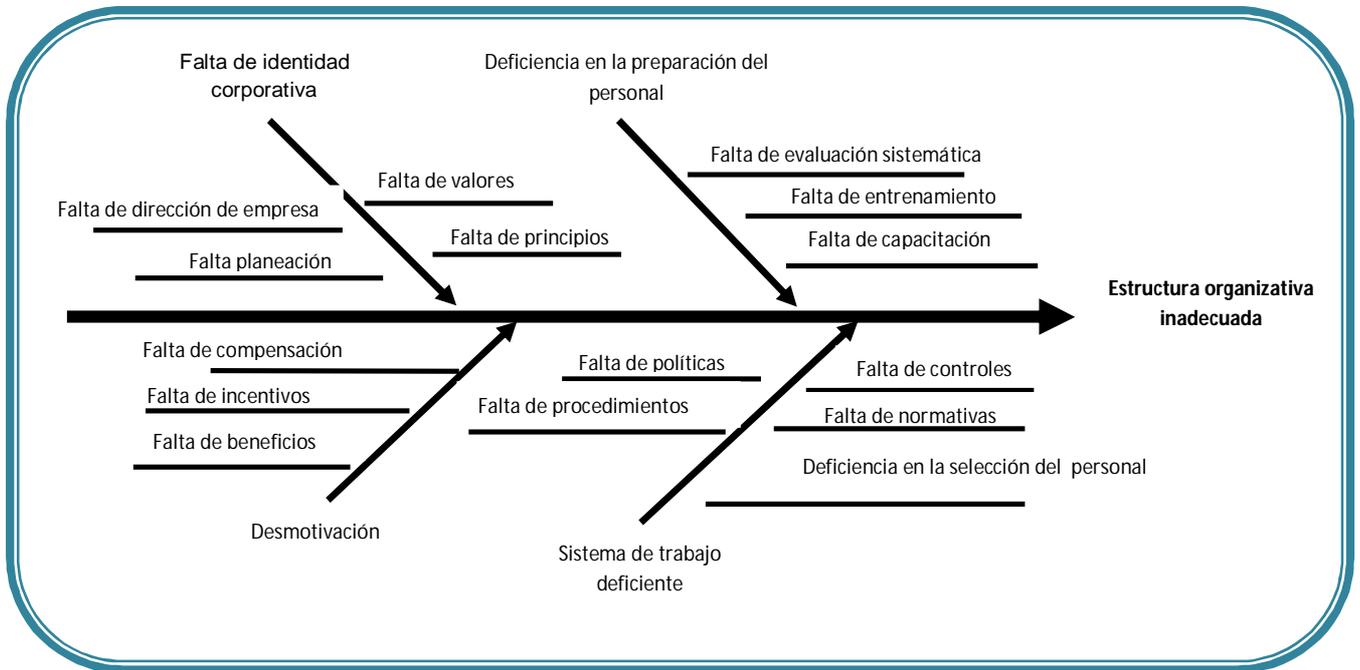


Figura No 2 Diagrama de Kaoru Ishikawa para Litografía el Renacimiento

Fuente: Elaboración propia

1.2 Analisis de Elementos del Sistema

1.2.1 Elementos Internos

- **Recurso Humano o Colaboradores:** Es la fuerza de trabajo que labora en la Litografía, elaborando los productos y servicios que ofrece la empresa, son personas responsables, con experiencia en el trabajo que realizan y cumplen con los tiempos de entrega de los pedidos que solicitan los cliente, lo cual ayuda a aumentar la satisfacción del cliente.

- **Maquinaria y equipo:** Se refiere a los activos con los que cuenta la empresa como por ejemplo mobiliario, maquinaria y equipo de oficina, papelería que se necesita para poder desempeñarse y lograr la razón de ser de dicha institución.

- **Tecnología:** Se refiere al hardware y software, a los equipo de computo y maquinaria industrial que utilizan para el diseño de sus productos si son de alta calidad, modernos, competitivos y tecnología de punta.

- **Instalaciones y terreno:** Lugar donde se encuentra ubicada la empresa, si es propio y si cuentan con toda la documentacion legal y condiciones de seguridad.

- **Servicios publicos:** son los que suministran valor a la empresa como son el agua potable, energia electrica, servicio telefonico, entre otros indispensable en una institucion.

- **Medidas de seguridad ambiental:** Abarca bienestar físico, mental y social para llegar a pleno desarrollo del individuo. De acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, deben adoptar las



medidas adecuada para prevenir accidente en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo donde involucren a sus empleados.

1.2.2 Elementos externos.

- **Proveedores:** Los principales proveedores de materia prima para la Litografía lo componen distribuidores de productos, la negociación de los mismos es baja debido a que existen un gran número de distribuidores de productos de insumos para Litografías.
- **Clientes:** Los clientes quienes son los que definen el grado de calidad de los productos y servicios ofrecidos por la litografía.
- **Competencia:** Dentro de la competencia existente en el casco urbano de la capital existen varias litografías e imprentas pertenecientes a las PYMES que se consideran competencia directa de Litografía El Renacimiento, sin embargo, las distancias geográficas y el tamaño del mercado favorece a cada negocio debido a que el punto de saturación de la industria está muy distante con respecto a las empresas existentes. El Renacimiento por su amplia experiencia en el mercado y la industria es una empresa líder en litografías con limitantes organizacionales que no le permiten un mayor crecimiento dentro del mismo, dentro del distrito donde se encuentra el negocio existe las Impresiones Vargas, Imprenta Ilusión, Impresiones Hernández, entre otros.



1.3 Diagnostico Empresarial

En base al enfoque sistémico se procederá a la realización de un diagnóstico empresarial a la empresa Litografía El Renacimiento en las distintas áreas dentro de la organización.

El diagnóstico es una evaluación que se realiza de las actividades, recursos, responsabilidades y metodologías de una organización, ya sea esta de manufactura o de servicio.

El diagnóstico empresarial nos ayudará a poder analizar la situación actual de la Litografía El Renacimiento a nivel interno y a su vez permitirá mostrar de forma más clara el entorno en el que se desenvuelve, con el propósito de que con los resultados obtenidos poder brindar estrategias de mejoras en la organización.

Debe ser mencionada la disposición del gerente de la organización para la realización del diagnóstico de su empresa, ya que él está consciente de lo útil que será para su negocio la puesta en práctica de los resultados de dicho estudio.

1.3.1 Análisis de la Estructura Organizacional

Según el instrumento de recopilación utilizado (censo) para la realización de este estudio, se ha determinado lo siguiente:

El gerente de la empresa realiza el papel de dirección de empresa por simple lógica, experiencia en la administración ya que no existe documentado el sistema organizativo del negocio, actualmente se explica de manera hablada las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo, la capacitación se hace por la experiencia adquirida con el tiempo de trabajar debido a la cercanía que existe actualmente en los trabajadores (*ver anexo1, preguntas dirigidas al gerente*), sin embargo esta cercanía ocasiona que existan diferencias entre los empleados.



Dentro de la Litografía cada colaborador sabe cuáles son sus responsabilidades y cumplen con la entrega de los productos, dichos productos se elaboran de acuerdo a los pedidos que los clientes realicen.

Las relaciones jefe- empleado se mantiene armónico, debido a la condescendencia del carácter por parte del gerente propietario. Litografía El Renacimiento es una empresa de familia.

En esta empresa, las funciones están centralizadas en el propietario, no se utilizan fichas ocupacionales, razón por la cual las funciones no se dan a conocer por escrito a los colaboradores.

La empresa no cuenta con la existencia de su razón de ser misión y una visión, pero tanto el gerente como sus colaboradores mantienen conciencia de la importancia de la existencia de una misión y visión, para una buena planeación, organización y dirección de la litografía, a su vez el dueño explicó que tiene la intención de desarrollar una misión, ya que es importante para competir como empresa pero le falta conocimiento para desarrollarla.

El administrador realiza su reporte contable de forma manual y una vez terminado se le envía al gerente los analizan las utilidades generadas en la empresas y como han mejorado con respecto a meses anteriores.

El encargado de tomar decisiones es únicamente el gerente.

1.3.1 Contratación del personal

El proceso de contratación del personal de Litografía El Renacimiento carece de técnica y proceso que rige a toda organización para la selección de su personal dichas empresas se basa en las corazonadas, intuiciones, experiencia y la buena voluntad de sus colaboradores para contratar a sus nuevos empleados así cumpla con la responsabilidad profesional y humana.



Las herramientas que utiliza son las siguientes:

- Amistad, parientes o familiares del propio personal.
- Recomendados por lo mismo trabajadores o vecinos del lugar

El proceso de contratación de personal que la Litografía El Renacimiento utiliza es en base al nivel académico que el candidato posea ya sea nivel primario, secundario o técnico. En primera instancia el propietario recurre a sus mismos trabajadores para que ellos den aviso a sus amigos o bien conocidos si tienen experiencia laboral, y en la segunda instancia el gerente de la Litografía recurre a las personas que conocen al trabajador en la empresa anterior donde laboró y que le brinden referencias sobre el desempeño laboral que ejercieron en su empresa.

Esta empresa no posee departamentos de recursos humanos, no existe un proceso de reclutamiento y selección de personal, así como no práctica política de capacitación para el personal, por lo cual el desarrollo de los recursos humanos es a través de conocimiento empírico que es transmitido por los mismos colaboradores de mayor tiempo en el oficio.

De acuerdo a entrevistas realizadas a los trabajadores se observó que no practican políticas de formación para el personal, afirmaron que los nuevos colaboradores son entrenados por los mismos trabajadores que tiene mayor experiencia. De igual forma el dueño reafirma que no se llevan políticas de formación y capacitación y que el personal con mayor experiencia ayuda a que el nuevo empleado ejerza bien su trabajo.



1.3.2 Tipo Producción:

La empresa Litografía El Renacimiento no planifica cantidades a elaborar, básicamente se trabaja por pedidos, la materia prima es nacional, es una producción por procesos.

1.3.3 *Producción por lotes o funcional*

Fabrican pequeños lotes de una gran variedad de productos. Trabajan bajo pedido,

- la fábrica se divide en secciones.
- Se sitúan juntas todas las máquinas que realicen la misma tarea.

Tipos de trabajadores: trabajadores cualificados. Son capaces de desempeñar diferentes tareas dentro de su sección.



1.4 Analisis de FODA

Mediante el analisis FODA se podra determinar los Factores claves del éxito internos y externos pertenecientes al negocio. Al realizar el analisis FODA pretendemos describir aquellos factores a nivel interno que inciden de manera positiva (Fortalezas) o negativa (Debilidades) en las operaciones diarias del negocio, asi como tambien aquellos factores que se encuentran fuera del control de la gerencia, pero que pueden incidir favorablemente (Oportunidades) y que puedan ser aprovechados, tambien se debe de analizar los factores que pueden ser peligrosos (Amenazas) para la organización de no analizarlos a tiempo.

FORTALEZAS:

- F1. Cumplimiento de Trabajo.
- F2. Alta diversificacion en la cartera de servicios y productos.
- F3. El personal cuenta con experiencia laboral.
- F4. Empresa conocida en el sector Industrial y por el mercado.
- F5. Experiencia en la industria de litografias.
- F6. Equipo de computo (Hardware y Software) actualizado.
- F7. Servicios de diseño al gusto del cliente

DEBILIDADES:

- D1. No cuenta con direccion empresarial
- D2. Falta de beneficios e incentivos a la trabajadores.
- D3. No se realizan capacitacion del personal.
- D4. No se utilizan manuales de funciones.



D5. La estructura es desorganizada.

D6. La contabilidad de los registros contables es de forma simple.

D7. Indisciplina en la jornada laboral.

D8. Poseen deficiencia en la selección del personal.

D9. Las condiciones ergonómicas no son las adecuadas.

AMENAZAS:

A1. Presencia de muchos competidores en el mercado.

A2. Alza en los precios de la materia prima .

A3. Tecnología desfasada con respecto a otras empresas.

A4. Crisis Económica.

OPORTUNIDADES:

O1. Planes de financiamientos disponibles en instituciones financieras.

O2. Mejorar el sistema productivo, organizacional y de administración de la empresa.

O3. Actualización con tecnología de punta (Diseño y Producción)

O4. Invertir en el personal, de manera que esté mejor capacitado para enfrentar retos profesionales. (Capacitación del personal).

1.5 Análisis de Factores Externos

El análisis de los factores externos nos muestra la situación actual de la empresa con respecto al comportamiento de sus elementos externos dentro de las oportunidades y amenazas que se presentan en el ámbito del sector industrial y el mercado en general de Litografías, este análisis lo



realizaremos con ayuda de una herramienta de la administración conocida como la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) la cual resume los factores claves de éxito para nuestro negocio.

La matriz EFE evaluará como están respondiendo los factores de éxito para el desempeño de la empresa en su entorno, evaluaremos estos factores dentro de la industria asignándoles pesos de acuerdo al nivel de importancia para el sector, estos pesos estarán dados entre el rango de 0.00 y 1.00, asignaremos calificaciones a los factores de acuerdo al comportamiento de estos en la empresa de Litografía El Renacimiento, estas calificaciones tendrán un valor de:

0.- nula influencia

1.- baja influencia

3.- media influencia

5.- alta influencia

En la tabla No. 2 se muestra el comportamiento de esta matriz en la cual la variable más importante dentro de las oportunidades es mejorar el sistema organizacional y administrativo de la empresa ya que la empresa no está bien organizada, seguidamente la actualización de la tecnología en el área de diseño y producción e invertir en la capacitación del personal y por último los planes de financiamiento disponibles en las instituciones financieras.



Tabla No.2 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS			
Factores	Peso	Calificación	T.P.P.
Oportunidades			
Planes de financiamientos disponibles en instituciones financieras	0.08	1	0.08
Invertir en la capacitación del personal	0.10	3	0.30
Mejoras en el sistema organizacional y de administración de la empresa.	0.20	5	1
Actualización con tecnología de punta(Diseño y Producción)	0.10	1	0.10
Amenazas			
Competencia	0.20	5	1
Alza en los precios de la materia prima	0.12	1	0.12
Tecnología desfasada	0.11	1	0.11
Crisis Económica	0.09	1	0.09
Totales	1		2.8

Fuente: elaboracion propia

Desde un enfoque organizativo la O3 es la oportunidad mas significativa por tanto esta es la que se debe de tener muy en cuenta en busqueda del desarrollo organizacional del negocio, dentro de las amenazas la mas relevantes es la competencia, sin embargo, a nivel de un promedio ponderado el negocio obtuvo en la evaluacion externa un promedio de 2.8, los cual esta por encima de la media la cual es de 2.5, la cercania de la calificacion como empresa muy cerca de la media muestra que la empresa es competitiva ante el mercado nacional, la empresa debe de buscar las

ventajas competitivas que posee para tratar de aprovechar las oportunidades que se le presentan de manera que minimize o desaparezca las amenazas.

1.6 Análisis de Factores Internos:

La matriz EFI o matriz de factores internos permitirá evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa Litografía El Renacimiento y su comportamiento.

Se tomó en cuenta como referencia el puntaje de rango que se detalla en la matriz de factores externos, para obtener en total ponderado de la matriz.

En la tabla No. 3 se muestra el comportamiento de esta matriz en la cual el factor más sobresaliente dentro de las Fortalezas es la experiencia que posee la fuerza de trabajo de la empresa, en otras palabras el talento humano con que cuenta la empresa para satisfacer los gustos de los clientes, por tanto, los trabajadores son un pieza fundamental para desaparecer las debilidades que muestra la litografía, se deben de buscar estrategias organizativas donde se tome en cuenta el sentir, innovación y creatividad de los trabajadores.

En las debilidades los factores de mayor importancia son los que presentan un promedio ponderado, las cuales son: la falta de dirección empresarial es decir la falta de la visión, misión, valores y principios organizacionales y no existe capacitación interna entre los colaboradores, la estructura es desorganizada, la indisciplina en las áreas de trabajo, la selección del personal y las condiciones ergonómicas no son las adecuadas, estas debilidades



Tabla No.3		MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS		
Factores	Peso	Calificación	T.P.P	
Fortalezas				
Cumplimiento de Trabajo.	0.01	3	0.03	
Alta diversificación en la cartera de servicios y productos.	0.06	5	0.30	
El personal cuenta con experiencia laboral.	0.09	3	0.27	
Empresa conocida en el sector Industrial y por el mercado.	0.02	1	0.02	
Experiencia en la industria de litografías.	0.02	1	0.02	
Equipo de computo (Hardware y Software) actualizado.	0.02	1	0.02	
Servicios de diseño al gusto del cliente	0.10	3	0.30	
Sub total 2		0.96		
Debilidades				
Falta de dirección Empresarial.	0.30	5	1.50	
Falta de beneficios e incentivos a la trabajadores.	0.06	1	0.06	
No se realizan capacitacion del personal.	0.06	3	0.18	
La estructura es desorganizada.	0.04	3	0.12	
Poseen deficiencia en la selección del personal.	0.01	1	0.01	
Indisciplina en la jornada laboral.	0.08	1	0.08	
Las condiciones ergonómicas no son las adecuadas.	0.07	1	0.07	
La contabilidad de los registros contables es de forma simple.	0.06	1	0.06	
Sub total 2	1.00	2.08		
Fuente: elaboracion propia				

La matriz EFI define la situación actual de la empresa a lo interno, en total el promedio es de 3.04, sin embargo se debe de hacer énfasis que de este



valor 68.42% es aportado por las debilidades con que se cuentan, esto significa que la empresa no esta rentabilizando sus fortalezas para desaparecer sus debilidades, por tanto se debe de establecer inicialmente una planeacion a nivel organizacional de manera que se pueda tener una vision clara del crecimiento que se desea.

Las estrategias planteadas deben ir en la dirección interna de la empresa, en pro de dar una dirección con visión organizacional estrategia a la litografia.

1.7 Evaluacion de Matriz FODA

La evaluacion del FODA se realizara por medio del analisis cruzado de motricidad -dependencia:

Puntuacion de incidencia o impactos

- 0 Ninguna Influencia
- 1 Baja Influencia.
- 2 Media Influencia.
- 3 Alta Influencia.
- 4 Muy Alta Influencia.

En la figura No. 3 se muestra la evaluacion de los factores que componene el FODA, dentro del analisis motriz la F3 es la fortaleza mas significativa para aprovechar las oportunidades, esta tiene que ver con los productos y las personas que pertencen a la organización, por tanto, se debe de dar seguimiento a este factor, el cual el elemento principal en él, es el talento humano que lo componen los trabajadores del negocio, esta misma fortaleza es tambien la cual posee poca influencia por las amenazas, una vez mas los trabajadores son un elemento clave para el seguimiento del negocio.



En cuanto a la debilidad más relevante esta la capacitación al personal, hoy por hoy, el poder de la información es la que marca los cambios de paradigmas en los negocios, las empresas que realizan inversiones en sus empleados para que estos se especialicen en un área o una herramienta son las que marcan el paso en el mercado. De no tomar en cuenta dar a conocer los nuevos conocimientos en el mundo de las litografías a los trabajadores se corre el riesgo de defasarse en el mercado creando insatisfacción al cliente y con ello una mala gestión de calidad.

Otras fortalezas que sobresalen son la F1, F2, F6 y F7, el cumplimiento de los pedidos, los servicios de diseño conforme las expectativas del cliente, la empresa debe de tratar de capitalizar estas fortalezas, es muy importante la satisfacción de los clientes y de los colaboradores, esto debe de aprovecharlos en busca de la calidad total, las estrategias organizacionales deben de apuntar al fortalecimiento del comportamiento organizacional y del desarrollo organizacional.



		FORTALEZAS							DEBILIDADES								
		Cumplimiento de Trabajo.	Alta diversificación en la cartera de servicios y El personal cuenta con experiencia laboral.	Empresa conocida en el sector Industrial y por el	Experiencia en la industria de litografías.	Equipo de computo (Hardware y Software)	Servicios de diseño al gusto del cliente	No cuenta con dirección empresarial	Falta de beneficios e incentivos a la trabajadores.	No se realizan capacitación del personal.	No se utilizan manuales de funciones.	La estructura es desorganizada.	La contabilidad de los registros contables es de	Indisciplina en la jornada laboral	Poseen deficiencia en la selección del personal.	Las condiciones ergonómicas no son las	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
OPORTUNIDADES																	
Planes de financiamientos disponibles en instituciones	O1	1	1	1	1	1	4	1	0	2	3	0	1	1	0	0	3
Mejorar el sistema productivo, organizacional y de Actualización con tecnología de punta (Diseño y Producción)	O2	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
Invertir en el personal, de manera que esté mejor capacitado para enfrentar retos	O3	3	3	3	3	3	4	3	0	0	1	0	0	3	0	0	2
	O4	3	4	4	2	2	1	3	1	1	4	3	2	1	0	2	1
Suma		11	11	12	9	9	11	11	5	7	12	7	7	8	3	5	10
AMENAZAS																	
Presencia de muchos competidores en el mercado.	A1	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	1	0	3	2
Alza en los precios de la materia prima	A2	3	3	1	2	1	3	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0
Tecnología desfasada con respecto a otras empresas	A3	3	3	0	3	3	4	4	0	0	0	1	0	3	0	0	1
Crisis Económica.	A4	2	3	0	4	3	3	2	0	2	3	1	1	3	0	0	3
Suma		11	13	4	13	11	13	10	3	5	7	4	3	10	0	3	6

Figura 3: Evaluación FODA

Fuente: Elaboración propia

V. CAPITULO II: MEJORAS ORGANIZACIONALES

Toda organización debe de estar en búsqueda de mejorar su competitividad dentro del sector industrial en el cual se encuentra, especialmente en la era actual donde los fenómenos como la globalización de servicios esta tomando un alto nivel de relevancia en la forma de hacer negocios, en esta sección analizaremos las estrategias que Litografía El Renacimiento puede optar para hacerle frente a los desafíos del mercado, iniciaremos con la matriz FODA para la obtención de estrategias.

Actualmente la empresa no posee nada formalmente establecido con respecto a documentos organizacionales, esta debilidad de la empresa la limita en su competitividad dentro del mercado de servicios gráficos, por tanto para continuar en el mercado y presentar un crecimiento dentro del ciclo de vida de la empresa primero debe de establecer estrategias de mejoras organizacionales, orientadas a darle una guía o un referente para formalizar las actividades que se realizan dentro de la empresa, con el fin de minimizar las deficiencias que se presentan en las operaciones laborables y organizativas del día a día.



2.1. Matriz FODA

Todos los empresarios desean estar al tanto de su propia organización, una de las herramientas que presenta gran eficacia en cuanto a la obtención de información de la organización y del mercado integrándolas en un análisis cruzado es la matriz FODA para estrategias, mediante esta matriz se realizará la obtención de estrategias, el análisis cruzado del FODA está orientado a estrategias organizacionales.

Definitivamente la FODA se convierte en una alternativa disponible para el pequeño y mediano empresario, atractiva por sus múltiples beneficios, especialmente de gran apoyo para la planificación estratégica organizacional además de que, como algunos destacan, es fácil de aplicar, es analítica, prepositiva, y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo y con el tiempo necesario para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización, llegando de esta manera a contar con información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, es decir, de una manera racional y mejor planificada.



	<p>Fortalezas F1. Cumplimiento de Trabajo. F2. Alta diversificación en la cartera de servicios y productos. F3. El personal cuenta con experiencia laboral. F4. Empresa conocida en el sector Industrial y por el mercado. F5. Experiencia en la industria de litografías. F6. Equipo de computo (Hardware y Software) actualizado. F7. Servicios de diseño al gusto del cliente.</p>	<p>Debilidades D1. No cuenta con dirección empresarial D2. Falta de beneficios e incentivos a la trabajadores. D3. No se realizan capacitación del personal. D4. No se utilizan manuales de funciones. D5. La estructura es desorganizada. D6. La contabilidad de los registros contables es de forma simple. D7. Indisciplina en la jornada laboral. D8. Poseen deficiencia en la selección del personal. D9. Las condiciones ergonómicas no son las adecuadas.</p>
<p>Oportunidades O1. Planes de financiamientos disponibles en instituciones financieras. O2. Mejorar el sistema productivo, organizacional y de administración de la empresa. O3. Actualización con tecnología de punta (Diseño y Producción) O4. Invertir en el personal, de manera que esté mejor capacitado para enfrentar retos profesionales. (Capacitación del personal).</p>	<p>Max-max <i>Establecimiento de Dirección de empresa. O2, F2, F3</i> <i>Desarrollar la administración del talento humano. O4, F3, F5.</i> <i>Desarrollar una cultura organizacional dentro de la litografía en búsqueda de mejor competitividad y desarrollo organizacional. F1, F3, F5, O2, O4</i></p>	<p>Max-min <i>Diseñar un plan de compensación por incentivos. O4, D2, D3.</i> <i>Desarrollar la administración del talento humano O4, O2, D7, D8.</i> <i>Establecimiento de Dirección de empresa O2, D1, D4, D5.</i></p>
<p>Amenazas A1. Presencia de muchos competidores en el mercado. A2. Alza en los precios de la materia prima . A3. Tecnología desfasada con respecto a otras empresas. A4. Crisis Económica.</p>	<p>Min-max <i>Expansión en la participación de su mercado actual. F2, F3, F4, F5, A1, A4</i> <i>Desarrollar la administración del talento humano F5, A4,</i> <i>Adquisición de equipos para el departamento de producción. F5, F6, A3.</i></p>	<p>Min-min <i>Establecimiento de Dirección de empresa. D1, D5, D8, A1.</i> <i>Desarrollar la administración del talento humano. D1, D2, D3, D7, A3, A4.</i> <i>Desarrollar una cultura organizacional dentro de la litografía en búsqueda de mejor competitividad y desarrollo organizacional. D5, D7, D9, A1</i></p>



2.2. DEFINICION DE ESTRATEGIAS

La matriz FODA muestra como resultados cinco estrategias a seguir, en la tabla No. 4 se definen con mas detenimiento cada una de las estrategias resultantes

Tabla 5		Definición de Estrategias	
Cruce	No.Estr.	Estrategia	Definición
O2,F2,F3	E1	Establecimiento de Dirección de empresa	Esta estrategia se refiere a la adopción de una misión de empresa, una visión de empresa, valores organizacionales, principios, representación grafica de la estructura organizacional, división del trabajo, manuales de funciones, entre otros.
O4,F3, F5	E2	Desarrollo de la administración del talento humano	Esta estrategia se refiere a desarrollar de manera formal las funciones de reclutamiento y selección de nuevos empleados, el proceso de contratación, la capacitación, la evaluación de desempeño, entre otros elementos del la ARH.
O4, D2, D3	E3	Diseñar un plan de compensación por incentivos.	Esta estrategia se refiere las compensaciones que se le debe de dar a los colaboradores por los servicios prestados al negocio además del salario o sueldo, prestaciones, entre otros que tienen derecho por ley.
F2,F3,F4,F5,A1,A4	E4	Expansión en la participación de su mercado actual	Esta es una estrategia hacia el mercado, puede ser una planeación estratégica para la empresa.
.F1, F3, F5,O2,O4	E5	Desarrollar una cultura organizacional dentro de la litografía en búsqueda de mejor competitividad y desarrollo organizacional	Esta estrategia consiste en establecer las interrelaciones entre las estructuras y los sistemas de manera integral,

Fuente: Elaboración propia



2.3 PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS

Todas las estrategias son importantes, sin embargo, en esta sección realizamos un análisis discriminante de las estrategias mediante la matriz de motricidad-dependencia o mejor conocida como matriz de impacto cruzado para analizar la prioridad y un orden formal para poner en marcha las estrategias plantadas en el 2.2.

La escala para asignar los pesos dentro de la matriz de impacto cruzado será la misma con la cual se ha venido trabajando, leyéndose de izquierda a derecha como la dependencia y de lado contrario la estrategia motriz.

0: no hay influencia.

1: poco influencia.

3: influencia media.

5: alta influencia.

TABLA 6. Matriz de impacto cruzado para analizar la prioridad de las estrategias resultantes							
	E1	E2	E3	E4	E5	Σ	%
E1		5	1	0	3	9	23
E2	5		1	1	3	10	26
E3	3	1		1	3	8	21
E4	1	0	0		0	1	3
E5	3	5	3	0		11	28
Σ	12	11	5	2	9	39	
%	31	28	13	5	23		100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la matriz de impacto cruzado para analizar la prioridad de las estrategias, la estrategia motriz es la estrategia E1, seguida por la estrategia E2 y E5, por tanto el orden de prioridad de las estrategias es este mismo, si se desea obtener un grado de competitividad y ventaja competitiva dentro del sector este es el orden que se deben de implementar las estrategias.

2.4. DESCRIPCION DE LAS ESTRATEGIAS

2.4.1. E1: Establecimiento de dirección de la empresa

Como se mencionó en el capítulo anterior la Litografía no tiene de manera formal la razón de ser del negocio, por tanto, en el establecimiento de dirección de empresa empezaremos por este punto. Dentro de las pláticas informales que se realizaron con el gerente propietario de la litografía, se le realizó la siguiente interrogante: ¿Para que existe su organización?, la respuesta a la pregunta se resume a satisfacer al consumidor o cliente que llega al negocio.

Una vez que tenemos claro la interrogante anterior contestaremos tres preguntas básicas que se deben de tener claras antes de declarar una misión:

Pregunta 1: ¿Qué ofrecemos?

Litografía El Renacimiento es una pyme que elabora y brinda servicios de impresiones, diseños de calendarios, brochures, tarjeta de presentación, tabloides, encuadernados, empastados, elaboración de calendarios y papelería en general, todos estos son el campo de actividad de la empresa a capacidades de pyme, las cuales también se convierten en las necesidades que podemos satisfacer.



Pregunta 2: ¿A quién se lo ofrecemos?

Según las entrevistas y observación del comportamiento de la atención de la empresa, los productos y servicios que ofrece el negocio van dirigidos a la clase media que busca satisfacción de servicios de litografías y de diseño dentro de los límites de la ciudad de Managua.

Pregunta 3: ¿En qué sector debemos estar?

Estamos en el sector industrial de servicios, sin embargo, nuestros clientes además de una variedad de productos pueden obtener una variedad de productos ya elaborados, todo esto con el fin de diversificar nuestro mercado dentro del mismo servicio.

Pregunta 4: ¿Qué es valor para nuestro usuario?

El valor para nuestro cliente es el cumplimiento en tiempo y forma del servicio ofrecido con la calidad o expectativas que el espera, el tiempo de cumplimiento es una variable fundamental dentro de nuestro negocio.

Pregunta 5: ¿Cómo es que vamos a satisfacer las necesidades?

Contamos con un personal de amplia experiencia lo cual ha colaborado a que tengamos un historial de calidad dentro de Litografías en la ciudad de Managua, por tanto, les ofrecemos experiencia en el servicio, calidad en el servicio, experiencia en los trabajos y sobre todo satisfacción total con las expectativas en tiempo.

Pregunta 6: ¿En que nos distinguimos? ¿Qué característica especial tenemos o deseamos tener?

Nuestra atención es de primera con los clientes, nuestra calidad de impresión es cuidadosamente analizada por nuestros especialistas, nuestros clientes tendrán la oportunidad de escoger sus diseños al sus gustos, la interacción entre nuestros diseñadores y el cliente será muy cercana.



Pregunta 7. ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?

Se realizarán estudios de monitoreo en cuanto a la eficacia de las actividades en el plano interno con evaluaciones de desempeño de las áreas y las personas, así como evaluaciones periódicas de mercadeo.

Pregunta 8. ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

Una vez definidas las preguntas anteriores la propuesta de misión es:

2.4.1.1 Propuesta de Misión empresarial

Propuesta de Misión

- Somos una empresa especializada en soluciones de impresiones (libros, calendarios, brochures, sobres y papelería en general) y servicios de diseños de alta calidad con tecnología de punta, apoyados por un personal con vasta experiencia y altamente comprometido con su trabajo a fin de garantizar la satisfacción total de las necesidades y expectativas de los clientes.

2.4.1.2. Propuesta de Visión empresarial

La visión se considera un producto formal de estudio del futuro en donde se describe como se desea la organización. El horizonte temporal de esta es de acuerdo con el entorno y a la organización misma, según análisis realizados proponemos la siguiente visión para la Litografía El Renacimiento.

Propuesta de Vision

- Llegar a ser un referente en el mercado nacional de la industria grafica, orientando nuestros esfuerzos hacia la calidad total, servicio al cliente, la mejora continua y la innovación empresarial.

2.4.1.3 Objetivos Estratégicos

Objetivos Organizacionales

- Compromiso, en busca de satisfacer las necesidades de los clientes con calidad y servicio.
- Iniciativa, frente a los nuevos retos para facilitar y conseguir dar soluciones a los requerimientos mas complejos de los clientes.
- Brindar estabilidad económica y laboral para los colaboradores, en un ambiente saludable y con condiciones adecuadas en la empresa.
- Contar con equipos de impresión acordes con las exigencias de los clientes y los cambios tecnológicos que se presentan en la industria de las artes gráficas.

2.4.1.4 Valores empresariales para Litografía en Renacimiento.

Valores empresariales

- **Honestidad:** es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia exige darle a cada quien lo que es debido esto se deberá de realizar con clientes y proveedores.
- **Solidaridad:** tener la capacidad de comunicación entre colaboradores y personal administrativo enfocándose en el trabajo en equipo.
- **Tolerancia, respeto y consideración hacia las opiniones y prácticas de los demás:** aunque repugne a las nuestras esto significa respetar la filosofía de los colaboradores, clientes y proveedores para mantener una comunicaron eficaz
- **Verdad:** decir siempre la verdad al ofrecer los servicios que se brindan en la empresa.
- **Decencia y pudor :** ser decentes en el acceso de información de los clientes de todas las edades y respeto a las convicciones de las buenas normas sociales.

2.4.1.5 Organigrama de la Estructura Organizacional

Este apartado expresa como será las relaciones de trabajo dentro de la estructura organizacional propuesta para la Litografía El Renacimiento, quedando claramente definida la división del trabajo, la jerarquía de mando. El tipo de jerarquía dentro del organigrama propuesto es el de organización lineal, la cual se sustenta en el principio escalar, en donde existe una jerarquía de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.

La estructura organizacional de una empresa es el sistema en el cual la organización es construida y en la cual opera. La estructura organización de una empresa agrupa lógicamente sus actividades, especifica



autoridades y relaciones de responsabilidades entre el personal (la cadena de mando) y establece las relaciones de trabajo entre áreas e individuos.

Proponemos una autoridad lineal, líneas de comunicaciones formales, ósea únicamente mediante las líneas que se presentan en el organigrama, las decisiones seguirán siendo centralizadas según el cargo en el organigrama y de configuración piramidal, como resultado de la centralización de la autoridad lineal que cada superior centraliza en relación con los subordinados.

En la figura No.4 se muestra el organigrama propuesto para Litografía el Renacimiento, se ha escogido este tipo de organigrama por lo siguiente:

- Debido a que no existía un organigrama en la empresa, para empezar deberá de optar por la forma más simple, de estructura sencilla y de fácil comprensión debido a que la cantidad de cargos es relativamente pequeña, la cúpula solo presenta un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona formalmente con su superior, cada órgano tiene una gran delimitación, ósea que ningún cargo deberá de intervenir en el área aledaña, porque las atribuciones y responsabilidades están definidas y delimitadas con claridad en un manual de funciones.
- La facilidad de implementación y estabilidad que le da a la Litografía.
- Debido a que la Litografía es una pequeña unidad de trabajo o una PYME, debe de empezar de la estructura organización más simple.

La estructura organizacional se refleja en el organigrama de una empresa, y provee un esquema de la estructura organizacional formal. Usualmente es complementado con un juego de manuales organizacionales que proveen a los individuos y a los departamentos una descripción de puestos, políticas de la empresa y procedimientos específicos. La forma informal se refiere a las relaciones entre los



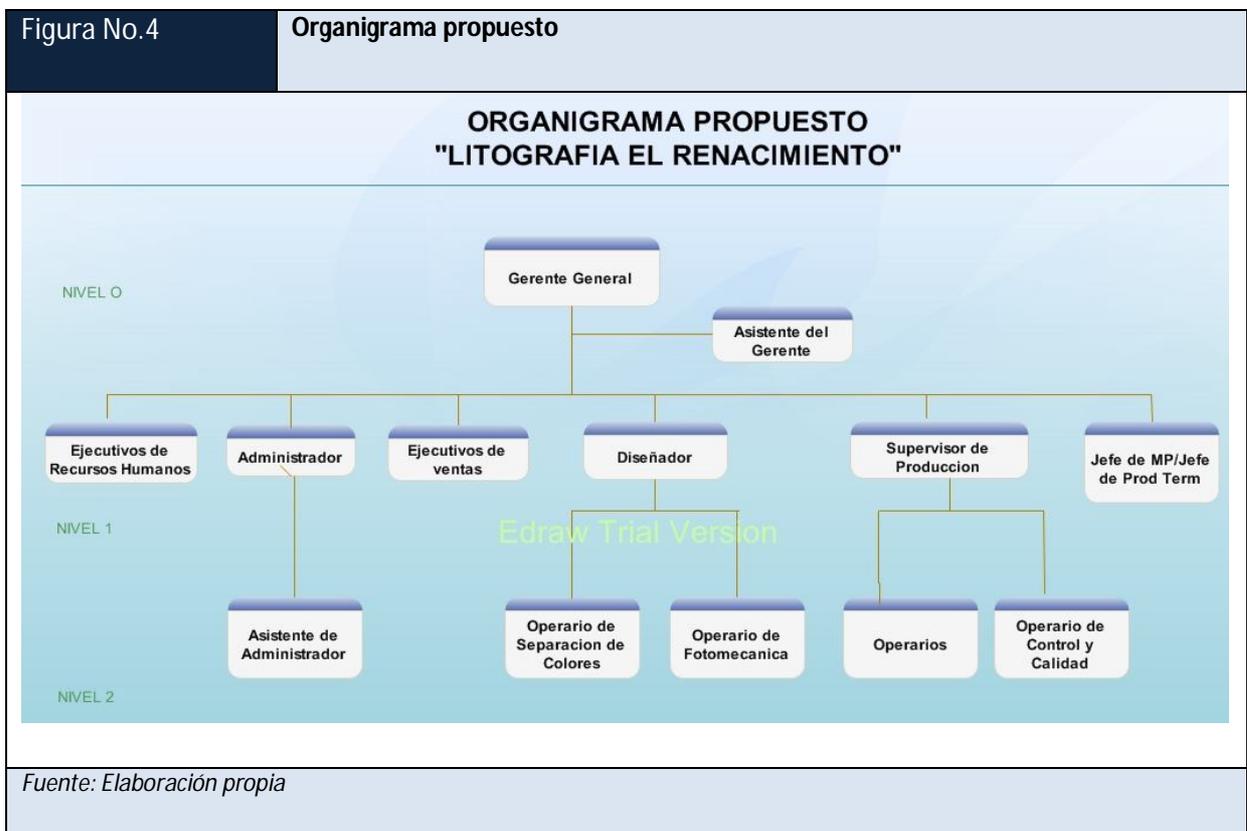
individuos y los departamentos para el logro de los objetivos globales de la organización.

Los tres componentes claves en la definición de una estructura organizacional son los siguientes:

- Designa relaciones formales de reportar, incluyendo el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control para cada nivel.
- Identifica los grupos de individuos reunidos en departamentos y los grupos de departamentos en la organización total.
- Incluye el diseño del sistema para asegurar una comunicación efectiva, una buena coordinación y una integración de esfuerzos cruzados de los departamentos, no grafica líneas de comunicación.

Figura No.4

Organigrama propuesto



División del trabajo

La división de trabajo en Litografía el Renacimiento es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

La división del trabajo se da a través del organigrama, permite observar a la organización dividida en sectores, el núcleo operativo esta compuesto por el nivel 2 del organigrama, estos son los colaboradores que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción y prestación de servicios, sus funciones básicas son: asegurar los insumos, transformar los insumos en productos terminados y todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y producción. La cumbre estratégica esta compuesta por el nivel 1 del organigrama, quienes asumen la responsabilidad general del manejo de la organización.

Las funciones básicas de la cumbre estratégica son:

- a. Formular y asegurar el cumplimiento de la manera más efectiva de la misión de la organización.
- b. Satisfacer las necesidades de quien controlan o ejercen influencia sobre la organización.
- c. diseñar una estrategia global para el área al cual pertenecen.

El funcionamiento de la organización debe de ser mediante un sistema de autoridad formal, donde la representación de la estructura es de manera lineal formal, para asegurar el buen funcionamiento de la organización se presentan las fichas ocupacionales de cada uno de los cargos propuestos en el organigrama.



2.4.1.6 Departamentalización

El tipo departamentalización en Litografía El Renacimiento es Por producción y Equipo En la industria, el agrupamiento de equipos en distinto departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también es la agrupación por procesos.

2.4.1.7 Manual de funciones

Fichas ocupacionales

Con el propósito de definir las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, en esta parte se presenta el manual de funciones de la empresa, el cual se detallara con fichas ocupacionales de cada puesto de trabajo identificado en el organigrama.

El presente manual de funciones ha sido elaborado por los autores de este estudio en coordinación con el Gerente General y los colaboradores por medio de entrevistas personales, como parte del componente de análisis y evaluación de puesto de trabajo. En el manual se describen las funciones que se realizan en cada uno de los puestos de trabajos existentes en la Litografía El Renacimiento, considerando que el conocimiento de los mismos contribuya a lograr mejores niveles de eficiencia y actividad laboral por parte de cada colaborador que las desempeña.

El manual de funciones es una herramienta fundamental para la administración de personal y como todo instrumento administrativo, debe estar en constante revisión con el propósito de adaptarlos a los cambios que experimenta la empresa, encaminando al logro de sus objetivos organizacionales. Las funciones descrita en cada uno de los puestos, que permite instruir y recordar a los empleados cuales son los deberes y



obligaciones en una determinada posición dentro de la organización, también identifica la autoridad del empleado o rango por la supervisión de la actividad del otro y generalmente esboza la supervisión que recibe. A continuación se presenta una de las fichas ocupacionales perteneciente al área estratégica de la empresa.

Fichas ocupacionales de los puestos requeridos:

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Gerente General

Nombre del que depende Jerárquicamente: Ninguno

Puesto(s) que supervisa directamente: Ninguno.

No de personas en el puesto: 1

II. Descripción Genérica:

Es responsable de planificar y supervisar todas las labores técnicas administrativas para garantizar que el proceso general del negocio alcance los niveles óptimos de calidad y eficiencia de manera que los objetivos de la empresa se cumplan.

III. Descripción Tareas o Funciones:

- Garantizar la supervisión y optimización de los recursos en el tiempo y forma de tal manera que se puedan realizar las actividades sin ningún contra tiempo.
- Fijar objetivos a largo, mediano y corto plazo.
- Derivar metas en cada área de objetivos.



- Planificar y controlar las estrategias de mercado para la captación de cliente potenciales.
- Revisar continuamente los rendimientos de la empresa, esto con el objetivo de elevar la eficiencia y eficacia de los mismos.
- Analizar y evaluar conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Organizar tareas para la dirección administrativa y de producción, así como pedir informes al contador sobre la evolución de los estados financieros.

IV Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Título académico de Licenciado o equivalente, con amplio conocimiento o experiencia previa en Comunicaciones, Mercadeo, Publicidad, Relaciones Publicas.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de cinco años de experiencia en puesto similar a nivel de dirección ó gerencia.

Conocimientos necesarios:

Administración de empresa.
Relaciones Internacionales.



Habilidades y Destrezas

Creativo e innovador

Facilidad de expresión verbal y escrita

Excelente manejo de relaciones interpersonales

Liderazgo y toma de decisiones

Pro - activo.

La anterior ficha ocupacional fue una muestra, el manual de funciones completo se encuentra en el **anexo 3**

2.4.2. E2: Desarrollo de la Administración del Talento Humano

Esta estrategia consiste en formalizar el proceso de contratación, primeramente analizaremos algunas herramientas importantes para la administración del talento humano.

La empresa necesita desarrollar la especialización de tareas, la cual hace referencia al contenido del cargo, se debe de establecer en los cargos una especialización vertical alta y especialización horizontal baja, de modo que se pueda dar la ampliación horizontal de tareas. Otro elemento que se debe de desarrollar es la formalización del comportamiento, la cual consiste en regular el contenido de los cargos mediante normas escritas contenidas en manuales, esto se realizara en busca de la estandarización de los procesos.

Capacitación: el proceso de capacitación actual es bastante efectivo donde los colaboradores mas antiguos se encargan de entrenar a los trabajadores más recientes, sin embargo, se debe de establecer un plan de incentivos para estos trabajadores.



2.5 Selección y Contratación del Personal (Propuesto)

A continuación se describe el proceso de selección que se realiza en el área de Recursos Humanos:

1. Solicitud del personal:

El mecanismo se que utilizará para atender las demandas de personal por medio del "Formato de Solicitud de Personal", el cual es diligenciado por los encargados de los recursos humanos precisando en él, el perfil del cargo requerido. El departamento de RRHH antes de entrevistar a los candidatos y definir un perfil del puesto. Este perfil debería incluir información acerca de las áreas clave para la obtención de resultados, comportamientos, valores, formación y experiencia requeridos para el desempeño del trabajo.

2. El segundo paso crítico es el proceso de selección, es desarrollar un perfil del candidato. Basado en el perfil del puesto de trabajo, el perfil del candidato va a proporcionar a los responsables de recursos humanos de la selección una visión clara de la persona que buscan antes de entrevistarlo.

3. Se verifica el perfil del candidato con los cargos solicitados: El perfil del candidato será algo crítico porque es más difícil encontrar a alguien que encaje con el puesto de trabajo en toda su extensión que alguien simplemente con la formación y experiencia adecuadas. Los candidatos pueden tener la misma formación, experiencia similar y habilidades similares. Pero si el trabajo requiere sea alguien con iniciativa y capacidad de decisión, alguien que corra riesgos y se responsabilice de los resultados, o alguien que pueda moverse en un entorno rápido y cambiante, entonces los candidatos pueden no ser tan iguales. Uno de ellos pudiera ser que trabajara mejor en un entorno seguro y predecible, por lo que no sería adecuado para abrir mercados o estar al frente de proyectos



novedosos. El otro puede que tenga el nivel de iniciativa y rapidez requeridas, pero que sea demasiado temerario o imprudente, por tanto los responsables de la contratación del personal deberán ser muy cautelosos al momento de elegir al candidato.

4. Cumple con los requisitos del perfil: se verificara si el candidato cumple con los requisitos del puesto.
5. Responsable de recursos humanos realizan entrevista al candidato seleccionado: el personal de recursos humanos una vez seleccionados a los posibles candidatos entonces procederá a realizar las entrevistas a cada uno de los entrevistados con sus debidas pruebas de evaluación para ver si cumple con el perfil del puesto.
6. Si cumple con los requisitos entonces se procederá a realizar chequeos médicos y psicológicos al nuevo colaborador de la empresa.
7. si cumple y está en buenas condiciones de salud además que cumplir con el perfil que se requiere para el nuevo puesto se contratara al candidato. En caso contrario no cumple y se inicia nuevamente con la búsqueda del candidato ideal para el puesto.
8. Se contrata.



A continuación se presenta el diagrama de flujo de procedimientos, para el proceso de selección y contratación del personal que realizará el área de

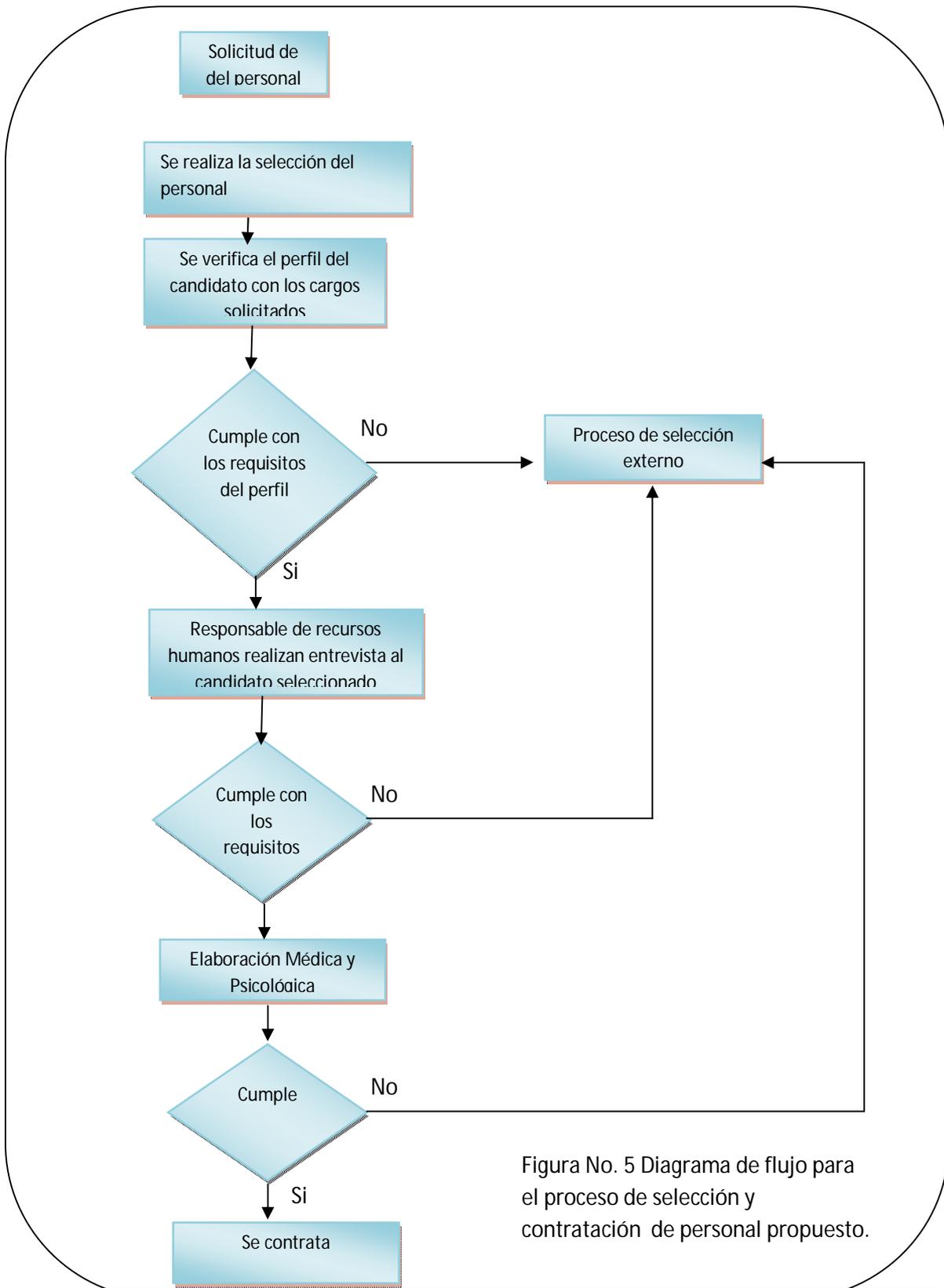


Figura No. 5 Diagrama de flujo para el proceso de selección y contratación de personal propuesto.



Diagnóstico organizacional y propuestas de mejora en la Estructura organizacional de Litografía El Renacimiento

	Litografía El Renacimiento		
	Formato Solicitud de Personal		
	Fecha (dd/mm/aa):	Solicitud No:	
El formato deberá ser diligenciado de manera clara y precisa. Se recomienda duplicar este formato, con el fin de atender sus necesidades de personal de manera ágil y oportuna.			
1. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD SOLICITANTE			
NOMBRE COMPLETO			
DIRECCIÓN:		TELÉFONO:	
		CELULAR	
CIUDAD:		E-MAIL:	
RESPONSABLE DE LA SOLICITUD:			CARGO:
2. INFORMACIÓN DEL CANDIDATO SOLICITADO			
PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>	CARRERA:	
ESTUDIANTE	<input type="checkbox"/>		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECÍFICAS DEL CANDIDATO (Perfil):			
3. INFORMACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO A OCUPAR:		NUMERO DE PERSONAS REQUERIDAS:	
LUGAR DE TRABAJO (Ciudad):			
TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO	TEMPORAL	
		Años:	Meses:
TIEMPO DE TRABAJO	TIEMPO COMPLETO	MEDIO TIEMPO	
		OTRA MODALIDAD	
EXPERIENCIA (Laboral y/o Profesional):	NO REQUIERE	SI REQUIERE	TIEMPO
			Años Meses
SUELDO: \$	Este dato es indispensable para el trámite de la solicitud.		
NATURALEZA DEL CARGO (Breve descripción de las funciones):			
4. INFORMACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
De acuerdo a la Información consignada por su entidad en este formulario, Litografía El Renacimiento, seleccionará los candidatos que más que mas se ajusten a los requerimientos. A continuación, encontrará algunas alternativas para continuar el proceso de selección. Por Favor señale la(s) opción(es) que más se ajuste(n) a las condiciones, políticas y necesidades:			
LOS CANDIDATOS SELECCIONADOS DEBERÁN LLAMAR Y CONCERTAR CITA CON EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS			<input type="checkbox"/>
LOS CANDIDATOS SELECCIONADOS PODRÁN PRESENTARSE CON HOJA DE VIDA, SIN CITA PREVIA			<input type="checkbox"/>
TODAS LAS SOLICITUDES SE ATENDERAN EN ESTRICTO ORDEN DE LLEGADA Y SU TRÁMITE TIENE UNA DURACIÓN DE TRES DÍAS HÁBILES COMO MÍNIMO.			
LITOGRAFIA EL RENACIMIENTO			

Figura 6: Solicitud del Personal

Fuente: Elaboración propia



Reclutamiento y Selección del personal

Para poder reclutar bien al personal de Litografía el Renacimiento es necesario saber lo que exige el puesto de trabajo o la vacante y pero para eso se hace la pregunta ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? Dependiendo de esos términos se comienza a seleccionar al personal.

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa debido a que sus costos son más bajos entre los que se le pide al empleador que valla estipulado en el curriculum Datos personales, Preparación académica, Antecedentes laborales, Pertenencia a instituciones, Referencias, Autenticidad.

Una vez finalizado el primer paso se procede a la Selección del personal y para eso tiene que estar bien planteado el puesto y perfil del trabajo que es lo que se busca la exigencia, responsabilidad que amerita.

Teniendo al grupo seleccionado se procede a la entrevista y si cumple con lo requisito se procede a la entrevista mixta que son pregunta formulada y otras no que le da un poco mas de interés al puesto y ver el desenvolvimiento de la persona.

Una vez seleccionada a la persona para el trabajo se procede a la serie de exámenes medico y sicológico si cumple se contrata y se le da un seguimiento por un periodo de tres meses para confirmarla.

2.6 CAPACITACION DEL PERSONAL

El objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos Técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza aprendizaje bien planificado. Que se imparte generalmente a los empleados preparándolos para desempeñarse eficientemente.



Es necesario orientarlo y capacitarlo; proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición a través de la:

- **La inducción** que proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo
- **Entrenamiento en el puesto** el empleado de nuevo ingreso requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Para preparar esta información es necesario saber cuáles van a ser sus responsabilidades, quien va a ser su jefe directo y el organigrama de la compañía
- **Adiestramiento** se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo.

Esta son bases primordiales en el desempeño de nuevo empleados en la litografía el renacimiento luego se hará capacitaciones a los empleados 2 veces al año según lo amerite la empresa y seminarios que ayuden a mejorar en sus puestos de trabajos.

Las capacitaciones serán para fortalecer al empleado en su área laboral donde se le encuentre debilidades en la realización de algún producto o utilización de alguna máquina.

Donde la empresa va a designar a un empleado con mayor experiencia para que de capacitación al personal nuevo y el que tiene problema en la elaboración de unos de los productos esto se realizará fuera de horas hábiles para no afectar la entrega de pedidos en tiempo y forma.

Para los seminarios se contratará a alguien con experiencias que trate de:



-ESTUDIO DE CASOS.- mediante el estudio de una situación específica o simulada la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas.

-CONFERENCIAS, VIDEOS, Y PELÍCULAS, AUDIOVISUALES Y SIMILARES.- tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa.

Forma de evaluación durante la capacitación

En el diseño que incluimos como ejemplo, están presentes los tres tipos de evaluaciones.

La evaluación diagnóstica se realiza al comienzo de la actividad, durante la instancia de presentaciones personales, a través de la Técnica “Primeras asociaciones”. ¿Qué necesidades y expectativas tienen los participantes en relación con el taller? ¿Cuáles son sus saberes previos?

La evaluación parcial o formativa se realiza apenas culmina la evaluación diagnóstica y termina con la evaluación final.

Toda acción de formación al interior de las organizaciones debe plantear siempre objetivos de aprendizaje comunes a todo el grupo de participantes y evaluar cuánto de lo que se enseña se aprende.

A continuación se presenta la forma de evaluación del personal en cada de capacitación:

- Evaluación diagnóstica
- Evaluación parcial o formativa
- Evaluación final



Los recursos auxiliares

Denominamos recursos auxiliares a todos aquellos materiales que nos facilitan el desarrollo de las técnicas de enseñanza-aprendizaje. Así podemos mencionar:

- Pizarrón
- Rota folios
- Retroproyector
- Televisor y video
- Películas
- PC y Data Show

Esta herramienta es la que utilizaremos para la capacitación del personal.

Beneficios de la Capacitación

- Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.



- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella

E5: Desarrollar una cultura organizacional dentro de la Litografía en búsqueda de mejor competitividad y desarrollo organizacional

En este mundo globalizado donde existe una gran competencia entre las empresas; sólo sobrevivirán aquellas que tengan una visión clara hacia el futuro y renovación constante basada en una estrategia de desarrollo de su principal recurso: sus colaboradores. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para que los negocios puedan ser más competitivos y donde los colaboradores tienen el papel fundamental, el primer punto a tratar dentro de esta estrategia será el clima organizacional.

El clima organizacional es importante por su repercusión sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. El Empowerment (responsabilidad) que se desea en los niveles estratégicos (nivel 1 del organigrama propuesto) es de vital importancia por el sentimiento de los miembros de la organización en esta área debe de ser de autonomía, en otras palabras, deben de tratar de operar con independencia en sus actividades y planear para el área y sus colaboradores.

Figura No.7. Diagrama de flujo para la responsabilidad deseada



Fuente: Elaboración propia

Para lograr formar las células auto dirigidas con un equipo de colaboradores con autoridad suficiente para poder responder por todo un proceso de trabajo se debe de fomentar un clima de trabajo abierto, cálido y participativo, inspirados en una visión común por área, promover la creatividad e innovación dentro del área de trabajo (nivel 1 del organigrama), como resultado se obtendrá equipos de trabajo de alto rendimiento con habilidades y competencias eficaces para lograr la eficacia en la prestación de los servicios de litografías.

Una vez que se logre establecer este clima organizacional la empresa debe de facilitar a que las personas se adapten a los cambios de manera más eficiente y eficaz,

La etapa inicial de la responsabilidad en el área es hacer sentir a cada colaborador como parte del área a la cual pertenece, como equipos de trabajo, esto se hace mediante un adecuado proceso de comunicación entre los miembros del grupo, buscar la generación de confianza a través de delegación de responsabilidades y estableciendo la participación en la toma de decisiones.

El compromiso del comportamiento del colaborador se logra por medio del grado de integración que tienen los miembros de cada área, con la adhesión que tenga con los objetivos y metas, la voluntad de mejora y el aprendizaje continuo, que se manifiesta mediante conductas que ponga de su parte como esfuerzo, tiempo, ideas, iniciativas, entre otras. Mediante los siguientes elementos se puede ayudar a que este compromiso se logre:

- Conocer las motivaciones e intereses de las personas.
- Fomentar la participación
- Establecer reglas y crear un ambiente de satisfacción, trato equitativo.
- Consecución progresiva de objetivos y espíritu de reto.



Es muy importante mencionar la contribución que tengan los miembros de las áreas para el cumplimiento y logro de objetivos, participaciones que tengan en cada reunión para la toma de decisiones, incluso se deben de realizar reuniones al menos una vez por quincena de manera que se planteen los avances logrados por el área, así como los nuevos retos de la misma área, de manera que los colaboradores tengan participación y sean escuchados sus puntos de vistas.

Comunicación interna

Como mencionamos en la primera estrategia la comunicación interna se da de manera formal e informal, ambas deben estar orientadas a optimizar los procesos organizacionales como el flujo de mensajes relacionados directamente con la misión y visión de la empresa, en este sentido la comunicación se debe de establecer de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con sus funciones, que le encuentren un sentido a su trabajo, de este hecho partimos que es muy importante que los trabajadores se encuentren identificados con la misión, visión y objetivos organizacionales planteados en la estrategia uno.

La comunicación formal es la indicada para hacer saber a los colaboradores el operar estratégico de la organización, sin embargo se debe de fomentar la comunicación informal para retroalimentar cada área de trabajo debido a que muchas mejoras están en la innovación de los trabajadores pero no se llevan a cabo por falta de participación de los mismos en las decisiones.

Con lo anterior se recomienda la comunicación interna en dos vías, la comunicación descendente para la información formal como órdenes, noticias entre otras acerca de los pedidos, y una comunicación horizontal que promueva el intercambio de experiencias y conocimientos entre las personas. Los medios de comunicación pueden variar desde los



comunes como cartas, memorandos hasta el uso de tecnologías de información y comunicación como correos electrónicos, sin embargo se recomienda el los medios tradicionales debido a que la empresa esta iniciando en su operar formal, la comunicación al final se traduce a marketing y calidad total, incluso previene los conflictos de intereses entre el trabajador y la empresa por medio de comunicaciones abiertas.

2.7 Análisis seguridad e higiene

Al haber visitado la litografía el “Renacimiento” pudimos observar ciertos problemas que dificultan el desempeño y desarrollo del proceso productivo que se efectúa en dicha empresa.

Dentro de los principales problemas que pudimos observar tenemos:

Deficiencia en la infraestructura y presentación de la empresa.

No existe una buena organización y ubicación de los departamentos o áreas de producción.

Existe mucha inseguridad para el trabajador, ya que no les brindan las medidas de seguridad necesarias para que no sufra ningún tipo de accidente.

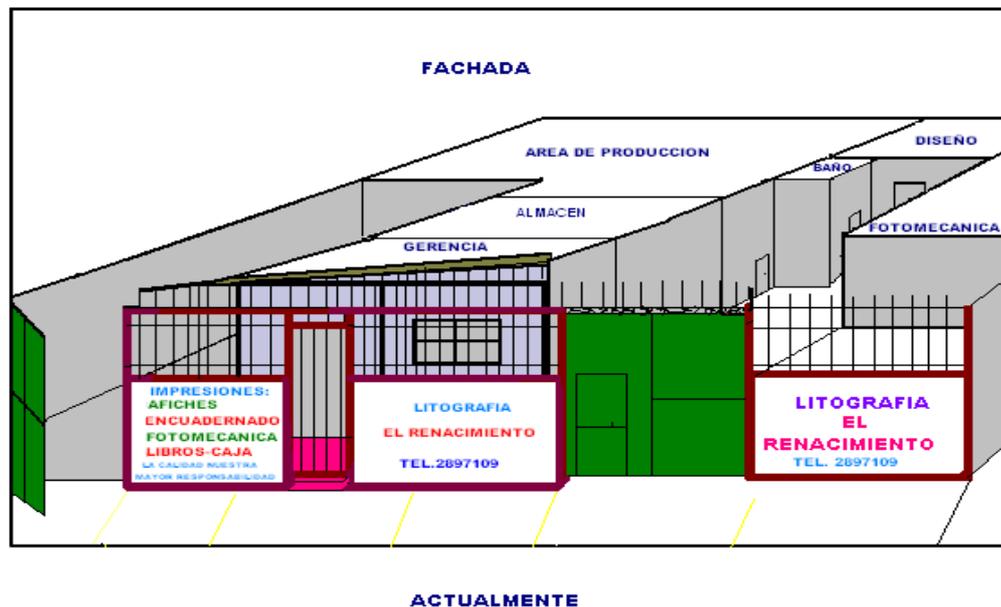
No existe ventilación en el área de producción, lo cual provoca alteraciones en el proceso productivo y un ambiente desagradable debido a los tóxicos o diferentes químicos que se utilizan en dicha área.

Existe demasiado ruido en el lugar a causa de las maquinarias y una mal combinación acústica.

No están preparados para cualquier tipo de inconveniente que se les presente durante su producción (ante la falta de energía eléctrica, agua potable, etc.).

Esto son algunos de los problemas que consideramos eran de mayor relevancia y principalmente se presentan específicamente en el área de producción a lo cual decimos enfocamos principalmente en “**Seguridad e Higiene Industrial**” y brindarles algunas propuesta que podrían solucionar dichos obstáculos.





Una de las características más comunes que tiene el consumidor es que al momento de seleccionar el lugar de compra lo primero que hace mediante la **Audio-Visión** es calificar de una manera general o abstracta la empresa como tal. Y es por eso muy importante tomar en cuenta la apariencia que proyecta la empresa.

Apartando un poco lo que se refiere a eficiencia y calidad de la producción es muy importante también tomar en cuenta la apariencia que proyecta la empresa

Creatividad, estética, estilo y buen gusto que son componentes muy importantes que el consumidor toma en cuenta.

Refiriéndonos al estado físico de la empresa les recomendaríamos que mejoren un poco la presentación del local. Por ejemplo el frente o fachada pintarla con colores vistosos y atractivos si es posible acompañado de imágenes de los diferentes productos que ofrecen.



Dentro de las propuestas esta mejorar y centrar la rotulación o logotipo que identifica a la empresa acompañado de colores llamativos y darle una pequeña remodelación en la parte de enfrente.

Si hablamos de la organización y ubicación de los departamento o áreas que la conforman podemos decir que según nuestro criterio no es el mas adecuado ya que el proceso productivo lleva una secuencia lógica por tanto deberían algunas áreas seguir el orden o la secuencia del proceso y de esta manera nosotras creemos que se reduciría tiempo en cuanto el traslado de materiales o ya sea del producto para que se le efectué la siguiente actividad u operación.

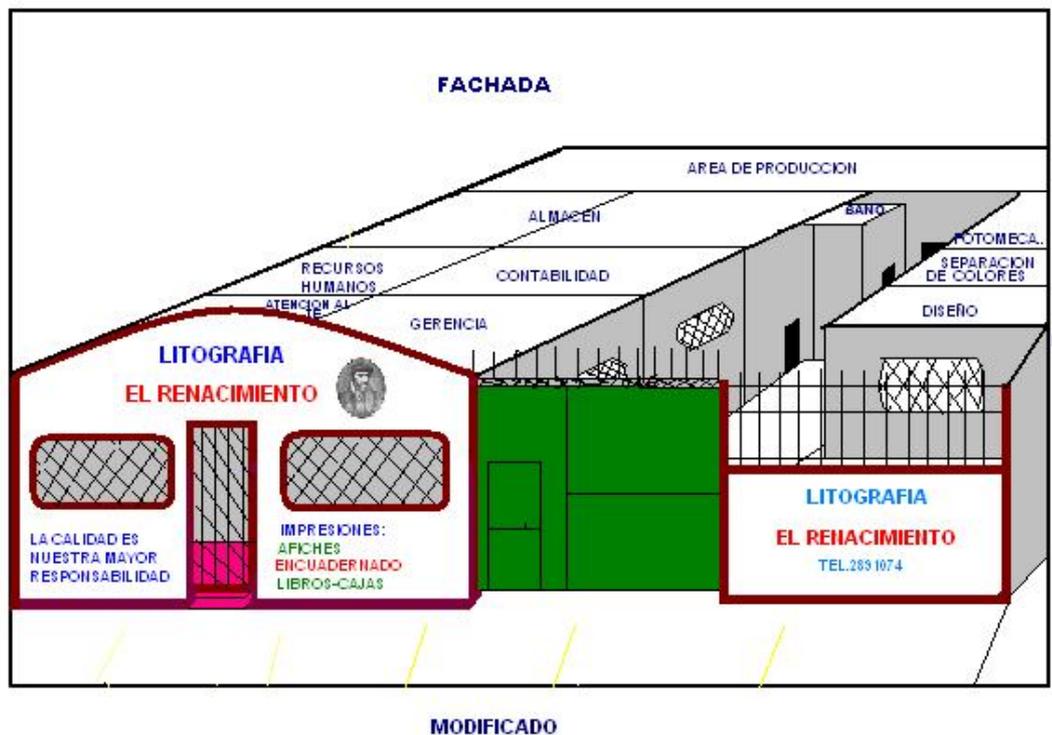
Nuestra propuesta consiste en:

Crear una nueva área a la que le asignaríamos área de recepción que es donde se le dará la bienvenida y atención al cliente, ya que como pudimos observar en el área administrativa está la atención al cliente, cartera y cobro entre otros. Al igual crearíamos un área de Recursos Humanos

Dentro de la remodelación también pretendemos eliminar uno de los portones que se utiliza como garaje ya que nos parece innecesario, y reubicar algunas áreas mal ubicadas.

A Continuación les presentamos un modelo de cómo podría ser modificación algunas de los detalles que hemos escogidos como propuestas.





Las maquinas utilizadas dentro de la empresa podrían recibir un mantenimiento preventivo cada seis meses, es decir, ser revisadas y examinadas para evitar daños que puedan poner en riesgo la vida y la salud de los trabajadores y atrasar el proceso productivo. También se les da mantenimiento correctivo cuando se dañan o presentan algún problema no previsto por los trabajadores.

Máquina	Mantenimiento preventivo
Guillotina	Cambio de aceite y cambio de cuchilla (Cada 15 días) Limpieza para que no hayan residuos de pelusa
Impresora	Cambio de lámina, limpieza de la banda, cambio de aceite del motor
Perforadora	Cambio de aceite, limpieza del motor.
Dobladora	Cambio de aceite, limpieza del motor.
Engrapadora Industrial	Engrase
Quemador de lámina	Limpieza del motor del compresor Revisión del funcionamiento del sistema eléctrico

La industria crea los más graves de todos los problemas causados por el ruido en gran escala y somete a una parte importante de la población activa a niveles de ruido peligroso.

La forma más habitual de controlar y combatir el ruido es educar al trabajador a hacer uso de dispositivos que ayuden a disminuir o combatir el problema de ruido; hay dos tipos de protección de los oídos: tapones de oídos y orejeras. Ambos tienen por objeto evitar que un ruido excesivo llegue al oído interno. Así mismo ubicar en lugares estratégicos principalmente en el área de producción que es el área donde presentan más debilidades o exposición al peligro instrumentos auxiliares como por ejemplo extinguidores ante cualquier incendio que se pueda presentar ya que el lugar es muy vulnerable debido a los materiales y químicos utilizados.



VII. CONCLUSIONES

Del diagnóstico realizado a la empresa Litografía el Renacimiento con enfoque organizacional concluimos lo siguiente:

- La satisfacción de los trabajadores es limitada, debido a diversos factores que transmiten inseguridad al colaborador. Es importante que un trabajador se sienta comprometido y parte de la empresa de manera que se adopte un modelo de calidad total en la organización y así puedan retroalimentar la planeación estratégica de la misma.
- Los trabajadores no mantienen relaciones armoniosas aunque si trabajan en equipo, esto es debido a la falta de una cultura organizacional.
- La Litografía debe de adoptar y apropiarse de conceptos organizacionales para que le den identidad empresarial, la Estrategia uno propuesta es la idónea para que la empresa tenga una dirección de empresa y de de funcionar de manera empírica.
- La estructura organizacional propuesta permite definir claramente las relaciones de mando, división del trabajo, en la cual se asocia a cada colaborador a un área específica en la cual debe de contribuir de manera creativa e innovadora.
- En la empresa no se práctica el trabajo en equipo, debido a que no existe planificación ni coordinación entre los departamentos.
- La fortaleza de mayor relevancia en la Litografía es la experiencia del personal, por tanto se debe tratar de capitalizar al máximo esta



fortaleza integrando a los colaboradores a la toma de decisiones del negocio.

- La falta de dirección empresarial es una debilidad que impide el crecimiento o desarrollo organizacional de la Litografía, esta ausencia de herramientas delimita al gerente a funcionar de acuerdo a su experiencia en administración le induce, lo cual no es saludable para la planeación estratégica organizacional del negocio.
- De acuerdo a la evaluación EFE la empresa no ha manejado con eficacia sus amenazas por ende no ha podido aprovechar sus oportunidades siendo su principal amenaza la competencia y como principal oportunidad el aprovechar todas las capacidades (conocimientos) del personal.
- En el análisis EFI la empresa reflejó una debilidad interna marcada por la falta de dirección, por tanto las debilidades fuertes están en este sentido como estructura organizacional desorganizada y falta de identidad empresarial lo que ocasiona una eficacia muy baja.



VIII. RECOMENDACIONES:

Basados en los resultados obtenidos en el informe de la presente investigación de la empresa, se recomienda que la dirección de la Litografía implemente en la medida de lo posible en el tiempo y el espacio las siguientes recomendaciones:

- En busca del desarrollo organizacional la empresa debe de ejecutar las estrategias propuestas en este informe las cuales van dirigidas a tener una claridad de la delegación de autoridad, capacitación del subordinado, claridad en los puestos y planes, rapidez de cambio, técnicas de comunicación, contacto personal necesario y variación por nivel organizacional.
- Específicamente se deberá de retomar lo más pronto posible una misión, visión, valores organizacionales, la representación grafica de la estructura organizacional, los manuales de funciones, fichas ocupacionales y el establecimiento del clima organizacional adecuado.
- Luego de implementar las estrategias organizacionales según el cronograma propuesto se deberá de realizar un plan estratégico de mercado, en busca siempre del fortalecimiento organizacional.
- Adoptar actividades, incentivos y procesos culturalmente aceptables en la organización para motivar a los empleados, así como considerar la adopción de una combinación de incentivos no económicos para mejorar la motivación de los empleados y la eficacia organizativa.
- Revisión del sistema de remuneración, se puede tomar como base la tabla salarial promedio del mercado, para la distribución justa para cada cargo, la política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas al personal: beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño dedicado de los trabajadores, oportunidades de crecimiento y la estabilidad en la empresa.
- Se deberá de realizar un estudio más detallado de la administración de personal enfocado a planes de capacitación de personal, planes de



incentivos y planes de evaluación de desempeño tanto de las áreas de la empresa así como de los colaboradores por individual y así puedan ser recompensados por sus capacidades y competencias.



IX BIBLIOGRAFIA

Libros de textos

- ☰ Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, Segunda Edición México 1997

- ☰ Philip Kotler, “Dirección de Mercadotecnia (Análisis, Plantación, Implementación y Control)”, Octava Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., octava edición, México, D.F., 1996.

- ☰ George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman “Administración de recursos humanos”, 12va edición , International Thompson Editores, México, 2001.

Páginas webs:

- ☰ Pagina web del grupo eumed.net,
<http://www.eumed.net/libros/2007a/221/2m.htm>

- ☰ Pagina web del grupo El Prisma
<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=806>
<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=10574>

- ☰ Pagina web del grupo WikiLearning
http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

- ☰ Pagina web de Gerencia hispanoamericana
http://www.degerencia.com/tema/cultura_organizacional

Fuente: Koontz y Weihrich (1990 p. 216).



CUESTIONARIO

A continuación se realizarán preguntas organizacionales dirigidas a la gerencia de Litografía el Renacimiento con el objetivo de recopilar información significativa para realizar un diagnóstico de los sistemas organizativos dentro de la empresa:

Preguntas dirigidas al Gerente

1. ¿Considera que están claramente definidas las funciones en la empresa?
2. ¿Están agrupadas las funciones que son similares?
3. ¿Quién tiene el mando principal dentro de la empresa?
4. ¿Le son explicadas a cada trabajador las funciones que tiene que realizar en su jornada laboral?
5. ¿Se le dan por escrito las funciones a cada trabajador?
6. ¿Los trabajadores reciben órdenes solo de un jefe inmediato?
7. ¿Qué actividades considera más importantes dentro de la empresa?
8. ¿El rendimiento de cada trabajador es satisfactorio?
9. ¿Considera que hay pérdidas de tiempo por parte de los trabajadores?
10. ¿En la situación actual considera que es adecuada la organización de la empresa?
11. ¿Funciona adecuadamente la organización existente?
12. ¿Las instrucciones de operación se dan a conocer a los colaboradores?



Preguntas dirigidas al Administrador

1. Se elaboran productos para mantener en existencia, ¿cómo calculan las cantidades a elabora?
 - Según la época del año (índices estacionarios)
 - Según las existencia actuales
 - Según los pedidos que realicen los clientes
 - Otros-Explique
2. ¿Ocupan un sistema de inventario para realizar los pedidos?
3. ¿Cómo se calcula el precio de venta de los productos?
4. ¿Qué medios utiliza para enviar los pedidos de los clientes?
5. ¿Cuáles son los instrumentos de ventas existentes?
6. ¿Dan a conocer sus productos?
7. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿qué medios utilizan?
8. ¿Consideran que al utilizar la publicidad ha dado un incremento en las ventas de la empresa?
9. ¿El dueño de la empresa reside aquí?
10. ¿Considera que los productos elaborados le gustan a los clientes?
11. ¿Los precios de venta fijados son aceptados por el cliente?
12. ¿Utiliza alguna metodología el administrador para el control de los procesos contables? Si es afirmativa selecciona cual?



13. ¿ En qué meses del año se incrementan las ventas?(Subraye los meses)Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre.

Formato de cuestionario realiza al Área de Producción

Entrevista

Hola apreciable trabajador, la presente tiene la finalidad de levantar información acerca del sentir del trabajador de producción con respecto a su labor diaria dentro de la empresa.

Área de Producción:

1. ¿Qué cantidad de productos de impresiones se realizan semanalmente?
2. ¿Se fabrican productos para la exportación?
3. ¿Utilizan algún sistema de inventario?
4. ¿Cuántos trabajadores conforman el área de producción?
5. ¿Cuál es la forma de fabricación de los productos?
6. ¿Toman precaución antes que se termine la materia prima?
7. ¿Existe una persona que se encargue de la supervisión de productos terminados?
8. ¿Existe equipos de seguridad para los trabajadores?
9. ¿Hay una persona encargada de los productos terminados almacenados?
10. ¿Cumplen con los tiempos de entrega de los pedidos de los clientes?



ANEXO 2. Resultados de entrevistas

Entrevista del Área de Gerencia General

1. ¿Considera que están claramente definidas las funciones en la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
si	1	100
no	0	0
Total	1	100

2. ¿Están agrupadas las funciones que son similares?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
si	1	100
no	0	0
Total	1	100

3. ¿Quién tiene el mando principal dentro de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
Gerente General	1	100
Total	1	100

4. ¿Le son explicada a cada trabajador las funciones que tiene que realizar en su jornada laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
si	1	100
no	0	0
Total	1	100



5. ¿Se le dan por escrito las funciones a cada trabajador?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
si	0	0
no	1	100
Total	1	100

6. ¿Los trabajadores reciben órdenes solamente del gerente?

Si reciben órdenes directamente del gerente ya que es la única persona que tiene la autoridad de tomar las decisiones con respecto a la empresa.

7. ¿Qué actividades considera más importantes dentro de la empresa?

0 poca importancia
1 con importancia

Área	opción
Gerencia	1
Administración	1
Diseño	1
Separación de colores	1
Fotomecánica	1
Producción	1
Almacén	1
Total	7

8. ¿El rendimiento de cada trabajador es satisfactorio?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	1	100
no	0	0
Total	1	100



9. ¿Considera que hay pérdidas de tiempo por parte de los trabajadores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	1	100
no	0	0
Total	1	100

10. ¿En la situación actual considera que es adecuada la organización de la empresa?

Respuesta	Frecuencia
si	0
no	1
Total	1

11. ¿Funciona adecuadamente la organización existente?

Si actualmente la empresa tiene sus áreas definidas las cuales cuenta un personal con experiencia, los cuales están asignado para capacitar y evaluar a un nuevo colaborador. El 75% es por los colaboradores que informan al gerente si está capacitado o no el nuevo colaborador, y el 25% restante es el curriculum vitae

12. ¿Las instrucciones de operación se dan conocer a los colaboradores?

Según el gerente afirma que todas las instrucciones que se le brindan al colaborador es de forma verbal ,no existe ningún documento escrito donde se muestre las políticas, procedimientos, controles que se deben seguir en la organización para un buen funcionamiento.



¿Existe políticas o manual que los trabajadores deban seguir para cumplir sus labores?

No existen manuales o procedimientos de formación, el personal con mayor experiencia orienta al nuevo colaborador a ejercer bien su labor.

Resultados de Entrevista para el Área de Administración:

1. Se elaboran productos para mantener en existencia, ¿cómo calculan las cantidades a elabora?

- Según la época del año(índices estacionarios) ()
- Según las existencia actuales ()
- Según los pedidos que realicen los clientes (x)
- Otros-Explique ()

2. ¿Ocupan un sistema de inventario para realizar los pedidos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
Nacional-Total	0	0
Nacional-Parcial	1	100
Total	1	100

3. ¿Cómo se calcula el precio de venta de los productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
Según el precio de la competencia	0	0
Según el costo	0	0
Según la utilidad que espere obtener	1	100
Otros-Explique	0	0
Total	1	0



4. ¿Qué medios utiliza para enviar los pedidos de los clientes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
En Bus	0	0
En taxi	0	0
Vehículo Propio	1	100
Otros-Explique	0	0
Total	1	0

5. ¿Cuáles son los instrumentos de ventas existentes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
Vendedores	1	100
Personalmente	0	0
Canal de Distribución	0	0
Otros-Explique	0	0
Total	1	0

6. ¿Dan a conocer sus productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	1	100
no	0	0
Total	1	100

7. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa que medios utilizan?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
Periódicos	0	0
Carteles	0	0
Radio	0	0
A través de sus mismos cliente	1	0
Total	1	100



8. ¿Consideran que al utilizar la publicidad ha dado un incremento en las ventas de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
si	1	100
no	0	0
Total	1	100

9. ¿ El dueño de la empresa reside aquí?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
si	0	0
no	1	100
Total	1	100

10. ¿Considera que los productos elaborados le gustan a los clientes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje(%)
si	1	100
no	0	0
Total	1	100

11. ¿Los precios de venta fijados son aceptados por el cliente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
si	1	100
no	0	0
Total	1	100

12. ¿Utiliza alguna metodología el administrador para el control de los procesos contables? Si es afirmativa selecciona cual?

El administrador afirma que todas los registros contables se realizan de forma manual, no existe un control automatizado que registre todas las operaciones de la empresa de una manera eficiencia.



13. ¿ En qué meses del año se incrementan las ventas?(Subraye los meses)Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre.

0= ventas equilibrada.

1= incremento de ventas.

Respuesta	Frecuencia
Enero	1
Febrero	1
Septiembre	1
Noviembre	1
Diciembre	1
Total	5

Resultados de encuestas para el Área de Producción:

1. ¿Qué cantidad de productos de impresiones se realizan semanalmente?

Producto	Cantidad
Calendarios	100
Brochures	200
Encuadernados	100
Impresiones de Libros	0
Revistas	0
Sobres	200
Total	

2. ¿Se fabrican productos para la exportación?

Respuesta	Frecuencia
si	0
no	1
Total	1



3. ¿Utilizan algún sistema de inventario?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Por Pedido	1	100
Para mantener existencias	0	0
Total	1	100

4. ¿Cuántos trabajadores se mantienen en el área de producción?

Respuesta	Cantidad
Masculino	11
Femenino	6
Total	17

5. ¿Cuál es la forma de fabricación de los productos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Con Maquinas	0	0
Manual	0	0
Combinado	1	100
Total	1	100

6. ¿Toman precaución antes que se termine la materia prima?

No, ya que se trabaja en base a los pedidos sin embargo, si en un pedido se presenta un problema de desabastecimiento de insumos se realiza la compra en el instante.

7. ¿Existe una persona que se encargue de la supervisión de productos terminados?

No existe una persona con esa función específica, sin embargo, todos los trabajadores de producción son responsables de que los productos terminados tengan el grado de calidad deseado por los clientes.



8. ¿Existe equipos de seguridad para los trabajadores?

Pues en la actualidad no se compran equipo de ningún tipo de seguridad, no se utiliza guantes, cascos, extinguidores, entre otros.

9. ¿Hay una persona encargada de los productos terminados?

El encargado de los productos finalizados es el mismo trabajador encargado de la bodega, quien recepciona los productos y los almacena hasta que el cliente llega a retirar los productos.

3.6.3 Manual de Funciones

3.6.3.1 Fichas Ocupacionales:

Con el propósito de definir las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, en este punto se presenta el manual de funciones de la empresa, el cual se detallara las fichas ocupacionales de cada puesto de trabajo identificado en el organigrama.

El presente manual de funciones ha sido elaborado por los autores de este estudio en coordinación con el Gerente General y los colaboradores por medio de entrevistas personales, como parte del componente de análisis y evaluación de puesto de trabajo. En el manual se describen las funciones que se realizan en cada uno de los puestos de trabajos existentes en la Litografía El Renacimiento, considerando que el conocimiento de los mismos contribuya a lograr mejores niveles de eficiencia y actividad laboral por parte de cada colaborador que las desempeña.

El manual de función es una herramienta fundamental para la administración de personal y como todo instrumento administrativo, debe estar en constante revisión con el propósito de adaptarlos a los cambios



que experimenta la empresa, encaminando al logro de sus objetivos organizacionales. Las funciones descrita en cada uno de los puestos, que permite instruir y recordar a los empleados cuales son los deberes y obligaciones en una determinada posición dentro de la organización, también identifica la autoridad del empleado o rango por la supervisión de la actividad del otro y generalmente esboza la supervisión que recibe.

Fichas ocupacionales de los puestos requeridos:

IV. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Gerente General

Nombre del que depende Jerárquicamente: Ninguno

Puesto(s) que supervisa directamente: Ninguno.

No de personas en el puesto: 1

V. Descripción Genérica:

Es responsable de planificar y supervisar todas las labores técnicas administrativas para garantizar que el proceso general del negocio alcance los niveles óptimos de calidad y eficiencia de manera que los objetivos de la empresa se cumplan.

VI. Descripción Tareas o Funciones:

- Garantizar la supervisión y optimización de los recursos en el tiempo y forma de tal manera que se puedan realizar las actividades sin ningún contra tiempo.
- Fijar objetivos a largo, mediano y corto plazo.
- Derivar metas en cada área de objetivos.



- Planificar y controlar las estrategias de mercado para la captación de cliente potenciales.
- Revisar continuamente los rendimientos de la empresa, esto con el objetivo de elevar la eficiencia y eficacia de los mismos.
- Analizar y evaluar conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Organizar tareas para la dirección administrativa y de producción, así como pedir informes al contador sobre la evolución de los estados financieros.

IV Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Título académico de Licenciado o equivalente, con amplio conocimiento o experiencia previa en Comunicaciones, Mercadeo, Publicidad, Relaciones Publicas.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de cinco años de experiencia en puesto similar a nivel de dirección ó gerencia.

Conocimientos necesarios:



Habilidades y Destrezas

Creativo e innovador

Facilidad de expresión verbal y escrita

Excelente manejo de relaciones interpersonales

Liderazgo y toma de decisiones

Pro - activo.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Asistente de Gerencia General

Nombre del que depende Jerárquicamente: Gerente General

Puesto(s) que supervisa directamente: Gerente General

No de personas en el puesto: 1

II. Descripción Genérica:

El puesto de la asistente de Gerencia es un puesto de alta confianza ya que sus funciones son básicamente de apoyo a la dirección de la empresa, además es como un puesto de carácter coordinador entre la dirección y todo el personal que conforma la empresa todos los comunicados, memorándums que se realizan son a través de ella, además maneja la caja chica de la empresa.

Debido a sus funciones las aptitudes comprenden básicamente las de una persona de trato muy amable, de alto nivel de responsabilidad, de experiencia y de buen nivel profesional a todos los colaboradores como los cliente de la empresa.

III. Descripción Específica:

- Revisar la disponibilidad de caja y banco para determinar el efectivo con que cuenta la empresa.



- Atender los pedidos de los clientes.
- Estar al tanto de las quejas y/o reclamos de los clientes.
- Recepción y distribución de documentos internos.
- Programación de Citas del gerente con los proveedores.
- Atención de llamadas telefónicas de la gerencia.

IV. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Secretaria Ejecutiva

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint.

Redacción comercial y curso de técnicas de archivo.

Experiencia laboral previa:

La experiencia es considerada de importancia pero no indispensable se considera que lo ideal debe de ser una experiencia de 2 años en el cargo de asistente.

Conocimientos necesarios:

Manejo de Archivo

Redacción

Taquigrafía

Manejo de archivo



Internet

Habilidades y Destrezas

Uso de software y computadoras.

Uso de máquina de escribir.

Uso de fax.

Uso de fotocopidora.

Habilidad en la atención al público.

Discreción.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Administrador

Nombre del que depende Jerárquicamente: Gerente General

Puesto(s) que supervisa directamente: Gerente General

No de personas en el puesto: 1

II. Descripción Genérica:

Es la responsable de planificar y supervisar todas las labores técnicas y administrativas que tengan una relación con el área contable, de tal manera que los objetivos de la empresa se cumplan en términos financieros.

III. Descripción Específica:

- Revisar y Presentar los estados financieros periódicos de la empresa.
- Análisis de costos.



- Revisar y procesar la información contable diaria.
- Elaborar oportunamente los formularios de declaración de impuestos que por ley la empresa debe presentar.
- Presentarle Informes al Gerente.
- Supervisar todas las operaciones contables de la empresa.
- Negociación con los proveedores.

VI. Perfil de Contratación;

Educación formal necesaria:

Título académico de Licenciado en Contaduría, Administración de Empresas o Economía.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de cinco años de experiencia en puesto similar.

Conocimientos necesarios:

Conocimiento en administración, contabilidad de costo y aspectos fiscales.

Habilidades y Destrezas

Planificador, metódico, ordenado.

Capacidad de análisis y de síntesis.

Excelentes relaciones interpersonales.



Eficiente administración del tiempo.

Habilidad numérica.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Asistente de Administrador

Nombre del que depende Jerárquicamente: Administrador

Puesto(s) que supervisa directamente: Administrador.

No de personas en el puesto: 1

II. Descripción Genérica:

Este puesto esta designado asistir al Administrador de la empresa en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo de nomina y presupuesto dentro de la organización.

III. Descripción Específica:

- Preparar las declaraciones de impuestos fiscales.
- Elaboración de planilla de pago y flujo de efectivo.
- Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su depreciación.
- Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.
- Elaborar conciliaciones bancarias.



IV. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Título académico de Licenciado en Contaduría.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de dos años de experiencia en puesto similar.

Conocimientos necesarios:

Conocimiento contabilidad de costo y aspectos fiscales.

Código de Trabajo.

Control Interno.

Habilidades y Destrezas

Planificador, metódico, ordenado.

Capacidad de análisis y de síntesis.

Excelentes relaciones interpersonales.

Eficiente administración del tiempo.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Recursos Humanos

Nombre del que depende Jerárquicamente: Gerente General

Puesto(s) que supervisa directamente: Gerente General



No de personas en el puesto: 3

II. Descripción Genérica:

Son responsabilidades principales de este puesto el planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos, proponiendo políticas, objetivos acordes al desarrollo de cada colaborador.

III. Descripción Específica:

- Desarrollar las capacidades y habilidades de los colaboradores de la empresa y de si mismo.

- Estar enterado del desempeño de los trabajadores.

- Administrar de manera eficiente los recursos humanos y técnicos de la Litografía El Renacimiento. La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.

- Motivar y comunicar a todos los colaboradores las expectativas o programas que se llevaran a cabo.



VII. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Título académico de Licenciado en Administración de Empresas, Psicología o carreras a fines.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de tres años de experiencia en puesto similar.

Conocimientos necesarios:

Manejo de la normativa relacionada con la naturaleza del puesto

Integración de equipos gerenciales

Desarrollo Organizacional

Relaciones humanas

Técnicas de delegación.

Manejo y solución de conflictos.

Habilidades y Destrezas

Planificador, metódico, ordenado.

Capacidad de análisis y de síntesis

Liderazgo y toma de decisiones

Facilidad en la exposición de ideas en forma verbal y escrita.

Excelentes relaciones interpersonales

Eficiente administración del tiempo.



I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Diseñador

Nombre del que depende Jerárquicamente: Gerente General

Puesto(s) que supervisa directamente: Gerente General

No de personas en el puesto: 3

II. Descripción Genérica:

Desarrollar y elaborar diseños gráficos que cumplan con las necesidades de nuestros clientes.

III. Descripción Específica:

- Encargada del diseño, desarrollo de nuevas líneas, mejoras e innovaciones de los productos.

VIII. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Lic. en Diseño Gráfico / Comunicación Gráfica.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de tres años de experiencia en puesto similar.



Conocimientos necesarios:

Conocimientos de Diseño editorial y Web

Creative Suite Adobe (Photoshop, Illustrator, InDesing)

Suite Macromedia (Flash, Dreamweaver y Fireworks),

Microsoft Office (PowerPoint, Word y Excel)

Habilidades y Destrezas

Responsables.

Creativo (a).

Excelente actitud de servicio.

Disposición para trabajar bajo presión.

Trabajo en equipo.

Facilidad de palabra.

Iniciativa.

Buen trato

Organizado (a).

Atención a detalles.

I. Informacion General del Puesto

Nombre del Puesto: Operador de Separación de Colores.

Nombre del que depende Jerárquicamente: Diseñador.

Puesto(s) que supervisa directamente: Diseñador.

No de personas en el puesto: 1

II. Descripción Genérica:



Realizar la gestión de distinguir los posibles colores que corresponden al diseño que el cliente solicito.

III. Descripción Específica:

- Identificar los colores que corresponden al diseño, si es blanco y negro o full color.

IX. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Estudiante de Secundaria

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de 1 años de experiencia en puesto similar.

Conocimientos necesarios:

Microsoft Office (PowerPoint, Word y Excel)

Habilidades y Destrezas

Responsables.

Creativo (a).

Excelente actitud de servicio.

Disposición para trabajar bajo presión.

Trabajo en equipo.



Facilidad de palabra.

Iniciativa.

Buen trato

Organizado (a).

Atención a detalles.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Operador de Fotomecánica.

Nombre del que depende Jerárquicamente: Diseñador

Puesto(s) que supervisa directamente: Diseñador.

No de personas en el puesto: 2

II. Descripción Genérica:

Este puesto esta en encargado de revelar todos los negativos del diseño.

III. Descripción Específica:

- Revelar los negativos del diseño obtenido de las placas que serán llevadas al área de producción para ser impresas.

X. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Estudiante de Secundaria

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point



Experiencia laboral previa:

Un mínimo de 1 años de experiencia en puesto similar.

Conocimientos necesarios:

Microsoft Office (PowerPoint, Word y Excel)

Habilidades y Destrezas

Responsables.

Creativo (a).

Excelente actitud de servicio.

Disposición para trabajar bajo presión.

Trabajo en equipo.

Facilidad de palabra.

Iniciativa.

Buen trato

Organizado (a).

Atención a detalles.

I. Informacion General del Puesto

Nombre del Puesto: Supervisor de Producción

Nombre del que depende Jerárquicamente: Gerente General.

Puesto(s) que supervisa directamente: Gerente General.

No de personas en el puesto: 1

II. Descripción Genérica:



Cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal.

III. Descripción Específica:

- Mantenerse al tanto de todas las actividades del área de producción.
- Supervisar los procesos de Impresión.
- Efectuar procesos de control en los impresos.
- Revisar el material que recibe de la Guillotina.
- Supervisar los procesos de Impresión.
- Descubrir y controlar los cuellos de botella.
- Cumplir con la entrega a tiempo de los pedidos.
- Supervisar su personal a cargo.
- Motivar a los operarios.
- Cumplir con la producción Programada en tiempo, cantidad, Calidad y bajo costo.

IV. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Estudiante de Secundaria.

Educación no formal necesaria:



Cursos de recursos humanos, proceso general de impresiones, maquinarias, y calidad en general.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de un año de experiencia en puesto similar.

Conocimientos necesarios:

Microsoft Office (PowerPoint, Word y Excel)

Habilidades y Destrezas

Planear.

Programar.

Detección de fallas.

Solución de problemas.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Operario de Control y Calidad

Nombre del que depende Jerárquicamente: Supervisor de Producción.

Puesto(s) que supervisa directamente: Supervisor de Producción.

No de personas en el puesto: 1

II. Descripción Genérica:

Coordinar todas las actividades relacionadas calidad del producto.

III. Descripción Específica:



- Dar seguimiento y control a todas las actividades en general del proceso de flujo de información, para prevenir y corregir cualquier anomalía.
- Control de calidad de los productos.
- Aplica Normas Técnicas de calidad, seguridad industrial y ambiental, exigidas por el estado y por la organización.
- Realizar los procesos de producción correctamente.
- Controlar el desempeño de la maquinaria.
- Establecer medidas de Seguridad Industrial necesarias para los colaboradores.

IV. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Estudiante de Primaria.

Educación no formal necesaria:

Cursos de proceso general de impresiones, maquinarias.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de un año de experiencia en puesto similar.

Conocimientos necesarios:

Uso de maquinarias.



Habilidades y Destrezas

Detección de fallas.

Conocimiento general de maquinaria.

Inspección en los procesos.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Operario de Producción.

Nombre del que depende Jerárquicamente: Supervisor de Producción.

Puesto(s) que supervisa directamente: Supervisor de Producción.

No de personas en el puesto: 17

II. Descripción Genérica:

Son los encargados de operar en la maquinaria para la elaboración de productos.

III. Descripción Específica:

- Remite los trabajos al proceso de Guillotinado para perfeccionarlos.
- Realiza labores de encuadernación.
- Operar la maquinaria con las medidas de seguridad establecidas por la empresa.
- Imprimir todo tipo de líneas en papel con colores o bien blanco y negro.
- Encargada de operar las máquinas litográficas y comenzar el proceso de impresión.



- Empacar los trabajos para ser enviados al cliente.

IV Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Estudiante de Primaria.

Educación no formal necesaria:

Cursos de proceso general de impresiones, maquinarias.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de un año de experiencia en puesto similar.

Conocimientos necesarios:

Uso de maquinarias.

Habilidades y Destrezas

Detección de fallas.

Conocimiento general de maquinaria.

Inspección en los procesos.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Ejecutivo de Ventas

Nombre del que depende Jerárquicamente: Gerente General.

Puesto(s) que supervisa directamente: Gerente General.

No de personas en el puesto: 5



II. Descripción Genérica:

Este puesto de trabajo se encarga de ofrecer productos y servicios a clientes, Para esto, deben explicar y mostrarle al cliente sus productos y servicios de una manera excelente, con un conocimiento pleno de los productos y servicios que ofrece la empresa.

III. Descripción Específica:

- Realizar estrategias de ventas para los clientes.
- Negociación con clientes.
- Buscar nuevos clientes para ampliar el mercado.
- Mantener una interacción constante con los clientes

IV. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Bachillerato o equivalente.

Educación no formal necesaria:

Microsoft Office (PowerPoint, Word y Excel)

Experiencia laboral previa:

Ventas.

Conocimientos necesarios:

Técnicas de ventas.



Habilidades y Destrezas

Facilidad de palabra.

Poder de convencimiento.

Toma de decisiones.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Jefe de Materia Prima

Nombre del que depende Jerárquicamente: Gerente General.

Puesto(s) que supervisa directamente: Gerente General.

No de personas en el puesto: 1

II. Descripción Genérica:

Esta persona es la encargada de coordinar y supervisar la entrega y recepción de materia prima y material de empaque para la elaboración de productos.

III. Descripción Específica:

- ◆ Preparar el costo de producción de los productos.
- ◆ Controlar estrictamente la distribución y uso de la materia prima así como el uso del resto del equipo y materiales.
- ◆ Estar pendiente de los insumos y materia prima.
- ◆ Controlar los desperdicios.



IV Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Estudiante de Secundaria.

Educación no formal necesaria:

Microsoft Office (PowerPoint, Word y Excel)

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de tres años de experiencia en almacenes y logísticas.

Conocimientos necesarios:

Administración de almacenes/logística.

Habilidades y Destrezas

Control de inventarios.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Jefe de Producto Terminado

Nombre del que depende Jerárquicamente: Gerente General.

Puesto(s) que supervisa directamente: Gerente General.

No de personas en el puesto: 1

II. Descripción Genérica:

Es la persona encargada de velar por que se entreguen los productos terminados a los clientes.

III. Descripción Específica:

- Encargado de control de productos terminados.

IV. Perfil de Contratación:



Educación formal necesaria:

Estudiante de Primaria.

Educación no formal necesaria:

Cursos de proceso general de impresiones, maquinarias.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de un año de experiencia en puesto similar.

Conocimientos necesarios:

Uso de maquinarias.

Habilidades y Destrezas

Detección de fallas.

Conocimiento general de maquinaria.

Inspección en los procesos.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Afanadora

Nombre del que depende Jerárquicamente: Gerente General.

Puesto(s) que supervisa directamente: Gerente General.

No de personas en el puesto: 2

II. Descripción Genérica:

Garantizar la limpieza diaria de todas las áreas de la empresa, así como de los equipos y mobiliario.

III. Descripción Específica:

- Garantizar la limpieza diaria de todas las áreas de la Litografía.



- Realizar la limpieza en los estantes, escritorios de la empresa.
- Lavar diariamente los servicios higiénicos, incluyendo tasas y lavamanos.
- Cuidar y responder por las herramientas de trabajo.
- Realizar otras funciones inherentes al cargo, orientadas por su jefe.

IV. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Estudiante de Primaria.

Educación no formal necesaria:

Ninguna.

Experiencia laboral previa:

Sin experiencia.

Conocimientos necesarios:

Ninguno.

Habilidades y Destrezas

Responsabilidad.

I. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Chofer



Nombre del que depende Jerárquicamente: Gerente General.

Puesto(s) que supervisa directamente: Gerente General.

No de personas en el puesto: 1

II. Descripción Genérica:

Es la persona encargada de entregar los pedidos a los clientes.

III. Descripción Específica:

- Realizar la entrega a las diversas áreas de los pedidos solicitados.

IV. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Secundaria o equivalente.

Educación no formal necesaria:

Ninguno.

Experiencia laboral previa:

Manejo adecuado de vehículos.

Conocimientos necesarios:

Manejo adecuado de vehículos.

Habilidades y Destrezas

Responsabilidad.

V. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: Jefe de Seguridad



Nombre del que depende Jerárquicamente: Gerente General.

Puesto(s) que supervisa directamente: Gerente General.

No de personas en el puesto: 1

VI. Descripción Genérica:

Es la persona encargada cuidar y velar por la seguridad de la empresa y de sus trabajadores.

VII. Descripción Específica:

- Vigilar las instalaciones de la empresa.

VIII. Perfil de Contratación:

Educación formal necesaria:

Secundaria o equivalente.

Educación no formal necesaria:

Ninguno.

Experiencia laboral previa:

Manejo adecuado de armas.

Conocimientos necesarios:

Manejo adecuado de armas.

Habilidades y Destrezas

Responsabilidad.



