

*Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Carrera Administración de Empresas*



*Trabajo Dirigido
"Sistema de Organización Administrativa en el
Ámbito de Análisis y Rediseño"
Caso: Imprenta y Manufacturas Weinberg*

*Postulantes: Aleyda Maritza Flores Mayta
Irineo Rivas Mamani*

Tutor Académico: Lic. Carlos Vidaurre Oroza

Asesor Institucional: Lic. Rilke Campero Zapata

*La Paz - Bolivia
2007*

Agradecimientos

A ti nuestro Dios por tu infinito Amor y Fortaleza que nos permitieron vencer los obstáculos encontrados en el camino hacia el éxito de este trabajo.

A los señores docentes y administrativos de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés y al Estado Boliviano por la formación académica.

Al Lic. Carlos Castillo Balboa Director de la Carrera de Administración de Empresas; por permitirnos optar la Modalidad de Trabajo Dirigido, por su colaboración en la elaboración del presente trabajo.

Al Lic. Carlos Vidaurre Oroza, nuestro Tutor Académico, por su amistad, paciencia y asesoramiento profesional en la realización del presente trabajo.

Al Lic. Rilke Campero Zapata, Gerente General de Imprenta y Manufacturas Weinberg, nuestro Supervisor Institucional; por otorgarnos la oportunidad de realizar este trabajo en tan importante empresa y por su asesoramiento profesional.

A nuestros queridos amigos: Rosario Flores de Leonardini, Mónica Fernández y Denisse Pereyra, por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles, la confianza en nuestra capacidad y su apoyo material.

Al margen de ser una satisfacción personal, queremos que este documento sea un ejemplo de esfuerzo sacrificio y perseverancia.

Irineo Rivas y Aleyda Flores

Dedicatoria

*A mi querida abuelita Regina,
por enseñarme amar y valorar a la familia;
A mis queridos padres y hermanos:
Martha y Celestino; Rosario, José, Jorge y Reyna,
por su eterno apoyo incondicional en
el desarrollo de mis proyectos;
A mi amado esposo Félix Mendoza Tapia
fuente de mi inspiración y ejemplo de eterna perseverancia,
por su Amor, paciencia, comprensión y confianza;
A mi amada hijita Leny Aracely la alegría que me mantiene viva.*

Aleyda Flores M.

*A mis padres José, Magdalena y hermanos,
por su comprensión y amor,
por haberles robado un tiempo valioso
de compartir juntos la vida;
A José M. Quiroga entrañable amigo,
excelente profesional que no ha escatimado
en darme su apoyo y voto de confianza.*

Irineo Rivas M.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

PÁG

CAPÍTULO I ANTECEDENTES GENERALES

1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 JUSTIFICACION DEL TEMA.....	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4 OBJETIVOS.....	3
1.4.1 Objetivo General.....	3
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.5.1 Ámbito Geográfico.....	4
1.5.2 Área de Investigación.....	4
1.5.3 Sujetos de Estudio.....	4
1.5.4 Área Temática.....	4
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	4
1.6.1 Método de Investigación.....	5
1.6.2 Tipo de Investigación.....	5
1.6.3 Fuentes de Información.....	5
1.6.4 Técnicas de Investigación.....	6

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

2.1 COMPONENTES ORGANIZACIONALES.....	7
2.1.1 MISIÓN.....	7
2.1.2 VISIÓN.....	7
2.1.3 VALORES.....	8
2.2 ORGANIZACIÓN.....	8
2.2.1 ORGANIZACIÓN COMO UNIDAD O ENTIDAD SOCIAL.....	8
2.2.2 ORGANIZACIÓN PARTE INTEGRANTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	9

	PAG.
2.3 ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.....	9
2.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	10
2.5 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	11
2.6 ORGANIZACIÓN COMO ESTRUCTURA.....	13
2.6.1 ESTRUCTURA VERTICAL.....	14
2.6.1.1 Autoridad.....	14
2.6.1.2 Jerarquía.....	14
2.6.1.3 Delegación.....	15
2.6.1.4 Centralización y Descentralización.....	15
2.6.2 ESTRUCTURA HORIZONTAL.....	15
2.6.2.1 División del Trabajo.....	15
2.6.2.2 Especialización.....	15
2.6.2.3 Departamentalización.....	16
2.6.3 INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA.....	17
2.6.4 ORGANIGRAMA.....	17
2.7 PROCESO.....	18
2.7.1 HERRAMIENTA PARA MODELAR PROCESOS.....	19
2.7.2 DINAMICA DE LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS.....	20
2.8 SERVICIO AL CLIENTE.....	21
2.8.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	21
2.8.2 CALIDAD EN EL SERVICIO.....	22
2.9 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	22
2.9.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	22
2.9.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	23

CAPÍTULO III MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

3.1 MARCO LEGAL.....	24
3.1.1 Constitución Política del Estado.....	24
3.1.2 Decreto Ley 16883 del 19 de julio de 1974.....	24
3.1.3 Ley de Derecho de Autor N° 1322 de 13 de abril de 1992.....	25

3.1.4 Decreto Supremo de 24 de mayo de 1939, por el que se dicta la Ley General del Trabajo, elevado a ley el 8 de diciembre de 1942.....	25
3.2 MARCO INSTITUCIONAL.....	25
3.2.1 Antecedentes de la Empresa.....	26
3.2.2 Misión y Visión.....	26

**CAPÍTULO IV
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

4.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	27
4.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	27
4.3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	29
4.3.1 DIAGNÓSTICO DE COMPONENTES ORGANIZACIONALES.....	29
4.3.1.1 Análisis de la Misión.....	30
4.3.1.2 Análisis de la Visión.....	31
4.3.1.3 Análisis de Valores.....	32
4.3.2 DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	33
4.3.2.1 Medio de Difusión.....	34
4.3.2.2 Información sobre el Servicio.....	34
4.3.2.3 Rapidez en el Envío de Cotización.....	35
4.3.2.4 Cumplimiento del Plazo de Entrega.....	36
4.3.2.5 Solución de Reclamos.....	36
4.3.2.6 Calidad del Producto.....	37
4.3.3 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	37
4.3.3.1 Existencia de Manual de Procesos y Procedimientos.....	38
4.3.3.2 Formularios de los Procesos.....	39
4.3.3.3 Matriz Causa – Efecto de Procesos y Procedimientos.....	39
4.3.4 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
4.3.4.1 Existencia del Manual de Organización y Funciones.....	41
4.3.4.2 Análisis de Estructura Organizacional.....	42
4.4 CONCLUSIONES.....	45

4.4.1 Respeto a los Componentes Organizacionales.....	45
4.4.2 Respeto al Servicio al Cliente.....	45
4.4.3 Respeto a los Procesos.....	46
4.4.4 Respeto a la estructura organizacional.....	46

CAPÍTULO V PROPUESTA

5.1 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	48
5.2 REFORMULACIÓN DE COMPONENTES ORGANIZACIONALES.....	50
5.2.1 Misión.....	50
5.2.2 Visión.....	51
5.2.3 Valores.....	51
5.3 REDISEÑO ORGANIZACIONAL.....	52
5.3.1 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES.....	52
5.3.2 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO.....	52
5.3.3 REDISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	53
5.3.3.1 Proceso y Procedimientos de Ventas.....	53
5.3.3.2 Proceso y Procedimientos de Compras.....	56
5.3.3.3 Proceso y Procedimientos de Pagos.....	57
5.3.3.4 Proceso y Procedimientos de Producción.....	59
5.3.3.5 Proceso y Procedimientos de Cobranza.....	61
5.3.3.6 Proceso y Procedimientos de Administración de Personal.....	63
5.3.3.7 Formularios Propuestos.....	65
5.3.3.8 Reportes Propuestos.....	71
5.3.4 DETERMINACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES.....	73
5.3.5 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA VERTICAL.....	74
5.3.5.1 Asignación de Autoridad.....	74
5.3.5.2 Establecimiento de Niveles Jerárquicos.....	65
5.3.6 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA HORIZONTAL.....	75
5.3.6.1 Departamentalización en la Empresa.....	75

5.3.7 ORGANIGRAMA	78
5.3.8 INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	81
5.4 FORMALIZACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL.....	81
5.4.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	81
5.4.1.1 Objetivo General.....	81
5.4.1.2 Objetivos Específicos.....	81
5.4.1.3 Formatos Aplicados.....	82
5.4.1.4 Diagrama de Flujo.....	82
5.4.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	82
5.4.2.1 Objetivo General.....	82
5.4.2.2 Objetivos Específicos.....	83
5.4.2.3 Formato Aplicado.....	83
5.4.3 REGLAMENTO INTERNO.....	83
5.4.4 APROBACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	83
5.4.5 CUSTODIA DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	83
5.4.6 DIFUSIÓN Y USOS DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS..	84
5.4.7 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	84

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES.....	87

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La industria manufacturera en Bolivia ha sido tradicionalmente un sector relativamente pequeño dentro de la economía global, con un impacto social reducido; sin embargo, según el Instituto Nacional de Estadística, a partir de 1991, la participación industrial en la economía nacional se ha incrementado, particularmente por la decadencia del sector productivo tradicional.

El 80% de las industrias manufactureras están ubicadas en La Paz, El Alto, Santa Cruz y Cochabamba y pueden distinguirse aproximadamente nueve categorías las cuales son: industria metalúrgica, industria de terminaciones metálicas, minerales industriales, industria del petróleo, industria química, industria del calzado y curtiembres, industria textil, industria de papel e industria alimenticia.

Actualmente no existen datos estadísticos con respecto a la industria del papel, sin embargo, según la Cámara de Industria Gráfica, en la ciudad de La Paz y El Alto existen aproximadamente 1100 imprentas legalmente establecidas y 600 imprentas informales.

Imprenta y Manufacturas Weinberg, es una empresa privada unipersonal fundada en el año 1965. En el inicio de sus actividades fabricaba cajas de cartón para medicamentos, luego, se convirtió en una entidad de apoyo de la Librería Olimpia a la cual suministraba material escolar. La calidad de su producto le permitió ser reconocida en el mercado, logrando consolidarse como una entidad independiente, para ello, implementaron las secciones de pre-prensa, prensa y acabado.

El crecimiento ocasionó la complejidad de su funcionamiento, puesto que todo lo referente a la actividad de impresión, se aprendió de la experiencia, transmitiéndose ésta a los trabajadores de manera informal generándose así deficiencias en el control. Esta situación ocasiona que la disminución del grado de credibilidad por parte del cliente además del deterioro de la imagen de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario que Imprenta y Manufacturas Weinberg, desarrolle procesos apropiados y formalice su estructura organizacional para brindar a sus clientes un servicio que satisfaga sus necesidades.

Según Juan José Gilli, la estructura organizacional que adopta una organización, no puede ser separada analítica ni empíricamente de sus procesos. Siendo su eficiencia la que suministra la diferenciación y potencial para la ventaja competitiva; por ello, uno de los enfoques utilizados para su análisis y rediseño, es el *Sistema de Organización Administrativa*.

El Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de criterios y metodologías que regulan el proceso de reestructuración organizacional de las organizaciones, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. Su apropiada aplicación está orientada a los clientes por ser la fuerza impulsora del cambio, permitiendo que una organización mejore sus resultados y niveles de rendimiento.

El presente trabajo dirigido tiene por objetivo ***“Establecer el Sistema de Organización Administrativa en el ámbito de análisis y rediseño en Imprenta y Manufacturas Weinberg, proporcionando así, los instrumentos administrativos que lo formalizarán para contribuir a la calidad del servicio al cliente”***.

Este documento está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, referido a: los antecedentes generales, permite conocer los motivos que justifican la realización del presente estudio; ya que éstos,

conforman la problemática. Asimismo, se establecen el objetivo general y los objetivos específicos, que se pretenden lograr con el fin de solucionar el problema planteado. Este capítulo contempla, además el alcance de la investigación, la descripción de la metodología aplicada y las fuentes de información necesarias.

Capítulo II, abarca los componentes primordiales para la comprensión del tema de estudio y su alcance. Entre ellos, se destacan los relacionados con la misión, visión y valores, organización como función administrativa, procesos y servicio al cliente; mismos que guardan estrecha relación con los objetivos planteados en el presente documento.

Capítulo III, se describe el marco legal o normativo en cuanto a leyes y decretos, concernientes con la labor que cumplen las imprentas. Por otro lado, se expone el marco institucional en cuanto a: misión, visión y objetivos de la empresa.

Capítulo IV, denominado diagnóstico organizacional, está orientado a obtener información mediante la aplicación de las técnicas de investigación definidas para realizar el relevamiento. Además, permite conocer el análisis de los resultados relacionados con: componentes organizacionales, servicio al cliente, procesos, procedimientos y estructura organizacional.

Capítulo V, plantea una propuesta de solución que permitirá superar el problema identificado, con relación a procesos, procedimientos y estructura organizacional; mediante el establecimiento del Sistema de Organización Administrativa.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La industria manufacturera en Bolivia ha sido tradicionalmente un sector relativamente pequeño dentro de la economía global, con un impacto social reducido; sin embargo, según el Instituto Nacional de Estadística, a partir de 1991, la participación industrial en la economía nacional se ha incrementado, particularmente por la decadencia del sector productivo tradicional.

El 80% de las industrias manufactureras están ubicadas en La Paz, El Alto, Santa Cruz y Cochabamba y pueden distinguirse aproximadamente nueve categorías las cuales son: industria metalúrgica, industria de terminaciones metálicas, minerales industriales, industria del petróleo, industria química, industria del calzado y curtiembres, industria textil, industria de papel e industria alimenticia.

Según la Guía del Directorio de la Industria Boliviana (Lista por rubro CIU según la actividad industrial) de la Cámara Nacional de Industrias, la industria del papel está clasificada en el Rubro: 34.- Fabricación de Productos de Papel y Producción de Papel Imprentas y Editoriales; 1ra. Subcategoría: - 341. Fabricación de Papel y Producción de Papel y - 342. Editoriales e Industrias Conexas y 2da. Subcategoría: - 3420. *Imprentas Editoriales e Industrias Conexas*.

De acuerdo a la clasificación anterior, las imprentas se encuentran en la 2da Subcategoría, este sector es considerado como uno de los más característicos en cuanto a empresas que trabajan habitualmente a pedido o solicitud del cliente, elaborando muy pocos productos para ser almacenados por mucho tiempo.

Actualmente no existen datos estadísticos con respecto a esta industria, sin embargo, de acuerdo a investigaciones realizadas por la Cámara de Industria Gráfica, en la ciudad de La Paz y El Alto existen aproximadamente 1100 imprentas legalmente establecidas y 600 imprentas informales.

A su vez, estas organizaciones se dividen en cuatro categorías: A (imprentas grandes), B (imprentas medianas), C (imprentas pequeñas), y D (imprentas artesanales), tomando en cuenta factores como la capacidad de producción, el

número de trabajadores, capacidad de planta (espacio físico) e inversión.

Imprenta y Manufacturas Weinberg pertenece a la categoría B y es la empresa en que se desarrollará el presente trabajo dirigido.

1.2 JUSTIFICACION DEL TEMA

Imprenta y Manufacturas Weinberg ofrece el servicio de pre impresión e impresión; para ello cuenta con procesos, procedimientos y una estructura organizacional, con la finalidad de brindar un servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes.

El enfoque sistémico considera a la estructura organizacional como un conjunto de elementos: recursos humanos, materiales y técnicos; que interrelacionados entre sí conforman un todo empresarial, desde un enfoque macro; reflejando el carácter departamentalizado de la organización, quedando inmersos sus elementos descritos en los organigramas.

Una estructura organizacional establece los medios a través de los cuales se ejerce autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones; para llegar a todos los niveles de la organización.

A través de investigaciones exploratorias realizadas en instalaciones de Imprenta y Manufacturas Weinberg, se detectó procesos y procedimientos inadecuados, una estructura organizacional compuesta por un conjunto de unidades y relaciones informales y la falta de instrumentos específicos que formalicen el trabajo de cada unidad de la empresa.

Por otro lado, se detectó que la Gerencia General ejecuta funciones que no le competen, por la imposibilidad de delegarlas debido a la falta de un plan específico de trabajo para cada unidad de la empresa; que permita al personal conocer la forma en que están dispuestas las unidades, lo que debe hacer, cómo y cuándo se pretende que el trabajo sea realizado.

Conforme a lo anteriormente señalado, si bien, Imprenta y Manufacturas Weinberg cuenta con procesos, procedimientos y estructura organizacional, éstos no son

adecuados, ni están formalizados. Por consiguiente, es necesario realizar un análisis de dichos elementos, con el objeto de rediseñarlos y contribuir al mejoramiento de la calidad del servicio al cliente.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando los clientes solicitan el servicio a Imprenta y Manufacturas Weinberg, esperan que el servicio que se les presta sea con rapidez y que se les trate cortésmente durante el tratamiento del pedido y es éste momento, una buena oportunidad para brindar confianza y credibilidad.

Pero, cuando no se cuentan con procesos, procedimientos y estructura organizacional adecuados, es decir, un Sistema de Organización Administrativa formalmente definido que responda a las necesidades y expectativas tanto de clientes internos y externos, no se puede asegurar la lealtad y satisfacción de los mismos.

En este sentido, se plantea el problema de acuerdo a la siguiente pregunta: ***¿Qué procesos, procedimientos y estructura organizacional, serán adecuados para establecer el Sistema de Organización Administrativa en Imprenta y Manufacturas Weinberg que responda a las necesidades tanto de clientes como de trabajadores?.***

1.4 OBJETIVOS

El objetivo general y los objetivos específicos que persigue el presente trabajo se presentan a continuación:

1.4.1 Objetivo General

En función al problema identificado, el objetivo general es:

“Establecer el Sistema de Organización Administrativa en el ámbito de análisis y rediseño en Imprenta y Manufacturas Weinberg, proporcionando así, los instrumentos administrativos que lo formalizarán para contribuir a la calidad del servicio al cliente”.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar y redefinir los componentes organizacionales de la empresa.
- Identificar la percepción de los clientes respecto al servicio.
- Relevar y analizar los procesos y procedimientos actuales.
- Relevar y analizar la estructura organizacional.
- Proponer procesos, procedimientos y una estructura organizacional adecuados a los requerimientos de clientes y trabajadores.
- Elaborar los instrumentos administrativos básicos de una empresa: Manual de Organización y Funciones; así como, el Manual de Procesos y Procedimientos.

1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Es necesario ser objetivos a fin de demostrar la utilidad del tema, en este sentido, limitaremos el alcance de acuerdo a los siguientes criterios:

1.5.1 Ámbito Geográfico.

El ámbito de investigación comprende la ciudad de La Paz.

1.5.2 Área de Investigación.

Imprenta y Manufacturas Weinberg

1.5.3 Sujetos de Estudio

- Servicio al Cliente: clientes de la empresa.
- Procesos y Procedimientos: personal involucrado en los procesos y procedimientos.
- Estructura Organizacional: todo el personal de la empresa.

1.5.4 Área Temática

Organización como Función Administrativa.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología utilizada en la presente investigación, se basa en los siguientes aspectos:

1.6.1 Método de Investigación

Los métodos utilizados en el presente trabajo dirigido son:

- **Método Inductivo**, el cual se define como “una forma de razonamiento que va de los hechos concretos y particulares para llegar a establecer principios generales.”¹ Este método parte de un enfoque específico de la empresa, es decir, procesos y procedimientos hasta llegar a un enfoque global de la misma, que es la estructura organizacional en su conjunto, sustentada en la misión, visión y valores.
- **Método deductivo**, “es un proceso intelectual que partiendo de un conocimiento general llega a uno de carácter particular, mediante una serie de abstracciones.”² Este método, contrario al anterior, parte de un enfoque global de la organización misión, visión y valores hasta llegar a hechos específicos desconocidos con respecto a procesos y procedimientos.

1.6.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado es descriptivo, “el cual requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe 1986). La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.”³

1.6.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información utilizadas son las siguientes:

- **Fuente Primaria.** Se obtuvo información primaria de los empleados de Imprenta y Manufacturas Weinberg respecto a los componentes organizacionales, procesos, procedimientos y estructura organizacional; así como de los clientes en cuanto al servicio que se les brinda.

¹ ARANDIA, Lexin; “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”;pág. 78

² *Ibíd.*; pág. 78

³ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; “Metodología de la Investigación”; pág. 61

- **Fuente Secundaria.** Se revisó información bibliográfica contenida en documentos como: leyes, decretos supremos, formularios, textos, planillas y otros documentos necesarios.

1.6.4 Técnicas de Investigación

La técnica de investigación “es un conjunto de procedimientos básicos, sistemáticos, metódicos y coherentes que procuran la obtención, registro acumulación, análisis e interpretación de información de la manera más eficiente hacia el desarrollo de la investigación.” Las técnicas utilizadas en el presente trabajo de investigación son:

- **Entrevista** que “... consiste en la obtención de datos e información, ya sea mediante el contacto personal con la fuente (persona), o mediante conversaciones de naturaleza profesional. Es una técnica aplicada en forma de diálogo y sometida a una dirección sistemática, que está orientada a la obtención de material de primera mano.”⁴
- **Encuesta** que “...consiste en la captación consciente planeada y registrada en cuestionarios, de los hechos opiniones, juicios, motivaciones, situaciones, etc., a través de las respuestas obtenidas al realizar la encuesta. Las encuestas se realizan mediante formularios o cuestionarios destinados a recabar respuestas escritas u orales.”⁵

Ambas técnicas se apoyaron en el uso del *Cuestionario*, instrumento que “...consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.” Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas.

La técnica que se utilizó para precisar y corroborar la información obtenida con las anteriores, es la *Observación*, la cual tiene como uno de sus propósitos “...recabar información a través de la acción de observar y mirar detenidamente los hechos, cosas, sistemas, personas, organizaciones, etc.; haciendo un examen crítico de los mismos.”⁶

⁴ ARANDIA, Lexin; *Op.cit.*; pág. 117

⁵ *Ibíd.*; pág. 117

⁶ *Ibíd.*; pág. 107

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

Para constituir el marco conceptual, se ha recurrido a la revisión bibliográfica, extrayendo fundamentos teóricos relacionados con tema de estudio.

2.1 COMPONENTES ORGANIZACIONALES

Los componentes organizacionales considerados en el trabajo dirigido son los siguientes:

2.1.1 MISION

“La misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué se está en él, a quién se sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.”⁷ Una declaración de misión es: la razón de ser de la empresa, sirve como fundamento para la toma de decisiones y se constituye en una de las principales guías internas para enfocar los esfuerzos y obtener el compromiso de sus miembros.

Los elementos que comprende la misión se encuentran en el Cuadro N° 2.1

**CUADRO N° 2.1
CARACTERISTICAS DE LA MISION**

ELEMENTOS	DESCRIPCION
a) Concepto de la empresa	Si la empresa es de productos o servicios
b) Naturaleza del negocio	Negocio al que se dedica la empresa
c) Razón para que exista	El o los propósitos básicos de la empresa
d) Gente a la que sirve	Los clientes internos y externos de la empresa
e) Valores	Las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a “Pensamiento Estratégico” de George Morrisey

2.1.2 VISION

“Visión es una representación de lo que la empresa debe ser en el futuro ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes.”⁸

⁷ MORRISEY, George L.; “Pensamiento Estratégico”; pág. 69

⁸ *Ibíd.*; pág. 35

Toda declaración de visión debe inspirar y plantear retos para su logro, permitiendo llegar a un consenso respecto a los factores clave para el futuro de la empresa, y que éstos sirvan de guía para conducir los esfuerzos en una sola dirección.

Las características de una declaración de visión se pueden ver en el Cuadro N° 2.2.

**CUADRO N° 2.2
CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN**

CARACTERÍSTICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es breve. ➤ Inspira y plantea retos para su logro. ➤ Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa. ➤ Sirve como punto de consenso de todas las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es fácil de captar y recordar. ➤ Es creíble y consistente con los valores y la misión. ➤ Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

Fuente: Elaboración propia en base a "Pensamiento Estratégico" de George Morrisey

2.1.3 VALORES

Los valores "...representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito..."⁹ Son convicciones sólidas sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guían las acciones y conductas de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

2.2 ORGANIZACIÓN

Según la teoría clásica, la palabra organización adopta los siguientes significados:

2.2.1 ORGANIZACIÓN COMO UNIDAD O ENTIDAD SOCIAL

"En la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar determinados objetivos específicos. Las empresas constituyen ejemplos de organización social. Desde este punto de vista, la organización puede ser visualizada bajo dos perspectivas:

a) Organización formal: es la organización basada en una división de trabajo racional, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada que está definida en el organigrama, instituida por la dirección comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente.

⁹ *Ibíd.*; pág. 7

b) Organización Informal: es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan al desempeñarse en sus cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún documento formal.”¹⁰

2.2.2 ORGANIZACIÓN PARTE INTEGRANTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

“En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.”¹¹

En el presente trabajo dirigido, se trata la organización desde el segundo punto de vista, es decir la organización como la segunda función administrativa y que depende de la planeación, de la dirección y del control para formar el proceso administrativo.

Según Chiavenato Idalberto, la organización puede darse en tres niveles diferentes: organización a nivel global, organización a nivel de departamentos y organización a nivel de tareas y operaciones.

2.3 ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

De acuerdo con Schoderbek, un sistema “...es un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente de tal modo que forman una suma total. La definición mencionada, resulta ser lo suficientemente extensa como para permitir una amplia aplicabilidad, y al mismo tiempo es suficientemente concreta como para incluir todos los elementos necesarios para identificar un sistema.”¹²

La organización entendida como un sistema abierto tiene las siguientes características:

- **Entradas o insumos (inputs):** Todo sistema recibe del medio externo insumos necesarios para funcionar. Ningún sistema es autosuficiente o autónomo.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”; pág. 107

¹¹ *Ibíd.*; pág. 107

¹² GILLI, Juan José; “Diseño y Efectividad Organizacional”; pág. 5

- **Proceso o procesamiento (process):** Todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus Subsistemas. Cada tipo de entrada se procesa en los Subsistemas específicos.
- **Salidas o resultados (outputs):** Las entradas que se procesan debidamente, se convierten en resultados y luego se exportan hacia el ambiente.
- **Retroacción o retroalimentación (feedback):** Es información o energía de retorno que vuelve al sistema para retroalimentarlo o modificar su funcionamiento, en términos de resultados o salidas.

“La organización como un sistema, es un modelo que involucra a los principales sistemas generales como: *el sistema político, sistema de recursos, sistema operacional, sistema de información y sistema decisional*. El sistema operacional se encarga de desarrollar la planificación, organización y control así como las funciones de los nuevos roles gerenciales a través del subsistema del proceso administrativo.”¹³

2.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL

“El diseño de un nuevo sistema de organización quizá es el paso más importante en el proceso de organización de una empresa. Conforme las organizaciones se vuelven más grandes y realizan actividades más diversas, se hace necesario dividir las tareas fundamentales en responsabilidades básicas, este diseño puede contribuir a una buena administración en varias formas:

- Contribuye a definir la responsabilidad y la autoridad al especificar que grupo hace determinado trabajo y la cadena de mando o los niveles de la jerarquía.
- Facilita la comunicación y el control al agrupar a los trabajadores que tienen obligaciones afines.
- Aumenta la probabilidad de tomar decisiones oportunas en el sitio donde se encuentra la información y la competencia.
- Permite dar distinta importancia a las actividades y tareas.

¹³ JORDÁN JIMENO, Antonio; “Análisis de Requerimientos”; pág. 68-69

- Asignarles un rango también diferente, al situarlas en diversos niveles de la jerarquía.”¹⁴

Es necesario resaltar, que la organización no es algo que se realiza una sola vez, rediseñar la estructura organizacional es una actividad continua o al menos periódica en virtud de la cual los gerentes tratan de adaptar a la empresa a su situación cambiante.

2.5 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

“Si bien la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía al punto de que sus principios sean leyes infalibles, hay acuerdo considerable sobre ellos entre estudiosos y practicantes de la administración.

Los principios de guía más esenciales de la organización se resumen en esta sección.

Propósito de la Organización

1. *Unidad de Objetivos:* Una estructura de organización es efectiva si les permite a los individuos contribuir a los objetivos de la empresa.
2. *Eficiencia Organizacional:* Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de una empresa con el mínimo de consecuencias o costos no proyectados.

Causa de la Organización

3. *Tramo de Administración:* En cada puesto administrativo, hay un límite al número de personas que un individuo puede dirigir de manera efectiva, pero el número exacto dependerá del efecto de variables básicas.

Estructura de la Organización: Autoridad

4. *Escalar:* Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto de administración más alto hasta cada puesto subordinado en un empresa, más clara será la responsabilidad de la toma de decisiones y más efectiva será la comunicación organizacional.

¹⁴ HAMPTON, David; “Administración”; pág. 304

5. *Delegación por Resultados Esperados:* La autoridad delegada individualmente a todos los administradores debe ser adecuada para asegurar su capacidad de lograr resultados esperados.
6. *Responsabilidad Absoluta:* La responsabilidad de los subordinados por su desempeño ante sus superiores es absoluta, y estos últimos no pueden eludir la responsabilidad de las actividades de organización de sus subordinados.
7. *Paridad de Autoridad y Responsabilidad:* La responsabilidad de los actos no debe ser mayor, ni menor que la que implica la autoridad delegada.
8. *Unidad de Mando:* Cuanto más completas sean las relaciones de reporte de un individuo a un solo superior, menos problemas habrá de instrucciones en conflicto y mayor será el sentido de la responsabilidad personal por los resultados.
9. *Nivel de Autoridad:* El sostenimiento de la delegación que se pretende requiere que las decisiones dentro de la autoridad de los administradores las tomen ellos y no las remitan a niveles superiores de la estructura de la organización.

Estructura de la Organización: Actividades Departamentalizadas

10. *Definición Funcional:* Cuanto más clara sea la definición de los resultados esperados, las actividades a emprender y la autoridad organizativa delegada en una posición o un departamento, y más se comprenden claramente la autoridad y las relaciones de información con otras posiciones, más adecuadamente pueden contribuir los individuos responsables al logro de los objetivos de una empresa.

Proceso de la Organización

11. *Equilibrio:* En toda estructura hay necesidad de equilibrio. La aplicación de los principios o técnicas tiene que equilibrarse para asegurar la eficiencia total de la estructura en el logro de los objetivos de la empresa.
12. *Flexibilidad:* Cuanto más se haga por incorporar la flexibilidad en la estructura de la organización, más adecuadamente puede cumplir esta estructura con su propósito.

13. *Facilitación del Liderazgo*: Cuanto más permitan una estructura de organización y la delegación de autoridad a los administradores diseñar y mantener un ambiente propicio para el buen desempeño, más ayudarán a las capacidades de liderazgo de esos administradores.”¹⁵

2.6 ORGANIZACIÓN COMO ESTRUCTURA

“Una estructura de organización establece los medios a través de los cuales se ejerce autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización.”¹⁶

“El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano.”¹⁷

En la estructura organizacional se establece la disposición de las partes que constituyen la empresa, comprende el agrupamiento de las mismas y el análisis de sus relaciones. Sin dejar de lado elementos, tales como, recursos humanos, materiales, técnicos, entre otros; que interrelacionados entre sí conforman un todo.

“Dos conceptos fundamentales en torno a los cuales están estructuradas las instituciones son la diferenciación y la integración.

- **Diferenciación**, significa que la organización está compuesta por muchas unidades que trabajan sobre diferentes tipos de tareas, utilizando distintas aptitudes y métodos de trabajo. La *diferenciación vertical* dentro de la estructura de la organización, incluye cuestiones relativas a la autoridad, los niveles jerárquicos, la delegación y la descentralización. La *diferenciación horizontal* en la estructura, incluye cuestiones de departamentalización que crean organizaciones funcionales, divisionales y matriciales.

¹⁵ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz; “Administración”;pág. 753

¹⁶ FINCOWSKY, Franklin, BENJAMÍN, Enrique; “Organización y Métodos”; pág. 24.

¹⁷ Ibíd.; pág. 31

- **Integración**, significa que estas unidades diferenciadas se juntan nuevamente de modo que el trabajo se coordina en el producto total. La *integración estructural* comprende la coordinación, comunicación, funciones de la organización, interdependencia y alcance.”¹⁸

2.6.1 ESTRUCTURA VERTICAL

“La especialización vertical ocurre cuando una organización siente la necesidad de aumentar la calidad de supervisión o dirección, incrementando los niveles jerárquicos de la estructura. Es una división del trabajo en términos de autoridad y responsabilidad.”¹⁹

2.6.1.1 Autoridad

La autoridad “...es el derecho legítimo a tomar decisiones y a decir a la gente qué hacer. La autoridad es el medio principal de operar una organización. Por Ejm. un jefe tiene autoridad para darle una orden a un subordinado”²⁰

2.6.1.2 Jerarquía

“En toda organización formal existe una jerarquía que divide la organización en niveles o escalas de autoridad, en los cuales los supervisores tienen cierto tipo de autoridad sobre los subordinados.

La nivelación jerárquica representa, fundamentalmente la especialización de la dirección, es decir, la distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles de organización.”²¹

De esta manera, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos (cadena escalar) superpuestos, que forman una pirámide, en el siguiente orden: a) *nivel decisional*, donde se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la empresa; b) *nivel de asesoramiento*, donde se cumplen funciones de carácter consultivo; c) *nivel ejecutivo*, donde se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la empresa de acuerdo con los lineamientos

¹⁸ BATEMAN, Thomas, ASNELL, Scout, “*Administración: una Ventaja Competitiva*”, pág. 24.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto; *Op. cit.*; pág. 319-320

²⁰ BATEMAN, Thomas, ASNELL, Scout; *Op.cit.*; pág. 298

²¹ CHIAVENATO, Idalberto; *Op.cit.*; pág. 276-277

definidos en el nivel decisonal y d) *nivel operativo*, donde se ejecutan las operaciones de la empresa.

2.6.1.3 Delegación

“Delegación es la asignación de autoridad y responsabilidad a un subordinado de nivel inferior. La delegación quizá sea la característica fundamental de la administración, porque implica que las cosas se hagan a través de otros. Por ello la delegación es importante en todos los niveles jerárquicos.”²²

2.6.1.4 Centralización y Descentralización

“La delegación de responsabilidad y autoridad descentraliza la toma de decisiones, en una *organización centralizada*, por lo general, las decisiones importantes se toman en la cima. En una *organización descentralizada*, se toman más decisiones a niveles bajos. Idealmente la toma de decisiones tiene lugar en el nivel de la gente directamente afectada y que tiene mayor conocimiento acerca del problema.”²³

2.6.2 ESTRUCTURA HORIZONTAL

La diferenciación horizontal se crea a través de la división y especialización del trabajo. A medida que las tareas de las organizaciones se vuelven cada vez más complejas, la organización tiene que ser subdividida en forma inevitable en unidades más pequeñas o departamentos.

2.6.2.1 División del Trabajo

Es un proceso que sirve para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las personas y los sectores organizacionales. “Cuanto más se divide el trabajo designado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza.”²⁴

²² BATEMAN, Thomas, ASNELL, Scout; *Op.cit.*; pág. 301

²³ *Ibid.*, pág. 304

²⁴ FINCOWSKY, Franklin; BENJAMÍN, Enrique; *Op.cit.*; Pág. 32

2.6.2.2 Especialización

“Como consecuencia de la división del trabajo, cada órgano o cargo pasa a ejercer funciones específicas y especializadas.”²⁵ Con la especialización en una empresa, cada departamento, sección, proceso, operación y máquina depende de todos los demás. Existen dos tipos de especialización que son:

- **Vertical**, ocurre cuando la organización detecta la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o jefatura. Se caracteriza por el aumento del número de niveles jerárquicos
- **Horizontal**, ocurre cuando la organización detecta la necesidad de aumentar la eficiencia y de mejorar el trabajo. Se crea un mayor número de órganos especializados, cada cual en su tarea, en un mismo nivel jerárquico. Se constituye la especialización, que se conoce como departamentalización.

2.6.2.3 Departamentalización

“La departamentalización es la subdivisión de una organización en subunidades más pequeñas.”²⁶ Es un medio para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano. Esta homogeneidad solamente podría alcanzarse, según Gulick, cuando se reúnan, en la misma unidad, todos aquellos que están ejecutando el mismo trabajo, con el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar.

Los tipos de departamentalización utilizados en el presente trabajo son los siguientes:

a) Departamentalización por Funciones

La departamentalización “...consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa tales como producción, comercialización y finanzas.”²⁷

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto; *Op.cit.*; pág. 275

²⁶ BATEMAN, Thomas, ASNELL, Scout; *Op.cit.*; pág. 305

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto; *Op.cit.*; pág. 324

b) Departamentalización por Fases del Proceso

“La diferenciación y el agrupamiento se hacen a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado.”²⁸

c) Departamentalización de Asesoría

Estos departamentos especializados dan consejos y proporcionan servicios a los niveles de la alta gerencia o ejecutivos y a todas las esferas y departamentos de la organización. Se puede mencionar aquellos de inspección como ser: asesoramiento legal, auditoría interna y otros.

2.6.3 INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA

Debido a la especialización y división del trabajo, distintos grupos de gerentes y empleados desarrollan orientaciones diferentes. En breve, la gente que trabaja en funciones, divisiones y unidades separadas, tienden a olvidarse entre ellos, por lo cual es necesario integrarlos a través de la coordinación.

“Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa, de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el éxito; es sincronizar los recursos y las acciones en las proporciones adecuadas, con el objetivo de subordinar los medios a los fines.”²⁹

Se coordina “...mediante el establecimiento de rutinas y procedimientos operativos estándar que se conservan con el paso del tiempo, se dice que el trabajo ha sido normalizado.”³⁰

2.6.4 ORGANIGRAMA

La organización formal usualmente se presenta en organigramas, que son formas objetivas por medio de las cuales se representa la estructura oficial de la empresa. Además todas las organizaciones independientemente de su naturaleza requieren un marco de actuación para trabajar.

²⁸ *Ibíd.*, Pág. 337

²⁹ LAROCCA, Héctor; “*Qué es Administración*”; pág. 105.

³⁰ BATEMAN, Thomas, ASNELL, Scout; *Op.cit.*; pág. 313

El organigrama tiene por objetivo plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización, asimismo, informar a los miembros de la organización acerca de su posición y relación con el resto de la organización.

Organigrama “es la representación gráfica total o parcial de la organización, que muestra las líneas de autoridad formal y dependencia que relacionan los distintos agrupamientos. Se puede visualizar en ellos la división horizontal y vertical de la organización.”³¹ Es la representación simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización, define la composición y las relaciones de la misma.

2.7 PROCESO

Proceso es “...cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno...”³². En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

La mayor parte del trabajo se hace mediante los procesos y ciertos aspectos de éstos diferencian a las compañías entre sí. Puede considerarse la creación de procesos, como objetivos para prosperar en los negocios. Y éstos pueden alterarse para mejorar la calidad, la eficiencia y los costos de las operaciones, el servicio al cliente y la ventaja competitiva.

Por otro lado, “...la tecnología apoya directamente el proceso, de manera que mejorarlo es la mejor forma de sacar ventaja de las nuevas tecnologías.”³³

Como se puede observar en la Figura N° 2.1, de acuerdo con James Harrington, la jerarquización de procesos parte de un *macroproceso* que puede dividirse en *subprocesos* que tienen una relación lógica, que a su vez, están compuestos por un determinado número de *actividades*.

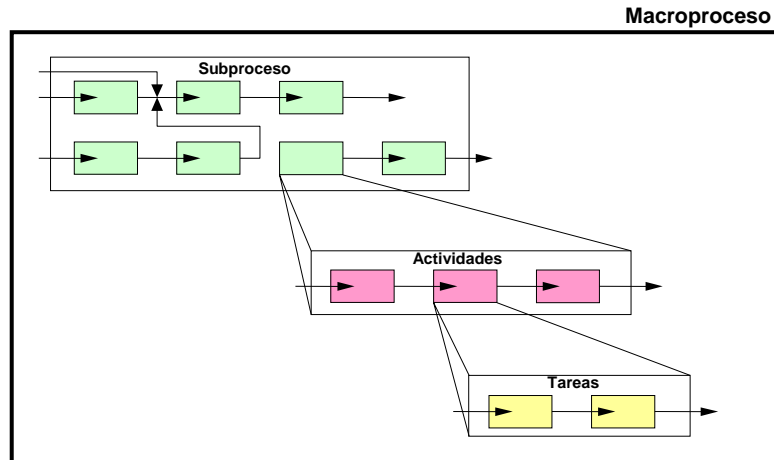
Las actividades son las acciones que se requieren para generar un resultado específico y éstas se constituyen en la parte más importante de los diagramas de flujo. Cada actividad consta de un determinado número de *tareas*.

³¹ GILLI, Juan José; *Op. cit.*; pág. 177

³² HARRINGTON, James; “*Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*”; pág. 9

³³ MORRIS, Daniel, BRANDON Joel; “*Reingeniería*”; pág. 44

**FIGURA N° 2.1
JERARQUIA DE PROCESOS**



Fuente: "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa" H.J. Harrington, pág. 34

Si bien, la secuencia de actividades constituye un proceso, se debe tomar en cuenta que la secuencia de tareas conforma un procedimiento.

2.7.1 HERRAMIENTA PARA MODELAR PROCESOS

"Un modelo de proceso de negocios puede definirse como una representación de la operación de la compañía o de una parte de la operación..."³⁴, esta representación por lo general es gráfica y está relacionada con su estructura y actividades, mostrando la concordancia entre el flujo de trabajo y su secuencia. La herramienta utilizada para el modelamiento de procesos de negocios es el Diagrama de Flujo.



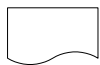
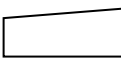

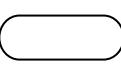

El Diagrama de Flujo "es una de las formas más antiguas para modelar el flujo de trabajo; es una representación gráfica de la secuencia de las etapas en una tarea o actividad..."³⁵; este puede mostrarse en un formato vertical u horizontal, lo cual permite que el proceso se aprecie en su totalidad y con mayor facilidad.

Para la modelación del flujo de trabajo en el Manual de Procesos y Procedimientos, según Víctor Manuel Martínez, la simbología ANSI es la más utilizada para graficar los mismos y se la presenta en el Cuadro N° 2.3.

³⁴ *Ibíd.*, pág. 112

³⁵ *Ibíd.*, Pág. 114

CUADRO Nº 2.3
SIMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Operación	Ejecución de una actividad relativa a un procedimiento.
	Decisión u opción	Indica un punto de caminos opcionales.
	Archivo definitivo	Indica que un documento se guarda permanentemente.
	Archivo temporal	Indica que se guarda un documento en forma temporal.
	Conector de página	Enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama.
	Datos Almacenados	Dispositivo en línea para almacenar información en una computadora electrónica.
	Documento	Cualquier tipo de documento.
	Teclado en Línea	Dispositivo en línea para dar u obtener información de una computadora electrónica.
	Conector	Relación de una parte del diagrama con otra en la misma página.
	Inicio o término	Inicio o término del diagrama, en acción o persona, y también unidad o persona que da o recibe información.
	Dirección de flujo	Conecta los símbolos en el orden en que deben realizarse las actividades.

Fuente: "Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo" Víctor Manuel Martínez Chávez, Pág. 120-122

2.7.2 DINAMICA DE LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS

“Para entender cómo se coordinan las distintas funciones y cómo se articula el trabajo, flujo de información y decisiones entre las mismas, el sistema organizacional puede ser analizado desde el punto de vista estructural, por un lado, y de los procesos por el otro. Si bien conceptualmente, pueden considerarse independientes, son dos ópticas de análisis diferentes para una misma realidad: la organización.

En el caso del enfoque estructural, éste, es eminentemente estático, puesto que, estudia, cómo están ubicados los individuos, las líneas de autoridad, subordinación

y coordinación que los vinculan: comprendemos cómo se han distribuido las tareas y cómo se han asignado los recursos. Sin embargo, nada se sabe sobre la manera en que funciona la organización.

En el caso de los procesos, corresponde estudiar las formas en que se ejecutan las tareas en la organización, pero no desde la visión del puesto, sino de la secuencia de actividades que enlazan distintas funciones y departamentos.

La estructura organizacional es necesaria para sustentar el conjunto, pero requiere canales que permitan la circulación de fluidos que la dinamicen y pongan en funcionamiento.³⁶

Según lo anteriormente señalado, en un todo concebido como una organización, la estructura que adopta ésta no puede ser completamente separada, analítica ni empíricamente, de sus procesos.

2.8 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es un aspecto muy importante a tomar en cuenta en el presente trabajo dirigido, pues el servicio que recibe un cliente cuando realiza un pedido es una buena oportunidad para la empresa de brindar confianza y credibilidad.

Se define el servicio al cliente como "...el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos."³⁷

Es importante resaltar que la prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual, asegura la permanencia y lealtad del cliente; pues, para construir una buena relación con el cliente resulta fundamental que el servicio que se proporciona sea de calidad.

2.8.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

"...Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas."³⁸

³⁶ GILLI, Juan José; *Op.cit.*; pág. 24

³⁷ SERNA GOMEZ, Humberto; "*Servicio al Cliente*"; pág. 17

La satisfacción del cliente es influida por características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad. También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que sus atribuciones y sus percepciones de equidad.

2.8.2 CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad del servicio se define como "...el grado en el que una oferta intangible reúne las expectativas del cliente"³⁹; es decir, es el nivel de excelencia que una empresa determina para satisfacer las expectativas de sus clientes.

Se deben considerar dos aspectos para poder definir claramente la calidad del servicio: (1) el cliente es quien define la calidad y no el proveedor del servicio y (2) si la calidad del servicio no corresponde a sus expectativas, pueden perderse a los clientes actuales y no atraerse a otros nuevos.

La calidad del servicio involucra a todos los miembros de la empresa, pues es un esfuerzo integrado para mejorar el desempeño y de esta manera brindar una mayor satisfacción al cliente.

2.9 MANUALES ADMINISTRATIVOS

El diseño organizacional se formalizará en el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos; estos documentos se constituyen fundamentalmente en instrumentos de comunicación que se definen como "*un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas, por los miembros de una organización y los procesos a través de los cuales deben ser cumplidos.* (Alberto R. Larden)."⁴⁰

2.9.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El manual de organización y funciones "...define por escrito la organización de la institución para asegurarse que las responsabilidades de todos son comprendidas por los interesados y por los demás. Expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación entre ellos. Explica la jerarquía, los

³⁸ ZEITHAML Valarie A. y BITNER Mary Jo; "*Marketing de Servicios*"; pág. 95

³⁹ STANTON, William, ETZEL Michael y WALKER Bruce; "*Fundamentos de Marketing*"; pág. 577

⁴⁰ JINES M., Guido; "*Organización y Métodos*"; pág. 89.

grados de autoridad, responsabilidad y las funciones de las instancias de la empresa.”⁴¹

2.9.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procesos y Procedimientos es “...un medio o instrumento de información en el que se consignan en forma metódica los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones en la empresa.”⁴² El propósito fundamental de este documento es formalizar los procesos y procedimientos mediante la descripción de la secuencia lógica de las actividades en su ejecución, para facilitar la comprensión del flujo de trabajo por parte de los empleados y lograr mayor nivel de eficiencia administrativa.

⁴¹ FINCOWSKY, Franklin, BENJAMÍN, Enrique; *Op.cit.*; pág. 167

⁴² QUIROGA, Gustavo; “*Organización y Métodos*”; pág. 28

CAPÍTULO III

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

3.1 MARCO LEGAL

El marco legal del presente trabajo, guarda estrecha relación con ciertos aspectos inherentes a la prestación del servicio. Los documentos necesarios para obtener información respecto a ellos son: leyes, reglamentos y decretos.

3.1.1 Constitución Política del Estado

En lo referente a la impresión y publicación, el artículo 7º de la Constitución Política del Estado, en su inciso b) establece que toda persona tiene el derecho fundamental “A emitir libremente sus ideas y opiniones por cualquier medio de difusión”.

Por otro lado, con relación al trabajo, el inciso d) del mismo artículo indica que toda persona tiene derecho fundamental “A trabajar y dedicarse al comercio, la industria o a cualquier actividad lícita, en condiciones que no perjudiquen al bien colectivo.”

3.1.2 Decreto Ley 16883 del 19 de julio de 1974

De acuerdo al Art. 54º del Decreto Ley 16883, “todas las imprentas que se adjudiquen trabajos de impresión para las instituciones públicas, necesariamente deberán contar con un certificado de legalidad emitido por la Cámara Boliviana de la Industria Gráfica”.

La Cámara Boliviana de la Industria Gráfica es un organismo que asocia a las imprentas del sector y se encuentra bajo tuición de la Confederación Latinoamericana de Industria Gráfica. Tiene por objetivo el arbitraje en discrepancias entre empresario y cliente, la capacitación al personal con relación a temas requeridos, otorgar personal de mantenimiento de máquinas cuando lo requieran, convocar a reuniones permanentes con el fin de exponer situaciones prevalecientes del sector u otros temas de interés.

3.1.3 Ley de Derecho de Autor Nº 1322 de 13 de abril de 1992

El artículo 6º indica “Esta Ley protege los derechos de los autores sobre sus obras literarias, artísticas y científicas, cualesquiera que sean el modo o la forma de expresión empleado y cualquiera sea su destino; ella comprende especialmente: inciso a) Los libros, folletos, artículos y otros escritos...”.

El artículo 15º establece que “El autor de un obra protegida o sus causahabientes tendrán el derecho exclusivo de realizar, autorizar o prohibir cualesquiera de los actos siguientes:

- a) Reproducir su obra total o parcialmente.
- b) Efectuar una traducción, una adaptación, un arreglo o cualquier transformación de la obra.
- c) Comunicar la obra al público mediante la representación, ejecución, radiodifusión o por cualquier otro medio de difusión.”

El artículo 16º expresa que “El derecho de reproducción consiste en la multiplicación y fijación material de la obra por cualquier procedimiento que permita hacerla conocer al público como la imprenta, fotografía, grabado, litografía, cinematografía, fonografía, cinta magnética con sonidos, imágenes o ambos, o cualquier otro medio de reproducción.”

3.1.4 Decreto Supremo de 24 de mayo de 1939, por el que se dicta la Ley General del Trabajo, elevado a ley el 8 de diciembre de 1942

En su tenor actualizado hasta 1992, el artículo 1º señala que “La presente Ley determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo,...”. Entre éstos se encuentran los días hábiles para el trabajo, descansos anuales, jornada de trabajo, remuneraciones, primas anuales, trabajo de mujeres y menores, trabajo nocturno, ascensos y obligatoriedad de la jubilación, entre otros.

El artículo 67º indica que “...Cada empresa industrial o comercial tendrá un Reglamento interno legalmente aprobado.”

3.2 MARCO INSTITUCIONAL

El marco institucional se constituye en:

3.2.1 Antecedentes de la Empresa

Imprenta y Manufacturas Weinberg, es una empresa privada unipersonal fundada en el año 1965. En el inicio de sus actividades fabricaba cajas de cartón para medicamentos, luego se convirtió en una entidad de apoyo de la librería Olympia, a la cual suministraba material escolar. La calidad de su producto le permitió ser reconocida en el mercado, logrando consolidarse como una entidad independiente, para ello, implementaron las secciones de pre-prensa, prensa y acabado. Actualmente cuenta con una línea de material escolar y variedad de ofertas en impresión.

3.2.2 Misión y Visión

Actualmente, Imprenta y Manufacturas Weinberg cuenta con la misión y visión definidas

La misión es:

“Ser un equipo de profesionales comprometidos con su proyecto”

La visión es:

“Ser empresa líder con una producción de alta calidad y 100% eficiente.”

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional estuvo orientado a los *Componentes Organizacionales; Servicio al Cliente; Procesos y Procedimientos de: Compras, Producción, Administración de Personal, Pagos, Cobranzas y Ventas; además de la Estructura Organizacional;* para cada uno de éstos casos se determinó tanto el universo, como la muestra y posteriormente, se obtuvieron los resultados que incluyen su respectivo análisis e interpretación.

4.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo establecido para el diagnóstico de los Componentes Organizacionales, Procesos y Procedimientos; así como para la Estructura Organizacional, comprende a todos los trabajadores de Imprenta y Manufacturas Weinberg; respecto al Servicio al Cliente, éste fue definido de acuerdo a la cantidad de clientes con los que cuenta actualmente.

Conforme lo anteriormente señalado, el universo determinado para cada caso a estudiar se presenta en el Cuadro N° 4.1.

**CUADRO N° 4.1
DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

CASO	UNIVERSO
Componentes Organizacionales	47 trabajadores según planilla de sueldos y salarios
Procesos y Procedimientos	
Estructura Organizacional	
Servicio al Cliente	48 clientes

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por Imprenta y Manufacturas Weinberg

4.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Quando la población es mayor a 30 se debe aplicar la fórmula de población finita; sin embargo, para contar con datos precisos con relación a los Componentes Organizacionales, Procesos y Procedimientos, además de la Estructura Organizacional, se realizó un censo entrevistando y encuestando a los 47 trabajadores de la empresa. El Cuadro N° 4.2 refleja el puesto que ocupa cada uno de ellos.

**CUADRO Nº 4.2
PERSONAL INVOLUCRADO EN PROCESOS
Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

DENOMINACIÓN ACTUAL DEL CARGO	CANTIDAD TRABAJADORES
Gerente General	1
Administración	1
Ingresos	1
Egresos	1
Cobradores	2
Almacenes	1
Recepcionista	1
Atención al Cliente	3
Jefe de Taller	1
Supervisores	2
Diagramador	4
Montañista	1
Guillotinas	3
Prensistas	6
Ayudantes de Prensa	5
Tipógrafo	2
Ayudantes Acabado	6
Electricista	1
Mantenimiento	1
Choferes	3
Mensajero	1
TOTAL	47

Fuente: Elaboración propia en base a planilla de sueldos y salarios de Imprenta y Manufacturas Weinberg

Para determinar la muestra respecto a los clientes, se utilizó la fórmula de población finita¹, la cual se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(Z^2 \times p \times q) + (N \times E^2)}$$

Donde:

- n = Muestra
- N = Tamaño del universo
- Z = Nivel de confianza
- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso
- E = Nivel de error permitido

Los datos utilizados para este cálculo fueron los siguientes:

- n = ?
- N = 48 clientes
- Z = Para 95% = 1.96
- p = 80% = 0.8
- q = 20% = 0.2
- E = Para 5% = 0.05

¹ STEVENSON William; "Estadística para Administración y Economía"; Pág. 189

Reemplazando en la fórmula, se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 \times 48 \times 0,8 \times 0,2}{(1,96^2 \times 0,8 \times 0,2) + (48 \times 0,05^2)}$$

$$n = 40,224774 \cong 40$$

Como resultado de la operación se establece que la muestra representativa es de 40 clientes actuales de la empresa.

4.3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para determinar el grado de conocimiento del personal acerca de los Componentes Organizacionales y su identificación con éstos, se aplicó una encuesta a todos los empleados de la empresa, cuyo cuestionario elaborado puede observarse en el Anexo N° 1.

La información concerniente a los Procesos, Procedimientos y Estructura Organizacional se la obtuvo tanto realizando entrevistas como observando las actividades desarrolladas por trabajadores. Los cuestionarios aplicados se encuentran en los Anexos N° 2 y 3.

Para conocer las percepciones y expectativas de los clientes en cuanto al servicio brindado, se aplicó una encuesta a 40 clientes, entre los cuales se encuentran: empresas grandes, medianas, pequeñas y personas particulares. El cuestionario elaborado se puede observar en el Anexo N° 4.

4.3.1 DIAGNÓSTICO DE COMPONENTES ORGANIZACIONALES

El análisis de la misión, visión y valores de Imprenta y Manufacturas Weinberg se ha realizado mediante:

- Un análisis que contrasta la realidad con la teoría, evaluando si los componentes organizacionales de la empresa están acordes con los elementos y características descritos en el Marco Conceptual.
- La interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

4.3.1.1 Análisis de la Misión

La misión actual de Imprenta y Manufacturas Weinberg es: “Ser un equipo de profesionales comprometidos con su proyecto”.

Es importante estudiar si la misión de la empresa está planteada conforme a los elementos y características señaladas en el marco conceptual; por ello, el Cuadro N° 4.3 muestra dicha relación.

**CUADRO N° 4.3
ELEMENTOS DE LA MISIÓN**

ELEMENTOS	MISIÓN ACTUAL
a) Concepto de la empresa	No menciona
b) Naturaleza del negocio	No menciona
c) Razón para que exista	No menciona
d) Gente a la que sirve	No menciona
e) Valores	Compromiso

Fuente: Elaboración propia en base a “Pensamiento Estratégico” de George Morrisey

A continuación se muestra el análisis de cada uno de estos elementos:

a) Concepto de la empresa

El concepto de la empresa no está claramente definido, pues no indica si brinda un producto o un servicio.

b) Naturaleza del negocio

La misión de Imprenta y Manufacturas Weinberg no expresa la naturaleza del negocio, no especifica exactamente qué tipo de servicio ofrece.

c) Razón para que exista la empresa

El o los propósitos de la empresa no están definidos.

d) La gente a la que sirve

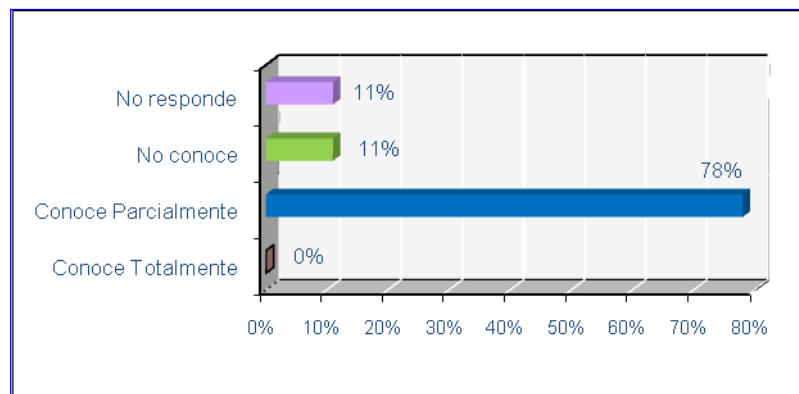
No menciona la gente a la cual beneficia con su servicio.

e) Valores

Se ha constatado que la misión presenta al *Compromiso* como único valor organizacional.

La misión cumple con un único elemento que son los valores, los demás no están definidos, por lo tanto, es necesario reformularla. El enunciado señala aspectos orientados hacia el futuro más que en el presente. Por otro lado, mediante la aplicación de la encuesta a los trabajadores, se pudo evaluar el grado de conocimiento de la misión de la empresa y los resultados son los siguientes:

GRÁFICO Nº 4.1
GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada a trabajadores

De 47 trabajadores encuestados, el 78% (37) conoce parcialmente la misión de la empresa y nadie la conoce totalmente. Este resultado, demuestra el escaso conocimiento de la misión institucional por parte del personal y la falta de difusión de la misma. Por otra parte, la misión actual no cumple la función de orientar los esfuerzos y fomentar el compromiso de los trabajadores.

4.3.1.2 Análisis de la Visión

La visión de Imprenta y Manufactura Weinberg es:

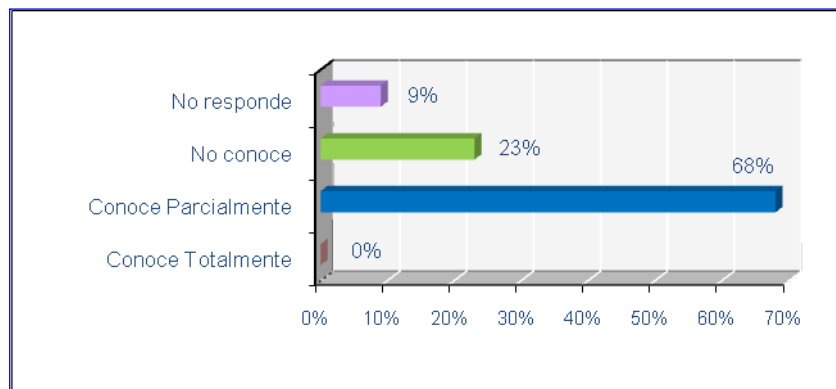
“Ser una empresa líder con una producción de alta calidad y 100% eficiente.”

De acuerdo a las características que debe comprender una visión, se ha realizado el siguiente análisis:

- Esta declaración es breve, fácil de captar y recordar.
- Si bien inspira y plantea retos para su logro, en este momento no es creíble.

- No es consistente con los valores puesto que éstos no están determinados.
- Se enfoca claramente en el futuro más que en el presente.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa.
- La cuantificación de 100% hace que este enunciado parezca un objetivo, considerando que la visión no es medible sino intuitiva.
- No se constituye en un punto de consenso o en un aspecto que oriente y apoye a la toma de decisiones, pues respecto al carácter de difusión, el Gráfico N° 4.2, muestra que de 47 trabajadores encuestados, el 68% (32) conoce parcialmente la visión y nadie la conoce totalmente.

GRÁFICO N° 4.2
GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada a trabajadores

Tomando en cuenta los aspectos positivos y negativos de la misión y visión, se puede afirmar que necesitan ser reformulados y difundidos.

4.3.1.3 Análisis de Valores

Considerando que los valores organizacionales son el conjunto de creencias que guían las acciones y conductas en cumplimiento de los propósitos de la empresa, a través de la observación directa, se pudo evidenciar la falta de convicciones sólidas *comunes* en los trabajadores.

Sin embargo, al aplicarse la encuesta sobre componentes organizacionales se obtuvieron los resultados que se observan en el Cuadro N° 4.4

**CUADRO N° 4.4
JERARQUÍA DE VALORES**

VALORES	PUNTAJE	JERARQUÍA
<i>Calidad del Servicio</i>	35	1
<i>Responsabilidad</i>	32	2
<i>Expansión de la Empresa</i>	32	3
<i>Productividad</i>	31	4
<i>Imagen</i>	29	5
<i>Pertenencia</i>	25	6
<i>Trabajo en equipo</i>	25	7
<i>Compromiso</i>	23	8
<i>Diversidad del Producto</i>	21	9
<i>Honestidad</i>	20	10
<i>Lealtad</i>	20	11
<i>Respeto</i>	19	12
<i>Transparencia</i>	15	13
<i>Innovación Tecnológica</i>	15	14
<i>Seguridad Industrial</i>	14	15
<i>Recursos Humanos</i>	11	16
<i>Alianzas Estratégicas</i>	8	17
<i>Flexibilidad al Cambio</i>	8	18
<i>Justicia</i>	7	19
<i>Medio Ambiente</i>	2	20

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada a trabajadores

Considerando los diez primeros valores de la jerarquía se puede afirmar que:

- Calidad del Servicio es el valor con el que más se identifican los empleados de la empresa.
- A pesar de que el valor *Compromiso* se encuentra plasmado en la misión de la empresa, éste es el octavo valor con el que los empleados se identifican.

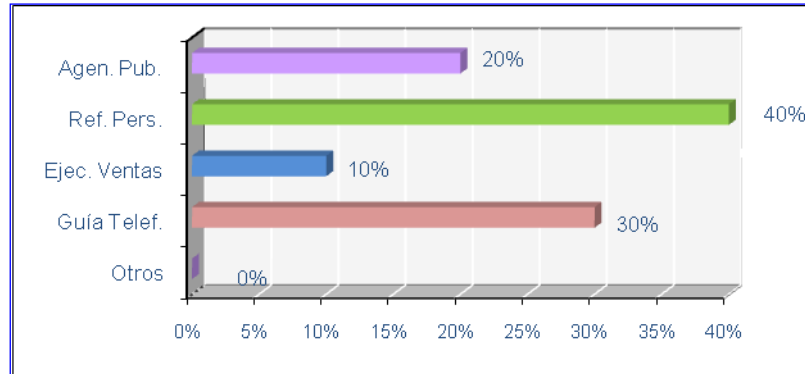
4.3.2 DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE

Se tomaron diferentes aspectos que permiten conocer la percepción que tienen los clientes sobre el servicio que brinda Imprenta y Manufacturas Weinberg.

4.3.2.1 Medio de Difusión

Es importante identificar el medio de difusión que procura la mayor captación de clientes para orientar mejor la utilización de recursos.

**GRÁFICO N° 4.3
MEDIO DE DIFUSIÓN**



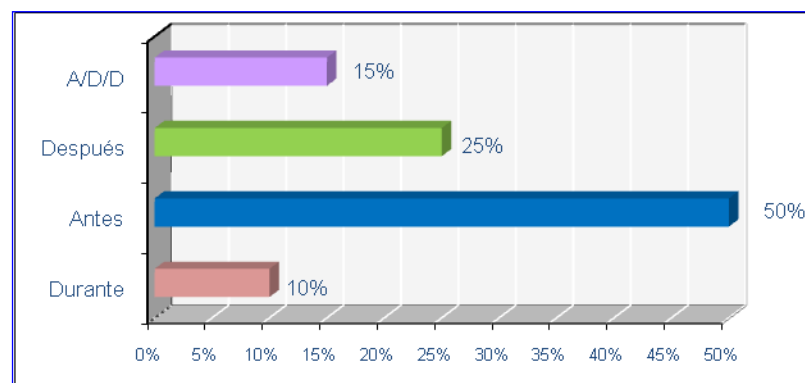
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada a clientes

De acuerdo al Gráfico N° 4.3, se demuestra que de 40 clientes encuestados, el 40% (16) afirma conocer a la empresa a través de referencias personales, el 30% (12) por medio de la guía telefónica, el 20% (8) por agencias de publicidad y el 10% (4) por visitas de Ejecutivos de Venta. Por lo tanto, son los clientes actuales el mejor medio de difusión del servicio de la empresa y el aporte de los Ejecutivos de Venta es reducido.

4.3.2.2 Información sobre el Servicio

Determinar la percepción referente a la información proporcionada al cliente, permitirá identificar si el personal absuelve las consultas antes, durante y con posterioridad al servicio.

**GRÁFICO N° 4.4
INFORMACIÓN BRINDADA**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada a clientes

Según el Gráfico N° 4.4, de 40 clientes encuestados, el 50% (20) recibe información respecto a características del trabajo como precio, plazos y lugar de entrega; sin

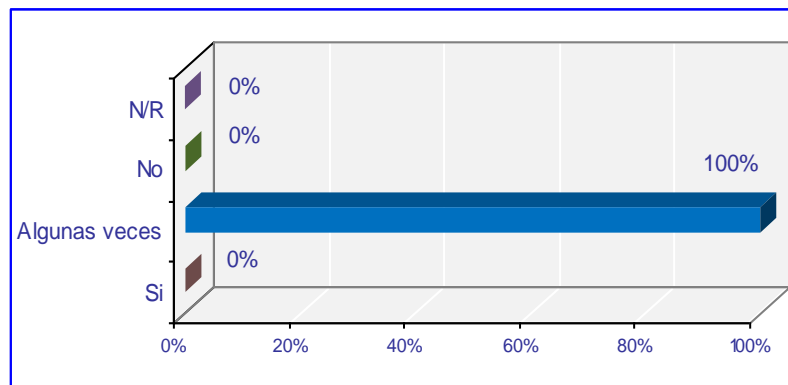
embargo, el reducido 10% (4) considera que durante el proceso de producción de su pedido la información es insuficiente.

A través de la observación directa, se evidenció que esta situación se debe a que algunas veces el personal responsable no cuenta con información exacta respecto a la localización de trabajos en el proceso de producción, lo que ocasiona molestia en el cliente por la incertidumbre.

4.3.2.3 Rapidez en el Envío de Cotización

Es importante evaluar la rapidez de respuesta a la solicitud de cotización, para poder establecer, si el cliente puede utilizar o acceder al servicio en el momento oportuno.

**GRÁFICO Nº 4.5
RAPIDEZ EN EL ENVÍO DE COTIZACIÓN**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada a clientes

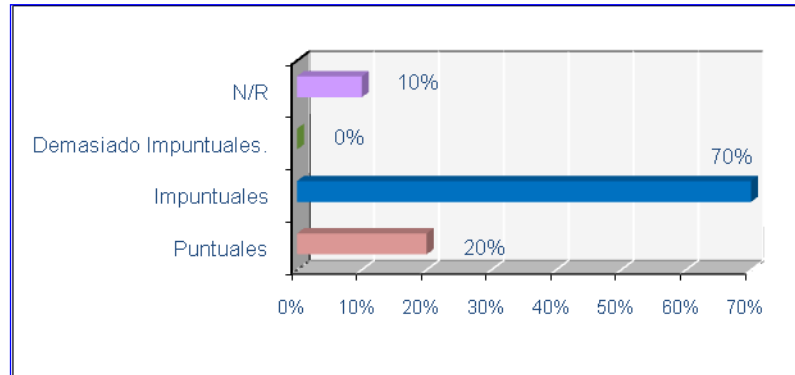
Según el Gráfico Nº 4.5, el 100% (40 clientes) considera que sólo algunas veces reciben la cotización solicitada de forma rápida, hecho que confirma la demora en la elaboración de respuestas a solicitudes de cotización.

De acuerdo a observación directa, se evidenció que los Ejecutivos de Venta no cuentan con la herramienta que el Gerente General utiliza para determinar los precios de las cotizaciones. Por ello, la centralización de esta actividad genera un cuello de botella en el proceso de venta.

4.3.2.4 Cumplimiento del Plazo de Entrega

Es conveniente evaluar el cumplimiento del plazo de entrega, puesto que ello determinará si la empresa presta el servicio en el momento preciso y es creíble.

**GRÁFICO Nº 4.6
CUMPLIMIENTO PLAZO DE ENTREGA**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada a clientes

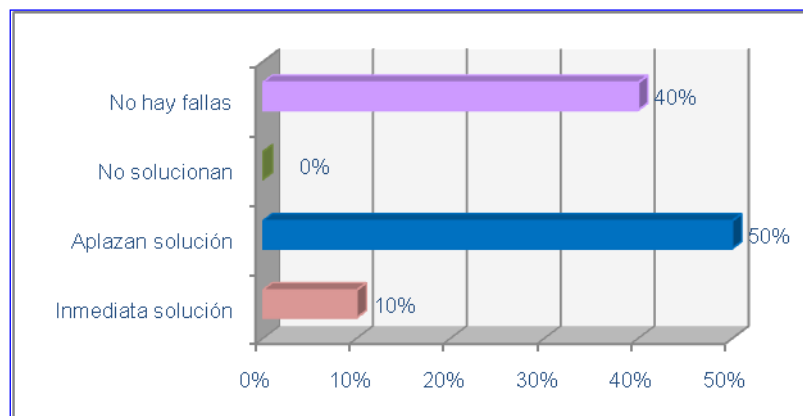
Según el Gráfico Nº 4.6, de los 40 clientes encuestados, el 70% (28) considera impuntual a la empresa en cuanto al cumplimiento del plazo de entrega.

Este resultado confirma que la percepción del cliente en cuanto a este factor es negativa, lo que causa la pérdida significativa de clientes y reducción de credibilidad de la empresa.

4.3.2.5 Solución de Reclamos

Es importante conocer la percepción de los clientes, respecto a la existencia de solución de reclamos, puesto que su ejecución ayuda a reforzar la confianza depositada en la empresa.

**GRÁFICO Nº 4.7
RAPIDEZ DE SOLUCIÓN DE RECLAMOS**



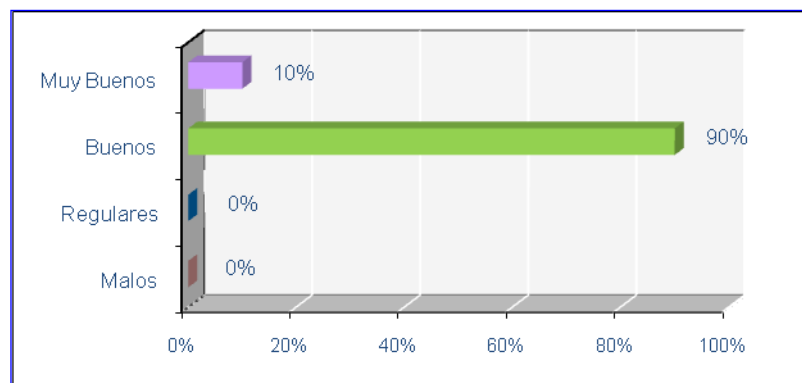
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada a clientes

De acuerdo al gráfico N° 4.7, de los 40 clientes encuestados el 50% (20) afirma haber realizado un reclamo y que la solución no fue inmediata, por otro lado, cabe resaltar que esta situación evidencia la pérdida de materiales, tiempo y desgaste de maquinaria.

4.3.2.6 Calidad del Producto

Evaluar la calidad del servicio permitirá establecer la percepción del cliente en cuanto a los atributos del pedido.

**GRÁFICO N° 4.8
CALIDAD DEL PRODUCTO**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada a clientes

Según el Gráfico N° 4.8, de 40 clientes encuestados, el 90% (36) considera que los trabajos que realiza la empresa son buenos. Por el resultado obtenido, se considera como hecho positivo para la imagen de la empresa, ya que ésta demuestra su voluntad por satisfacer las necesidades del cliente.

4.3.3 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

De acuerdo a la aplicación de las técnicas de investigación se han relevado los procesos y procedimientos de Imprenta y Manufacturas Weinberg, éstos son los siguientes:

- **Proceso 1:** Ventas
- **Proceso 2:** Compras
- **Proceso 3:** Pagos
- **Proceso 4:** Producción
- **Proceso 5:** Cobranzas
- **Proceso 6:** Administración de Personal

Los resultados del diagnóstico se presentan a continuación:

4.3.3.1 Inexistencia de Manual de Procesos y Procedimientos

Es importante contar con un Manual de Procesos y Procedimientos puesto que es una fuente de información que permanentemente actualizada, permite al personal de una empresa conocer la manera correcta en que deben ejecutarse las actividades y tareas, regula la participación de los distintos sectores, así como de agentes externos.

A través de la observación directa, se comprobó que actualmente Imprenta y Manufacturas Weinberg, no cuenta con este instrumento administrativo; por lo que su inexistencia ocasiona una serie de desventajas, algunas de las cuales se describen a continuación:

- Dificultad en la toma de decisiones por la falta de actividades y tareas estándar definidas.
- Intervención de jefes y gerentes en actividades y tareas que no les competen.
- Incoherente toma de decisiones entre unidades organizacionales.
- Inadecuada inducción de nuevos empleados en la empresa.
- Pérdida de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo por la repetición de instrucciones.

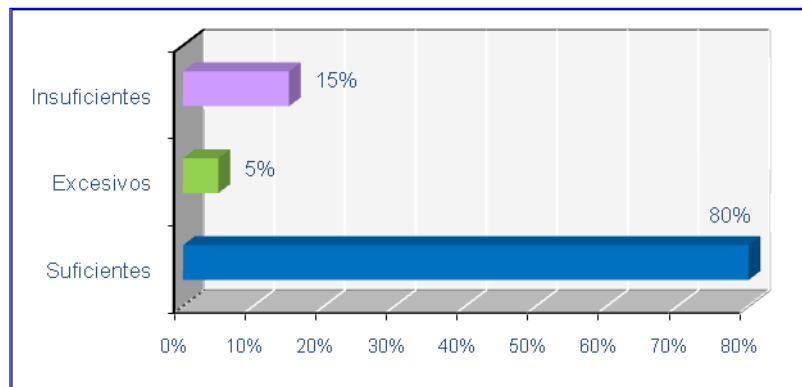
En consecuencia, al carecer de un Manual de Procesos y Procedimientos que describa los procesos y procedimientos, se confirma que éstos no están formalmente definidos y que la comprensión de los trabajadores respecto a las actividades y tareas que deben desarrollarse, es incompleta.

4.3.3.2 Formularios de los Procesos

En lo referente a los formularios, es conveniente evaluar la cantidad y el contenido de los mismos, porque son instrumentos útiles dentro de los procesos y procedimientos.

Respecto a la cantidad, el 80% (38 trabajadores) afirman que los formularios son suficientes, el 15% (7 trabajadores) considera que son insuficientes y el 5% (2 trabajadores) indican que son excesivos; como se puede ver en el Gráfico N° 4.9

**GRÁFICO N° 4.9
CANTIDAD DE FORMULARIOS**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada a clientes

Por los resultados obtenidos, se puede afirmar que la cantidad de formularios es suficiente, sin embargo, a través de la observación se pudo evidenciar la falta de algunos documentos que contribuyan a la ejecución de procesos y procedimientos.

Con relación al contenido de los formularios, a través de la observación directa, se califica a los mismos como adecuados, por considerarse que contienen los campos e información necesaria.

4.3.3.3 Matriz Causa – Efecto de Procesos y Procedimientos

Para estudiar cada uno de los procesos y procedimientos se ha recurrido al diagnóstico causa-efecto, en el cual se utiliza una matriz que permitió identificar los problemas más significativos, determinando sus causas para proponer soluciones que las resuelvan.

**CUADRO N° 4.5
MATRIZ CAUSA-EFECTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

N°	VARIABLE	CAUSA	EFECTO
VENTAS	<i>Información sobre pedido</i>	Ejecutivas de Venta no obtienen información completa para la elaboración de los trabajos.	Deficiencias y tardanza en la elaboración de trabajos.
	<i>Política de Venta</i>	No existe supervisión en el cumplimiento de las políticas de venta.	No se respeta la política de anticipo por la venta.
	<i>Elaboración y aprobación de cotización</i>	Gerencia General centraliza elaboración y aprobación de cotizaciones.	Disgusto del cliente por demora en respuesta a solicitud de cotización.
	<i>Información referente a clientes</i>	Inexistencia de una base de datos completa de clientes.	Desconocimiento de perfil de cada cliente.

N°	VARIABLE	CAUSA	EFEECTO
	<i>Seguimiento del pedido</i>	Ejecutivos de Venta no realizan seguimiento del trabajo hasta su conclusión, eludiendo la responsabilidad.	Cliente molesto por la incertidumbre respecto a su pedido.
COMPRAS	<i>Compra de materia prima</i>	Gerente General analiza y elige proveedores de material siendo una función que no le compete.	Trabajos empiezan retrasados.
	<i>Entrega de materia prima</i>	Insuficiente información sobre el destino del material cuando sale de almacén.	Responsabilidad no definida sobre uso de materiales cuando salen del almacén.
PAGOS	<i>Solicitud y Control de Pagos</i>	Falta de información interna que respalde el pago para su control y supervisión.	Pagos erróneos en monto y disconformidad por parte del cliente.
PRODUCCION	<i>Autorización para ejecución de trabajos</i>	Falta de aplicación del principio de unidad de mando.	Confusión del personal por no saber a quien obedecer para comenzar determinado trabajo.
	<i>Materia prima para trabajo</i>	Más de una persona autoriza la ejecución de los trabajos.	Sobrecarga de notas de pedido de material en almacén y demora en la elaboración de trabajo.
	<i>Control de trabajos</i>	Falta de control adecuado por inexistencia de registros de trabajos realizados.	Desconocimiento de la cantidad de trabajo realizado y dificultad en toma de decisiones oportunas.
	<i>Tiempo de entrega</i>	Demora en la ejecución y entrega de trabajos.	Pérdida de credibilidad en la empresa por parte del cliente.
COBRANZA	<i>Cobro del Trabajo</i>	Falta de información detallada sobre clientes y acuerdos de pago.	Obstaculización de la cobranza por envío de facturas erradas.
ADMINISTRACION DE PERSONAL	<i>Dotación de Personal</i>	Falta de coordinación entre unidad solicitante y unidad de personal.	Demora en la atención a requerimiento de personal.
	<i>Reglamento Interno</i>	Inexistencia de un Reglamento Interno.	Improvisación de soluciones a problemas laborales.
	<i>Especialización de Funciones</i>	Desconocimiento del beneficio que proporciona una adecuada administración del personal.	Reducida importancia al área de Administración de Personal.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas aplicadas y al libro "Análisis de Requerimientos" de Antonio Jordán J.

Por los hallazgos expuestos en el Cuadro N° 4.5, se confirma la existencia de problemas críticos en los procesos básicos de Imprenta y Manufacturas Weinberg los cuales son: falta de información precisa para la elaboración de los trabajos, demasiada centralización en la elaboración de cotizaciones, inadecuado seguimiento y control del trabajo hasta su conclusión, falta de aplicación del principio de unidad de mando, demora en la ejecución y entrega de trabajos, además de ejecución de funciones que no competen al cargo .

4.3.4 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico de la estructura organizacional está referido a dos aspectos relevantes: Existencia del Manual de Organización y Funciones y cumplimiento de los principios básicos de organización.

4.3.4.1 Inexistencia del Manual de Organización y Funciones

De acuerdo a observación directa, se evidencia que Imprenta y Manufacturas Weinberg, no cuenta con un Manual de Organización y Funciones en el cual esté plasmada información detallada referente a los antecedentes de la empresa, organigrama, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación; además de las funciones que debe desarrollar cada unidad organizacional de la empresa.

Este problema ocasiona cuatro situaciones concretas, entre otras:

- Ausencia de una visión de conjunto formal de la empresa (individual, grupal o sectorial).
- Imprecisión en las funciones asignadas a cada unidad organizacional, para determinar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Falta de determinación de responsabilidad de cada unidad organizacional y su relación con el resto de la empresa.
- El grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen no están establecidos.
- Desconocimiento del avance administrativo y el nivel de organización alcanzado por la empresa.

Por lo anteriormente mencionado, se hace imprescindible la elaboración y uso de un Manual de Organización y Funciones.

4.3.4.2 Análisis de Estructura Organizacional

Para realizar un adecuado análisis de la estructura organizacional, es necesario verificar el cumplimiento de los principios organizacionales, como se muestra en el Cuadro N° 4.6.

**CUADRO N° 4.6
MATRIZ CAUSA-EFECTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

PRINCIPIO	CAUSA	EFECTO
<i>Jerarquía y Autoridad</i>	Los <i>niveles jerárquicos</i> a los cuales deberían pertenecer las unidades organizacionales, no están claramente definidos, tampoco las líneas de autoridad.	Disminución en la facultad de ejecución de planes y logro de resultados esperados.
<i>Autoridad delegada</i>	La <i>autoridad delegada</i> es insuficiente, puesto que la cadena de autoridad escalar y jerarquías no están determinados formalmente.	Falta de responsabilidad en la toma de decisiones y comunicación inadecuada.
<i>Tramo de Administración</i>	Amplio tramo de administración en la Gerencia General.	Reducida supervisión de actividades y tareas.
<i>Unidad de Mando</i>	Las relaciones de reporte no son a un solo superior, lo cual obstaculiza el principio de <i>unidad de mando</i> .	Demora en la ejecución de las instrucciones y disminución del sentido de responsabilidad personal por los resultados.
<i>Facilitación del Liderazgo</i>	Estructura informal y delegación de autoridad insuficiente no permite desarrollar la capacidad de liderazgo.	La autoridad que ejercen los jefes de unidad no es reconocida por el personal, hecho que obstaculiza el liderazgo en la toma de decisiones.
<i>Centralización</i>	La <i>centralización</i> excesiva en la Gerencia General y las relaciones jerárquicas no definidas concretamente, dificultan el cumplimiento del principio de <i>delegación</i> .	Demora en la toma de decisiones específicas de cada unidad organizacional y desarrollo desproporcionado de la empresa.
<i>Definición Funcional</i>	Falta de una agrupación adecuada de unidades, bajo un criterio de clasificación, sea funcional, por procesos u otros.	Dispersión de las unidades organizacionales existentes que impide una definición clara de resultados esperados.

Fuente: Elaboración propia en base a principios de organización administrativa de Koontz Harold, Weihrich Heinz "Administración una Perspectiva Global"

Según el Cuadro N° 4.6, se confirma que en la estructura organizacional actual existe un incumplimiento en la aplicación de los principios organizacionales, lo que provoca problemas críticos en el desempeño de la empresa como ser: niveles jerárquicos no definidos, centralización excesiva de autoridad, inadecuada agrupación de unidades organizacionales, excesivo número de personas a ser supervidas y reporte de resultados a más de un superior.

Para una mejor comprensión, la Figura N° 4.1 referida al Organigrama Actual por Cargos muestra la estructura organizacional relevada mediante la aplicación de la encuesta y en la misma se refleja el incumplimiento de los principios organizacionales.

4.4 CONCLUSIONES

Las conclusiones del diagnóstico realizado en Imprenta y Manufacturas Weinberg son las que se detallan a continuación.

4.4.1 Respecto a los Componentes Organizacionales:

1. De los cinco elementos que componen la *misión*, ésta solo cumple con el de *Valores* y los restantes no están definidos. Por otra parte, más de la mitad de los trabajadores la desconoce debido a la falta de difusión.
2. La *visión* actual de la empresa es una declaración breve, fácil de captar, y recordar, pero la cuantificación expresada del 100% hace que sea considerada más como un objetivo. Por otro lado, la mayor parte de los trabajadores la desconoce.
3. Los *valores* organizacionales no están definidos en forma precisa; sin embargo, a través de la aplicación de la encuesta se han detectado nuevos valores con los cuales el personal se identifica actualmente, entre ellos resalta la *Calidad del servicio*.

Por lo anteriormente expuesto, los componentes organizacionales deben ser redefinidos.

4.4.2 Respecto al Servicio al Cliente:

1. Las referencias personales y la guía telefónica son los *medios de difusión* que actualmente permiten a Imprenta y Manufacturas Weinberg captar mayor proporción de clientes. El aporte de los Ejecutivos de Venta a esta actividad es insuficiente.
2. La centralización en la elaboración de cotizaciones por parte del Gerente General genera un *cuello de botella* en el proceso de venta y molestia en el cliente por la espera de su cotización.
3. No existe un seguimiento y control adecuados durante el proceso de producción, ocasionando que la *información* que se brinda al cliente no sea oportuna, ni confiable; además de la pérdida de credibilidad en el servicio que ofrece la imprenta.

4. El incumplimiento en el *plazo de entrega* acordado con el cliente influye negativamente en la imagen de la empresa; sin embargo, el 90% (36) de los clientes encuestados considera que los trabajos que realiza la empresa son buenos, este hecho disminuye el efecto negativo en su imagen.

Por estas observaciones importantes, se afirma que el servicio que brinda Imprenta y Manufacturas Weinberg al cliente, debe ser mejorado.

4.4.3 Respecto a los Procesos y Procedimientos

1. La inexistencia de un Manual de Procesos y Procedimientos que formalicen las actividades y tareas que se realizan ocasiona que los procesos y procedimientos sean sujetos a improvisación y criterios personales del trabajador por no estar regidos con normas. Además de tropezar con la incoherente toma de decisiones entre unidades organizacionales.
2. En cuanto a la cantidad y el contenido, los formularios son calificados como suficientes y adecuados; no obstante, se detectó la inexistencia de documentos de apoyo para algunas actividades.
3. Existen problemas críticos en los procesos de Imprenta y Manufacturas Weinberg los cuales están mayormente relacionados con: falta de información precisa para la elaboración de los trabajos, demasiada centralización en la elaboración de cotizaciones, inadecuado seguimiento y control del trabajo hasta su conclusión, sobrecarga de trabajo por falta de coordinación entre unidades organizacionales, demora en la ejecución y entrega de trabajos.

Por lo tanto, los procesos y procedimientos necesitan ser rediseñados de manera que satisfagan las necesidades de los trabajadores y clientes.

4.4.4 Respecto a la Estructura Organizacional:

1. La inexistencia de un Manual de Organización y Funciones ocasiona imprecisión en las funciones asignadas a cada unidad administrativa, duplicidad y omisiones.
2. La inexistencia de un Reglamento Interno en la empresa provoca la indeterminación de derechos, obligaciones, responsabilidades y sanciones en materia laboral, además de la toma de decisiones intuitivas respecto al tema.

3. El incumplimiento de los principios de organización reflejados en la estructura organizacional relevada demuestran que:
- La falta de niveles jerárquicos definidos concretamente, ocasiona que las líneas de autoridad sean confusas, hecho que dificulta la comunicación.
 - El número de personas supervisadas por un administrador es alto, situación que demuestra una excesiva centralización de autoridad y conduce al Gerente General a ser responsable por las actividades de gran parte del personal operativo.
 - Existe demora en la ejecución de las instrucciones y disminución del sentido de responsabilidad personal por los resultados, debido a que las relaciones de reporte no son a un solo superior, impidiendo cumplir con la unidad de mando.
 - La dispersión de las unidades organizacionales existentes se debe a la falta de una agrupación inadecuada, bajo determinado criterio de clasificación, sea funcional, por procesos u otros.
 - Se le da poca importancia a la Administración de Personal debido a que se desconoce el beneficio que proporciona una adecuada administración del personal.

Por lo anterior, la estructura organizacional actual impide la coordinación de esfuerzos, ocasiona la pérdida de recursos y principalmente disminuye la facultad de ejecución de planes, además del logro de resultados esperados. Por lo tanto, la estructura organizacional debe ser rediseñada.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En este capítulo se plantea la propuesta que contribuirá a la empresa en el logro de la satisfacción de las necesidades de sus clientes y trabajadores a través del rediseño de la actual estructura organizacional, que permita optimizar la comunicación, coordinación y el logro de los resultados esperados mediante la aplicación del Sistema de Organización Administrativa.

5.1 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

La aplicación del Sistema de Organización Administrativa para el desarrollo de la propuesta permitirá contar con una metodología que oriente la comprensión óptima sobre los criterios necesarios para lograr un rediseño organizacional, en el cual procesos, procedimientos y estructura organizacional, adecuados y formalizados serán el aporte más importante.

Por lo tanto, la propuesta está estructurada en tres partes:

- Reformulación de Componentes Organizacionales
- Rediseño Organizacional
- Formalización del Rediseño Organizacional

El esquema de la propuesta se muestra en la Figura N° 5.1

5.2 REFORMULACIÓN DE COMPONENTES ORGANIZACIONALES

Es necesario reformular y difundir los componentes organizacionales de manera que contribuyan a que la empresa: enfoque mejor sus esfuerzos, logre el compromiso de los trabajadores a través de una comunicación clara de los mismos, cuente con un marco de referencia para la toma de decisiones importantes del equipo administrativo, atraiga la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito.

5.2.1 Misión

Los elementos considerados para la nueva misión, se presentan en el Cuadro N° 5.1.

**CUADRO N° 5.1
ELEMENTOS DE LA MISIÓN**

ELEMENTOS	MISIÓN PROPUESTA
a) Concepto de la empresa <i>¿Qué tipo de empresa somos?</i>	Empresa de Servicio
b) Naturaleza del negocio <i>¿A qué nos dedicamos?</i>	Pre – Impresión e Impresión Offset en Pequeños y Grandes Tirajes
c) Razón para que exista <i>¿Por qué existimos?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover la difusión de ideas ➤ Incentivar el desarrollo profesional ➤ Obtener un rendimiento óptimo
d) Gente a la que sirve <i>¿Quiénes son los beneficiarios?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clientes (empresas grandes, medianas y pequeñas; personas particulares). ➤ Recurso Humano ➤ Propietarios
e) Valores <i>¿Cuáles son nuestros valores?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad en el Servicio ➤ Responsabilidad ➤ Compromiso

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la misión propuesta es:

“Somos una empresa que proporciona servicios de Pre-impresión e Impresión Offset en Pequeños y Grandes Tirajes; brindando calidad, responsabilidad y compromiso; para promover la difusión de ideas, incentivar el desarrollo profesional de nuestro recurso humano y obtener un rendimiento óptimo, en el mercado paceño.”

5.2.2 Visión

La visión propuesta es:

“Ser una empresa líder en el rubro de imprenta y manufactura, en términos de Calidad en el Servicio y Expansión en el próximo decenio.”

5.2.3 Valores

De acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en Imprenta y Manufacturas Weinberg, respecto a los valores, se propone incorporar los siguientes:

1. *Calidad en el Servicio:* Aspirar a la perfección y a la excelencia.
2. *Responsabilidad:* Estar en disposición de responder siempre eficaz y honestamente a las obligaciones y compromisos adquiridos.
3. *Expansión:* Crecimiento del tamaño y la estructura actual.
4. *Productividad:* Elevar al máximo las capacidades, destrezas y talentos individuales y colectivos en pro de alcanzar los objetivos comunes.
5. *Imagen en la industria:* Empresa identificada como líder en su industria.
6. *Pertenencia:* Capacidad de auto reconocerse como parte de la empresa y asumir los objetivos institucionales.
7. *Trabajo en equipo:* Conciencia de que sólo en conjunto se tendrá la capacidad de lograr los objetivos.
8. *Compromiso:* Hacer más de lo que se espera.

Es importante que los clientes, empleados y propietarios de la empresa conozcan y se familiaricen con la misión, visión y valores; para lo cual, se propone difundirlos mediante placas colocadas en sitios visibles, boletines internos, stickers, protectores de pantalla de computadoras, anuarios, página web y orientación a nuevos trabajadores.

5.3 REDISEÑO ORGANIZACIONAL

El rediseño organizacional está conformado por los siguientes criterios:

- a) Identificación de clientes.
- b) Identificación del servicio.
- c) Rediseño de procesos y procedimientos para la generación del servicio.
- d) Determinación de las unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones.
- e) Determinación de la estructura vertical.
- f) Determinación de la estructura horizontal.
- g) Organigrama
- h) Integración de la estructura organizacional.

5.3.1 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

Los clientes identificados de Imprenta y Manufacturas Weinberg son los siguientes:

- *Clientes externos*, son las empresas grandes, medianas y pequeñas, además de personas particulares que por la necesidad de difundir ideas, acontecimientos, servicios y otros, demandan el servicio.
- *Clientes internos*, son los trabajadores que hacen uso de la información y recursos para procurar un servicio de calidad.

5.3.2 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO

Imprenta y Manufacturas Weinberg ofrece el servicio de pre-impresión e impresión offset en papel, de acuerdo al siguiente detalle:

1. Afiches, bípticos, trípticos y volantes
2. Almanagues y calendarios
3. Revistas, folletos, boletines y programas
4. Libros y memorias
5. Carpetas
6. Etiquetas y Stickers
7. Invitaciones y Tarjetas de Presentación
8. Otros requeridos por el mercado

5.3.3 REDISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los procesos con los que cuenta Imprenta y Manufacturas Weinberg constituyen el servicio que se ofrece al cliente para satisfacer de la mejor manera sus necesidades y expectativas. Los procesos objeto del rediseño son: *ventas, compras, pagos, producción, cobranzas y administración de personal.*

Para comenzar con el rediseño se propone el establecimiento de los procedimientos necesarios para lograr un correcto funcionamiento de cada proceso de forma que estén acordes a los objetivos y alcance que tienen. Posteriormente, se describen los cambios concretos propuestos y su aporte.

5.3.3.1 Proceso y Procedimientos de Ventas

El objetivo del proceso de ventas es *dar a conocer el servicio que ofrece la empresa;* comprenderá desde la preventa hasta que el pedido esté a disposición del cliente en el momento y lugar oportuno. En el Cuadro N° 5.2 se muestra el orden lógico y secuencial de procedimientos propuestos para lograr el objetivo de este proceso.

CUADRO N° 5.2
ORDEN LÓGICO Y SECUENCIAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

EXISTENTE	PROPUESTO
1. Visita a Clientes	1. Preventa
2. Recepción de datos con los cuales se elabora la cotización.	2. Identificar a Clientes Potenciales
3. Enviar la cotización al cliente.	3. Preacercarse a los Candidatos
4. Recepción del Arte.	4. Presentar la Venta
5. Enviar el Arte a Diagramación.	5. Cotizar el Pedido
6. Aprobar artes y borradores.	6. Posventa

Fuente: Elaboración Propia

La finalidad de cada uno de los procedimientos propuestos se expresa a continuación:

- 1. Preventa:** Consistirá en el conocimiento que deben tener los Ejecutivos de Venta con respecto a los productos que ofrece la imprenta, el segmento de mercado al cual desean vender, la naturaleza de la competencia y las técnicas de ventas.

2. **Identificar a Clientes Potenciales:** Radicará en la importancia de contar con perfiles de clientes potenciales, con el apoyo en los registros de clientes pasados y actuales.
3. **Preacercarse a los Candidatos:** Residirá en el grado de conocimiento que los Ejecutivos de Ventas necesitan tener con relación a las personas y empresas a las cuales visitarán para realizar la venta.
4. **Presentar la Venta:** Consistirá en la aplicación de las técnicas de ventas para atraer la atención del cliente, mantener el interés y despertar el deseo por el producto, absolver las dudas y cerrar la venta.
5. **Cotizar el Pedido:** Implicará tomar nota de detalles en cuanto a las características del pedido, elaborar la cotización y enviarla al cliente.
6. **Posventa:** Consistirá en reforzar en el cliente la certeza de haber tomado una buena decisión al elegir un producto de la empresa, a través de llamadas telefónicas o visitas que generen la posibilidad de futuras ventas.

A parte del rediseño del proceso de ventas, los cambios específicos para éste se presentan a continuación:

➤ **Responsabilidad para supervisar funciones y actividades del Departamento de Marketing**

Las funciones y actividades del Departamento de Marketing serán supervisadas por el Ejecutivo de Venta que más se destaque por su capacidad y experiencia en el área de marketing. Por tanto, queda definida la responsabilidad por los resultados que se generen en este departamento. Las funciones del Departamento de Marketing se describen en el Manual de Organización y Funciones.

➤ **Elaboración de cotizaciones**

Además del Gerente General, las cotizaciones serán realizadas por los *Ejecutivos de Ventas*, a quienes se les capacitará y proveerá de las herramientas necesarias para ello, las cuales se detallan a continuación:

1. Modelos de Trabajos

2. Muestrario de tipos y colores de papel
3. Muestrario de colores de impresión
4. Formulario de Solicitud de Cotización
5. Hoja de cálculo con fórmulas para determinar el precio.

Con esta medida se evitará la molestia del cliente por la demora en la respuesta a su **Solicitud de Cotización**. Además, los Ejecutivos de Ventas podrán contar con listas de precios estándar de pedidos, lo cual permitirá acelerar mucho más la elaboración de cotizaciones y dar precios referenciales.

➤ Seguimiento del Pedido

El seguimiento que se propone para el pedido, se describe a través de los siguientes aspectos:

Atención: El *Ejecutivo de Ventas* recepcionará los datos del cliente, la cantidad de ejemplares requeridos, tipo y color de papel, el tipo y color de impresión, los cuales son datos necesarios para *elaborar* la **Proforma de Cotización**, en la cual se consignarán además, el precio y forma de pago, de acuerdo a la magnitud del pedido.

Consulta: Implicará absolver las dudas del cliente respecto a la situación de su pedido, en el momento que lo requiera para evitar la incertidumbre; esta actividad se apoyará en el uso del **Reporte de Seguimiento de Pedidos**, que se describe más adelante.

Información: Implica comunicar al cliente a través de una llamada telefónica que su pedido está listo, esto permitirá brindar un trato personalizado y de calidad.

➤ Control de Ventas realizadas

Se plantea el control de las ventas, mediante un **Reporte Semanal de Ventas Realizadas**, el cual deberá ser elaborado por el Jefe del Departamento de Marketing. Este reporte permitirá cotejar lo facturado contra lo cobrado efectivamente; además de medir el desempeño de cada uno de los Ejecutivos de Ventas.

5.3.3.2 Proceso y Procedimientos de Compras

El objetivo del proceso de compras es *adquirir los recursos materiales necesarios y proveerlos a las unidades solicitantes en forma rápida y oportuna*. Este proceso comprenderá desde el momento en que se detecta la necesidad de compra hasta su ingreso y su registro contable. En el Cuadro N° 5.3 se muestra el orden lógico y secuencial de procedimientos propuestos para lograr el objetivo de este proceso.

CUADRO N° 5.3
ORDEN LÓGICO Y SECUENCIAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

EXISTENTE	PROPUESTO
1. Recepcionar solicitud de material. 2. Enviar solicitudes de cotización a proveedores. 3. Recepcionar cotizaciones. 4. Realizar cuadro comparativo de precios. 5. Solicitar y Recepcionar el pedido.	1. Control de Inventario 2. Selección del Proveedor 3. Recepción del Pedido

Fuente: Elaboración Propia

La finalidad de cada uno de los procedimientos propuestos se expresa a continuación:

1. **Control del Inventario:** Abarcará desde la identificación de existencia de insumos y materiales en un momento determinado y la falta de aquéllos que deben ser comprados. Hasta la elaboración y autorización de la solicitud de compra.
2. **Selección del Proveedor:** Consistirá en enviar los pedidos de cotización a los proveedores y cuando se reciben las opciones, crear el Cuadro Comparativo de Precios, el cual permitirá analizar y elegir aquella que ofrece las mejores condiciones.
3. **Recepción de Pedido:** Implicará verificar que los insumos y materiales comprados cuenten con las características requeridas, en cuanto a cantidad, tamaños, colores, entre otros. Además de remitir los comprobantes a las unidades correspondientes para el registro y descargo de la compra.

Además del rediseño de los procedimientos, el cambio importante que se propone es el siguiente:

➤ **Responsabilidad para Selección del Proveedores**

El Gerente General ya no se encargará de seleccionar a los proveedores de material, esta tarea será delegada a la *Jefatura Administrativa Financiera*, puesto que es la instancia que tiene información específica sobre los recursos monetarios con los que cuenta la empresa y cuánto de ellos puede disponer para la compra de material. La decisión será tomada en base al **Cuadro Comparativo de Precios** generado por el encargado de Compras. Con esta medida se evitará que los trabajos comiencen retrasados por la ausencia del Gerente General para la autorización de las compras.

➤ **Emisión Orden de Compra**

En base al **Cuadro Comparativo de Precios** se elaborará la **Orden de Compra** que valdrá como comprobante respaldatorio para verificar la calidad y cantidad de los materiales adquiridos de un determinado proveedor.

➤ **Constancia sobre entrega del material**

Se propone que el Responsable de Almacén emita una **Nota de Entrega de Material** en la cual se registre el destino del material al salir de Almacén; esta nota servirá como constancia al momento de entrega a la unidad solicitante.

5.3.3.3 Proceso y Procedimientos de Pagos

El objetivo del proceso de pagos es *saldar las obligaciones contraídas por la empresa en forma precisa y transparente*. Este proceso comprenderá desde que se contrae una obligación con los proveedores, o con el personal por los servicios prestados, así como pagos en materia provisional e impositiva, entre otros; culminará cuando se cancela la deuda y se realiza el registro contable correspondiente. En el Cuadro N° 5.4 se muestra el orden lógico y secuencial de procedimientos definidos para lograr el objetivo de este proceso.

CUADRO N° 5.4
ORDEN LÓGICO Y SECUENCIAL DE PROCEDIMIENTOS DE PAGOS

EXISTENTE	PROPUESTO
1. Registro de pagos 2. Informes de pagos 3. Pago	1. Control de la deuda 2. Autorización de Liquidación del Pago 3. Liquidación 4. Registro Contable

Fuente: Elaboración Propia

La finalidad de cada uno de los procedimientos propuestos se expresa a continuación:

1. **Control de la deuda:** Consistirá en cotejar la factura enviada por el proveedor con la Orden de Compra emitida por la empresa, debiendo controlarse que no existan diferencias en conceptos, cantidades y precios. Además se procederá con el registro de la deuda en el formulario Auxiliar de Cuentas por Pagar por Proveedor.
2. **Autorización de Liquidación del Pago:** Sobre la base de la factura del proveedor y la orden de compra, se emitirá la orden de pago, la cual será sometida a autorización por parte de la Jefatura Administrativa Financiera.
3. **Liquidación:** En base a la Orden de Pago, factura del proveedor y Orden de Compra se procederá al pago correspondiente, pudiendo ser un cheque o efectivo, contra la recepción del recibo que respalda la cancelación de la deuda.
4. **Registro Contable:** Implicará el registro contable del egreso.

Respecto a la liquidación de remuneraciones y obligaciones provisionales, en lugar de la factura del proveedor existen las planillas de liquidación de remuneraciones y cargas sociales, además de boletas de pago, emitidas el Responsable de Administración de Personal.

El cambio relevante que se propone para este proceso, a parte del rediseño de los procedimientos, es el siguiente:

➤ Respaldo de los pagos

Se propone que la persona encargada de realizar los pagos por el material, utilice la **Orden de Compra** generada por el Responsable de Compras y Suministros, para contar con información precisa que respalde la cancelación de los pagos, respecto a montos y destino del material, de esta manera se evitarán los pagos erróneos y disconformidad futura.

5.3.3.4 Proceso y Procedimientos de Producción

El objetivo del proceso de Producción, *es transformar la materia prima en productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente*. Este proceso comprenderá desde el momento en que se recepciona la materia prima hasta que se obtienen los productos acabados. En el Cuadro N° 5.5 se muestra el orden lógico y secuencial de procedimientos establecidos para lograr el objetivo de este proceso.

CUADRO N° 5.5
ORDEN LÓGICO Y SECUENCIAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCION

EXISTENTE	PROPUESTO
1. Diagramación	1. Programación de la Producción
2. Montaje	2. Diagramación
3. Prensa	3. Montaje
4. Acabado	4. Prensa
	5. Acabado

Fuente: Elaboración Propia

La finalidad de cada uno de los procedimientos propuestos se expresa a continuación:

- 1. Programación de la Producción:** Consistirá en programar el orden en que los trabajos serán elaborados y determinar los días que durará dicha elaboración, considerando las restricciones financieras, mantenimiento de maquinaria, existencia de insumos y disponibilidad del personal.
- 2. Diagramación:** Comienza con el retoque y armado del arte, al ser terminado el diseño se realiza el ripeado, que continúa con la filmación y por último se efectúa el revelado de películas.

3. **Montaje:** Implica el armado de planchas para la prensa, quemado de placas, tratamiento químico, limpieza de planchas y prueba de color.
4. **Prensa:** Consiste en la alimentación de la prensa con las placas, acomodar las resmas de papel suministradas, realizar la prueba de color, realizar el tiraje para obtener la cantidad planeada a producir y finalmente el guillotinado, es decir, el corte de los pliegos en las unidades de papel pedidas.
5. **Acabado:** Este procedimiento varía en función al tipo de trabajo, se puede realizar el engrampado, compaginación, doblado, ensamblaje, troquelado, emblocado, plastificado, entre otros.

Además del rediseño de los procedimientos, los cambios concretos que se presentan para este proceso son los siguientes:

➤ **Responsable sobre Programa de Producción**

Se propone que el Jefe de Producción sea el responsable de la elaboración y supervisión del **Programa de Producción**. De la misma forma, se plantea que éste sea reprogramado y publicado semanalmente, en base a criterios como: disponibilidad de maquinaria, existencia del material en almacén, tiempo de entrega y sobretodo, el tipo de trabajo.

Con esta medida se evitará la impuntualidad en el plazo de entrega por la demora, la pérdida de material y ayudará a controlar el pago por horas extras.

El Programa de Producción tendrá el siguiente formato:

**CUADRO N° 5.6
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN**

N°	N° ORDEN DE TRABAJO	PROCEDIMIENTO	MES ... (PRIMERA SEMANA)					
			1° DIA	2° DIA	3° DIA	4° DIA	5° DIA	6° DIA
Tipo de Trabajo A (Nombre de máquina a utilizar)								
1		Diagramación						
		Montaje						
		Prensa						
		Acabado						
2		Diagramación						
		Montaje						
		Prensa						
		Acabado						
3		Diagramación						
		Montaje						
		Prensa						
		Acabado						
Tipo de Trabajo B (Nombre de máquina a utilizar)								
1		Diagramación						
		Montaje						
		Prensa						
		Acabado						
2		Diagramación						
		Montaje						
		Prensa						
		Acabado						
3		Diagramación						
		Montaje						
		Prensa						
		Acabado						

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Control del proceso**

Para llevar un control adecuado del proceso de producción, se sugiere la utilización del **Control Semanal del Procesamiento de Pedidos**, elaborado por el Jefe del Departamento de Producción, con la finalidad de tener registros para medir el desempeño y poder tomar decisiones oportunamente. Este control además, coadyuvará la medición de la efectividad del **Programa de Producción**.

5.3.3.5 Proceso y Procedimientos de Cobranza

El objetivo del proceso de Cobranza es *obtener la cancelación de los créditos otorgados por la venta del servicio que genera la empresa*. El proceso y Procedimientos se inicia con la actividad de organización de la cobranza y culmina cuando el cobro se efectiviza y se registra contablemente. En el Cuadro N° 5.7 se

muestra el orden lógico y secuencial de procedimientos planteados para lograr el objetivo de este proceso.

CUADRO N° 5.7
ORDEN LÓGICO Y SECUENCIAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS

EXISTENTE	PROPUESTO
1. Cobro	1. Facturación
2. Rendición de la Cobranza	2. Organización de la cobranza
3. Registro de la Cobranza	3. Gestión de Cobro
4. Facturación	4. Rendición de cobranza
	5. Registro contable de cobranza

Fuente: Elaboración Propia

La finalidad de cada uno de los procedimientos propuestos se expresa a continuación:

1. **Facturación:** Consistirá en la emisión de la factura en base a la Proforma de Cotización elaborada en la División de Ventas, Orden de Trabajo en la Jefatura de Producción y Nota de Remisión emitida por la Unidad de Acabado.
2. **Organización de la cobranza:** El Responsable de Cobranzas elaborará la Planilla de Cobranzas en la cual detallará los datos de los clientes, el estado y la composición de su deuda. Dicha información será proporcionada a los cobradores para que cumplan con su función.
3. **Gestión de Cobro:** Consistirá en la visita del cobrador a los clientes, y en el caso de que en ésta se concrete el cobro, procede a emitir el recibo correspondiente.
4. **Rendición de cobranza:** Implicará la entrega, por parte de los cobradores, de los valores y recibos al Responsable de Cobranzas, adjuntos a su Planilla de Cobranzas.
5. **Registro contable de cobranza:** Consistirá en el registro contable de los ingresos y depósitos.

La acción importante que se propone en este proceso, a parte del rediseño de los procedimientos, es:

➤ **Control de la Cobranza**

Se propone la utilización del reporte **Resumen Semanal de Cobranzas**, el cual será elaborado en base al **Reporte Semanal de Ventas Realizadas**, ya que éste permitirá contar con información detallada sobre clientes y acuerdos de pago. De esta manera, se evitará la emisión de facturas erradas y se logrará una cobranza óptima. En base a este reporte se distribuirá el trabajo entre las Cobradoras.

5.3.3.6 Proceso y Procedimientos de Administración de Personal

El objetivo de este proceso es **satisfacer** requerimientos de personal de los distintos sectores de la empresa de manera oportuna. El proceso comprenderá la dotación de personal, evaluación y capacitación. En el Cuadro N° 5.8 se muestra el orden lógico y secuencial de procedimientos propuestos para lograr el objetivo de este proceso.

**CUADRO N° 5.8
ORDEN LÓGICO Y SECUENCIAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

EXISTENTE	PROPUESTO
1. Administración de documentos	1. Reclutamiento
2. Administración de remuneraciones	2. Selección
3. Control de asistencia	3. Integración o Socialización
4. Liquidación de haberes	4. Administración de documentos
	5. Administración de remuneraciones
	6. Liquidación de haberes
	7. Evaluación del desempeño
	8. Capacitación y desarrollo

Fuente: Elaboración Propia

Se propone dar mayor importancia a la administración de personal para dotar a la empresa de empleados con capacidad, de manera que respondan a los requisitos de los puestos, por medio de procedimientos eficaces. De la misma forma, se busca lograr que los recursos destinados a satisfacer las demandas de personal, guarden correspondencia con los resultados obtenidos.

La finalidad de cada uno de los procedimientos propuestos se expresa a continuación:

1. **Reclutamiento:** Consistirá en proveer a la función de Selección de la mayor cantidad posible de postulantes potencialmente calificados para el puesto demandado.
2. **Selección:** Implicará proveer a la empresa del potencial humano que se ajuste a las exigencias de los puestos en términos de los resultados y/o funciones a alcanzar.
3. **Integración o Socialización:** Consistirá en reducir el tiempo y la tensión que surgen como consecuencia de la nueva condición laboral, favoreciendo una adaptación beneficiosa para el trabajador y la empresa.
4. **Administración de documentos:** Implicará la administración de todos los aspectos relacionados con el cumplimiento de aquellas formalidades en cuanto a la incorporación el individuo a la empresa. Se realiza la inscripción en los distintos organismos estatales, control de asistencia y su registro, administración de enfermedades y accidentes, las desvinculaciones, entre otros.
5. **Administración de remuneraciones:** Consistirá en establecer la retribución base equitativa que le corresponde a cada puesto de trabajo.
6. **Liquidación de haberes:** Implicará la liquidación de remuneraciones y de las cargas sociales correspondientes a partir de la información acerca de la asistencia de personal, permisos especiales, horas extras y de la remuneración de cada empleado y descuentos. Dicha información se refleja en la planilla de liquidación y cargas sociales, además de boletas de pago.
7. **Evaluación del desempeño:** Consistirá en calificar al empleado en el desarrollo de sus tareas con el objetivo de determinar incrementos salariales, promociones de personal, establecer su potencial de desarrollo y ayudarles a mejorar su productividad y adquirir nuevas habilidades.

- 8. Capacitación y desarrollo:** Implicará propiciar a corto, mediano y largo plazo la adquisición de conocimientos, destrezas y/o habilidades sociales y valores acordes a las necesidades de la empresa y del entorno.

➤ **Modelo de Reglamento Interno**

Se propone un modelo de Reglamento Interno de Trabajo para regular las relaciones laborales y de esta forma contribuir a la estabilidad institucional; así como, evitar improvisación en la toma de decisiones en cuanto a materia laboral. La formalización del mismo se describe más adelante.

Al rediseñar los procesos y procedimientos, se busca satisfacer principalmente las necesidades y expectativas de clientes en cuanto a calidad, rapidez y precisión, logrando de esta manera mejorar la imagen de la empresa respecto al servicio que brinda.

5.3.3.7 Formularios Propuestos

La utilización de formularios es esencial para el manejo de la información dentro de los procesos; por tal razón, se sugieren adicionalmente tres, cuya aplicación obedece a la necesidad de cada proceso.

La descripción de cada uno de estos instrumentos se presenta a continuación:

a) Cuadro Comparativo de Precios

Se plantea que este instrumento sea rediseñado, a fin de contar con la autorización respectiva de compra, puesto que no basta elegir, es necesario contar con una firma y sello que respalden la elección y demuestren la responsabilidad sobre la compra.

Los campos que se adicionan al actual formato son:

- Unidad Solicitante
- Firma y Sello del Responsable de Compras y Suministros
- Firma y Sello del Jefe Administrativo Financiero.

El rediseño de este formulario se muestra a continuación:

b) Nota de Entrega de Material

Se diseña esta nota con el propósito de respaldar la entrega del pedido de material a la Unidad Solicitante y el egreso de material en los Kardex; será llenada por el Responsable de Compras y Suministros mediante el registro de:

- Fecha
- Numeración correlativa
- Número de Pedido de Material
- Unidad Solicitante
- Número de Orden de Trabajo
- Nombre del Proveedor
- Fecha de Entrega
- Número
- Detalle
- Cantidad
- Unidad
- Precio Unitario
- Monto Total
- Sello y Firma de Responsable de Compras y Suministros
- Sello y Firma de Responsable de Unidad Solicitante

La nota deberá ser llenada de forma manual y puede observarse seguidamente:



Calle Conchitas 550
Telfs. Fax. 2490505 – 2491411
Casilla 1143 La Paz – Bolivia

LA PAZ:

Día	Mes	Año

NOTA DE ENTREGA DE MATERIAL Nº 000000

Nº PEDIDO DE MATERIAL.....

Nº DE ORDEN DE COMPRA.....

Nº	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	DESTINADO A (Nº DE ORDEN DE TRABAJO/UNIDAD SOLICITANTE)

Firma y Sello
Responsable de Unidad
Solicitante

.....
RECIBÍ CONFORME

Firma y Sello
Responsable de Compras y
Suministros

.....
ENTREGADO POR

c) Orden de Compra

Se diseña esta orden con la finalidad de respaldar la compra del material y contar con información precisa que coadyuve la realización de pagos correctos. Esta orden será llenada por el Responsable de Almacén de forma manual. Los datos que se consignan en ella son:

- Fecha
- Numeración correlativa
- Nombre del proveedor
- Número de Orden de Trabajo
- Cantidad
- Detalle
- Importe
- Plazo de entrega del pedido
- Sello y Firma de Responsable de Compras y Suministros
- Sello y Firma de Jefe Administrativo Financiero

Este formulario está reflejado a continuación:



Calle Conchitas 550
Telfs. Fax. 2490505 – 2491411
Casilla 1143 La Paz – Bolivia

Día	Mes	Año

LA PAZ:

ORDEN DE COMPRA

Nº 000000

Nº PEDIDO DE MATERIAL.....

UNIDAD SOLICITANTE:.....

Nº DE ORDEN DE TRABAJO:.....

NOMBRE DE PROVEEDOR.....

FECHA DE ENTREGA.....

Nº	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	MONTO TOTAL (Bs.)

Firma y Sello
Responsable de Compras y
Suministros

.....
ELABORADO POR

Firma y Sello
Jefe Administrativo
Financiero

.....
AUTORIZADO POR

5.3.3.8 Reportes Propuestos

Estos cuadros estadísticos se proveerán de información mediante el registro y conteo de los pedidos en su procesamiento.

a) Reporte de Seguimiento de Pedidos

El objetivo de este reporte es realizar el seguimiento de la actividad en la cual se encuentra el pedido; el registro estará en función fechas, las mismas que serán extractadas de la Orden de Trabajo al inicio del procesamiento. Este cuadro será llenado de forma manual por los Ejecutivos de Venta. Véase Cuadro N° 5.9

**CUADRO N° 5.9
SEGUIMIENTO DEL PROCESAMIENTO DE PEDIDOS
(Registro por Fechas)**

N° DE ORDEN DE TRABAJO	ACTIVIDAD 1		ACTIVIDAD 2		ACTIVIDAD 3		ACTIVIDAD 4		ACTIVIDAD 5		ACTIVIDAD 6	
	DIAGRAMACIÓN		MONTAJE		PRENSA		ACABADO		ENTREGA		FACTURACIÓN	
	FECHA DE INGRESO	FECHA DE CONCLUSION	FECHAN DE INGRESO	FECHA DE CONCLUSION	FECHA DE INGRESO	FECHA DE CONCLUSION	FECHA DE INGRESO	FECHA DE CONCLUSION	FECHA DE ENTREGA	HORA DE ENTREGA	FECHA DE EMISION	FECHA DE COBRANZA
1.												
2.												
3.												
...												
n												

Fuente: Elaboración Propia

b) Seguimiento del tiempo empleado en cada actividad

El diseño de este reporte tendrá como propósito: realizar el seguimiento del tiempo que toma el procesamiento de un pedido. También se podrá conocer el tiempo promedio de cada actividad y el tiempo promedio total. Véase Cuadro N° 5.10

**CUADRO N° 5.10
SEGUIMIENTO DEL TIEMPO EMPLEADO EN CADA ACTIVIDAD
(Registro por Días)**

N° DE ORDEN DE TRABAJO	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3	ACTIVIDAD. 4	TIEMPO TOTAL EMPLEADO
	DIAGRAMACIÓN	MONTAJE	PRENSA	ACABADO	
1.					
2.					
3.					
...					
n					
x					

Fuente: Elaboración Propia

Este reporte será llenado por los Ejecutivos de Venta, y será emitido semanalmente. Con la información de este reporte, se podrá estimar con mayor precisión el tiempo que lleva elaborar determinados pedidos.

c) Reporte de Ventas Realizadas

Este instrumento administrativo tiene por objeto detallar información general, respecto a los pedidos. El responsable de la elaboración de este reporte será el Jefe del Departamento de Marketing, quien remitirá el mismo a la Unidad de Cobranzas, para una correcta emisión de facturas. El reporte se observa en el Cuadro N° 5.11.

**CUADRO N° 5.11
RESUMEN DE VENTAS REALIZADAS
(Por semana expresado en Bs.)**

N°	RAZON SOCIAL O CLIENTE	NIT o CI	TIPO DE TRABAJO	CANTIDAD	IMPORTE	ACUERDO DE PAGO	VENDEDORA
1.							
2.							
3.							
...							
n							

Fuente: Elaboración Propia

d) Resumen Semanal de Cobranzas

El diseño propuesto de este reporte tiene la finalidad de apoyar a una cobranza efectiva mediante el registro de los cobros realizados y el cálculo de los montos adeudados por los clientes. El mismo será elaborado por el Responsable de Cobranzas y se presenta a continuación:

**CUADRO N° 5.12
RESUMEN SEMANAL DE COBRANZAS
(Por cliente)**

N°	CODIGO DE CLIENTE	NOMBRE DE CLIENTE	IMPORTE	MONTO A CUENTA	SALDO
1.					
2.					
3.					
...					
n					

Fuente: Elaboración Propia

e) Control Semanal del Procesamiento de los Pedidos

Este reporte proporcionará información respecto a la cantidad de pedidos que semanalmente pasan por cada actividad del proceso de producción, como se presenta en el Cuadro N° 5.13.

**CUADRO N° 5.13
CONTROL SEMANAL DEL PROCESAMIENTO DE LOS PEDIDOS**

N°	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3	ACTIVIDAD 4	ACTIVIDAD 5
	DIAGRAMACIÓN	MONTAJE	PRENSA	ACABADO	ENTREGA
01-Ene					
02-Ene					
03-Ene					
04-Ene					
01-Feb					
02-Feb					
03-Feb					
04-Feb					

Fuente: Elaboración Propia

Este reporte será elaborado por la Jefatura de Producción.

5.3.4 DETERMINACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES

Una vez definidos los clientes, el servicio, así como los procesos y procedimientos se identificarán y conformarán las unidades organizacionales necesarias para su ejecución.

El Cuadro 5.14 refleja los procedimientos propuestos para cada uno de los procesos y las unidades organizacionales establecidas para su ejecución.

**CUADRO Nº 5.14
MATRIZ DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

UNIDADES	PROCESO 1 VENTAS	PROCESO 2 COMPRAS Y SUMINISTROS	PROCESO 3 PAGOS	PROCESO 4 PRODUCCION	PROCESO 5 COBRANZAS	PROCESO 6 ADM. DE PERSONAL
Ventas	2-3-4-5					
Diagramación				2		
Montaje				3		
Prensa				4		
Acabado				5		
Contabilidad			1-3-4		1-2-3-4-5	
Administración de Personal	1					1-2-3-4-5 -6-7-8
Compras y Suministros		1-2-3				
Jefatura Producción				1		
Jefatura de Marketing	1					
Jefatura Administrativa Financiera		2	2		4	

Fuente: Elaboración Propia en base a Cuadros de Orden Lógico y Secuencial de Procedimientos

5.3.5 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA VERTICAL

Se propone la estructura vertical para Imprenta y Manufacturas Weinberg, en base a criterios como: autoridad y niveles jerárquicos.

5.3.5.1 Asignación de Autoridad

Puesto que la autoridad en Imprenta y Manufacturas Weinberg, es exclusiva del nivel decisonal, se propone que ésta se ejercite también a través de otros niveles jerárquicos es decir, que de la misma manera tengan autoridad para dar órdenes o instrucciones a sus subordinados, en tanto se encuentren en un nivel superior. Sin embargo, la autoridad final de la empresa se ubicará en el nivel decisonal. Se propone cuatro tipos de autoridad: superior, staff, intermedia y operativa.

- **Autoridad Superior**, este tipo de autoridad será propia de las unidades superiores (Dirección General y Gerencia General) ubicados en el nivel decisonal, a los que se les conocerá como jefaturas estratégicas, las cuales se centrarán en asuntos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y eficacia general de la empresa.
- **Autoridad de Asesoramiento**, este tipo de autoridad será propia de las unidades de asesoramiento (Legal y Organización y Métodos) ubicados en el nivel de asesoramiento, no actuarán con autoridad propia sino delegada, lo hará a nombre

y en representación de la línea asignante, asumirá la responsabilidad de conseguir en el mayor grado posible de autorización de los jefes de línea.

- **Autoridad Intermedia**, esta autoridad corresponderá a las Jefaturas de Departamento de: Marketing, Producción y Administrativo-Financiero, ubicados en el nivel ejecutivo, las cuales serán responsables de traducir los objetivos y planes generales en objetivos y actividades más específicas.

- **Autoridad Operativa**, pertenecerá a quienes supervisen las operaciones del nivel operativo, responsables de coordinar tareas más específicas.

5.3.5.2 Establecimiento de Niveles Jerárquicos

Se propone cuatro niveles jerárquicos: decisional, asesoramiento, ejecutivo y operativo, los cuales, reflejan la realidad y coadyuvan la funcionalidad de la empresa. El Cuadro 5.15 refleja las unidades por las que estarán conformados los niveles.

**CUADRO Nº 5.15
NIVELES JERÁRQUICOS PROPUESTOS**

NIVEL DECISIONAL	NIVEL DE ASESORAMIENTO	NIVEL EJECUTIVO	NIVEL OPERATIVO
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General - Gerencia General 	Asesoramiento: <ul style="list-style-type: none"> - Legal - Organización y Métodos 	Departamentos: <ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Producción - Administrativo y Financiero 	Divisiones: <ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Diagramación - Montaje - Prensa - Acabado - Administración de Personal - Compras y Suministros - Contabilidad

Fuente: Elaboración propia

5.3.6 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA HORIZONTAL

La estructura horizontal se define en base a la división y especialización del trabajo dentro de la empresa.

5.3.6.1 Departamentalización en la Empresa

A través de la determinación de los niveles jerárquicos en la estructura vertical, se propone la agrupación de unidades organizacionales en áreas organizacionales,

denominadas departamentos y divisiones, con base en criterios de: asesoramiento, funcional y de procesos, como se detalla a continuación:

a) Nivel Decisional

Se propone este nivel debido a que toda empresa requiere una unidad máxima encargada de que se cumpla efectivamente con la misión, visión, desarrolle la estrategia, objetivos y políticas; igualmente procure que la empresa funcione como una unidad integrada y gestione las relaciones con el entorno. Estará conformado por la *Dirección General y la Gerencia General* y ejercerá autoridad formal sobre el nivel ejecutivo.

b) Nivel de Asesoramiento

Se propone un nivel de asesoramiento con atribuciones de carácter consultivo representarán piezas fundamentales en la estructura de la empresa, puesto que asistirán al nivel decisional en la gestión. Estará conformado por las unidades de *Asesoría OyM y Asesoría Legal*. La primera asumirá un papel estratégico para la empresa, pues buscará lograr la eficiencia, eficacia y productividad de los sistemas administrativos y operativos necesarios para el funcionamiento de la empresa, a través de la detección de problemas y planteamiento en base a un análisis de soluciones adecuadas. La segunda cumplirá funciones de asesoramiento en materia jurídica a la empresa. El nivel de asesoramiento ejercerá autoridad de staff.

c) Nivel Ejecutivo

Se propone incrementar la calidad de supervisión en Imprenta y Manufacturas Weinberg con la creación de otro nivel superior, el ejecutivo (nexo entre el nivel decisional y nivel operativo) lo que además, representará la descentralización de autoridad centrada en el nivel decisional. El nivel ejecutivo, ejercerá autoridad directa y formal sobre el nivel operativo, lo que dará lugar a la cadena de autoridad escalar y a la aparición de las jerarquías, limitando de esta forma el ámbito de control de la Gerencia General, asimismo, se facilitará el liderazgo.

En general, cumplirá los mismos roles que el nivel decisional pero en el ámbito de su propio departamento. Servirá de cabeza visible de departamento y dirigirá a sus

miembros, desarrollará una red de contactos de enlace, controlará el entorno y las actividades de su departamento, transmitiendo parte de la información que recibe al departamento, a los niveles jerárquicos superiores y a elementos ajenos a la cadena de mando, asignará recursos dentro de su departamento, negociará con personas externas, iniciará cambios estratégicos y hará frente a anomalías y conflictos.

En base al rediseño de procesos y procedimientos se propone que el nivel ejecutivo considere tres departamentos, agrupando las unidades organizacionales, en función a: a) la relación entre sí, b) las características propias de la empresa, c) el grado de especialización y c) los recursos disponibles por la empresa con un ámbito de competencia claramente definido, los cuales son:

➤ **Departamento de Marketing**

Es una función trascendental para la empresa, cuya finalidad será la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el cliente quiere, desea y necesita, entregándolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado a través de un grupo de actividades, coordinadas que, al mismo tiempo permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos.

➤ **Departamento de Producción**

Este departamento se considerará el más importante, ya que formulará y desarrollará los métodos más adecuados para la elaboración del servicio, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

➤ **Departamento Administrativo Financiero**

El departamento administrativo/financiero tendrá el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos humanos, materiales y financieros, a través de la obtención de fondos, administración de personal y del suministro de materia prima y materiales; procurando disponer con los medios necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

d) Nivel Operativo

Comprende a las divisiones que realizan el trabajo básico, relacionado en forma directa con la generación del servicio. Las funciones fundamentales de las mismas serán: la incorporación de materias primas y materiales, la transformación de dichos insumos en servicio, la venta y entrega de este, asimismo el apoyo directo a las funciones anteriores.

Se propone que el nivel operativo considere a nueve divisiones: Compras y Suministros, Diagramación, Montaje, Prensa, Acabado, Contabilidad, Ventas, Publicidad y Promoción; y Administración de Personal.

A continuación, en el Cuadro N° 5.16 se describe el ordenamiento y cambio de denominación de las unidades organizacionales en la estructura organizacional de Imprenta y Manufacturas Weinberg.

**CUADRO N° 5.16
READECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

UNIDAD ORGANIZACIONAL	ORDENAMIENTO	NUEVA DENOMINACIÓN
Dirección General y Gerencia General	Se ubican en el Nivel Decisional	Dirección General Gerencia General
Administración Jefatura de Taller No existe	Se ubican en el Nivel Ejecutivo	Depto. Adm. Financiero Depto. de Producción Depto. de Marketing
Ventas No existe	Se ubica en el Nivel Operativo Se ubica en el Nivel Operativo	División de Ventas División de Publicidad y Promoción
Cobranzas y Egresos Personal Almacenes	Se ubica en el Nivel Operativo Se ubica en el Nivel Operativo Se ubica en el Nivel Operativo	División de Contabilidad División de Administración de Personal División de Compras y Suministros
Diagramación Montaje Prensa Acabado	Se ubica en el Nivel Operativo Se ubica en el Nivel Operativo Se ubica en el Nivel Operativo Se ubica en el Nivel Operativo	División de Diagramación División de Montaje División de Prensa División de Acabado

Fuente: Elaboración Propia

5.3.7 ORGANIGRAMA

En la Figura N° 5.2 se muestra el organigrama que cumple con los principios de organización.

El Cuadro N° 5.17 resume las soluciones propuestas de acuerdo a los problemas identificados en el diagnóstico.

**CUADRO N° 5.17
SOLUCIÓN A PROBLEMAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

PRINCIPIO	CAUSA	SOLUCIÓN
<i>Jerarquía y Autoridad</i>	Los <i>niveles jerárquicos</i> a los cuales deberían pertenecer las unidades organizacionales, no están claramente definidos, ni tampoco las líneas de autoridad.	Se establece una jerarquía que divide a la estructura organizacional de manera vertical en niveles de mando, lo cual otorgará autoridad a las unidades designadas en los tres niveles, para prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar las actividades bajo su responsabilidad.
<i>Autoridad delegada</i>	La <i>autoridad delegada</i> es insuficiente, puesto que la cadena de autoridad escalar y jerarquías no están determinados formalmente.	Se determina que la responsabilidad respecto a las actividades de las distintas unidades sea proporcional a la autoridad delegada. De la misma forma, para coadyuvar al sostenimiento de la delegación, se establece que las decisiones de las jefaturas de unidad no sean remitidas a niveles superiores.
<i>Tramo de Administración</i>	El Gerente General supervisa las actividades de gran parte del personal operativo.	Al delegar autoridad a otras jefaturas de unidades, se logra reducir y equilibrar el número de personas supervisadas por un administrador.
<i>Unidad de Mando</i>	Las relaciones de reporte no son a un solo superior, lo cual obstaculiza el principio de <i>unidad de mando</i> .	Los canales de comunicación propuestos permiten que relaciones de reporte de una unidad organizacional a otra, lo cual además evitará problemas de instrucciones e incrementará el sentido de responsabilidad por los resultados.
<i>Facilitación del Liderazgo</i>	Estructura informal y delegación de autoridad insuficiente no permite desarrollar la capacidad de liderazgo.	Se formaliza la estructura organizacional y se propone la delegación de autoridad adecuada para facilitar la capacidad de liderazgo.
<i>Centralización</i>	La <i>centralización</i> excesiva en la Gerencia General y relaciones jerárquicas no definidas concretamente, dificultan el cumplimiento del principio de <i>delegación</i> .	Se propone una estructura organizacional descentralizada y centralizada, ya que esencialmente una empresa debe contener ambas.
<i>Definición Funcional</i>	Falta de una agrupación adecuada de unidades, bajo un criterio de clasificación, sea funcional, por procesos u otros.	Se divide el trabajo en diferentes áreas organizacionales en base a criterios funcionales y por proceso, de tal forma que estén ordenadas y agrupadas en departamentos divisiones y unidades.

Fuente: Elaboración Propia

5.3.8 INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este aspecto es importante desde el punto de vista global de la empresa, ya que es preciso que la estructura organizacional esté totalmente integrada, esto significa que tanto la estructura vertical como la horizontal funcionen integralmente. Por esta razón, se proponen nuevos canales y medios de comunicación que permitirán una coordinación efectiva entre las unidades organizacionales.

Los tipos de coordinación básicos que se proponen desarrollar internamente son:

- *Microgestión*, que se enfoca en la coordinación entre todas las unidades organizacionales que conforman la empresa.
- *Macrogestión*, que surge de la relación de la empresa con su entorno, que son los clientes, los proveedores, la competencia, el gobierno, entre otros.

5.4 FORMALIZACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La formalización del Rediseño Organizacional se realizará a través de la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, el Manual de Organización y Funciones y el Reglamento Interno.

5.4.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La formalización de la estructura organizacional, incluye la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, el cual se constituye en un medio o instrumento de información en el que se consignan en forma metódica las actividades y tareas que deben seguirse en el flujo de trabajo de Imprenta y Manufacturas Weinberg.

5.4.1.1 Objetivo

El objetivo general del Manual de Procesos y Procedimientos es formalizar y promover el conocimiento en forma ordenada, secuencial, lógica y detallada de las actividades y tareas; y facilitar su comprensión por parte de los trabajadores y lograr mayor nivel de eficiencia administrativa.

5.4.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo, que deben seguirse para la realización de procesos y procedimientos.

- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de procesos y procedimientos.
- Estandarizar los procesos y procedimientos que se realizan en la empresa, para poder adaptarse fácilmente a los mismos y evitar repetición de órdenes.
- Controlar los tiempos y movimientos de cada proceso y procedimiento, para cumplir con los plazos establecidos en los contratos de trabajo.
- Constituirse en un instrumento de apoyo permanente para el eficiente desarrollo de actividades y tareas que conforman los Procesos y Procedimientos.

5.4.1.3 Formatos Aplicados

En la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos se utilizaron dos formularios: SOA-1 para procesos y SOA-2 para procedimientos. Estos formatos facilitan el manejo y la comprensión del Manual de Procesos y Procedimientos, los mismos, se muestran en los Anexos N° 5 y N° 6.

5.4.1.4 Diagrama de Flujo

Para la modelación del flujo de trabajo dentro de la empresa, se ha utilizado la simbología ANSI. Como ejemplo se presenta el diagrama de flujo del Proceso de Producción, el cual puede observarse en el Anexo N° 7.

5.4.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

La formalización del rediseño de la estructura organizacional de Imprenta y Manufacturas Weinberg incluye también la elaboración de un Manual de Organización y Funciones.

5.4.2.1 Objetivo General

El Manual de Organización y Funciones de Imprenta y Manufacturas Weinberg, es un instrumento administrativo de carácter normativo, que tendrá por objetivo formalizar y promover el conocimiento de la estructura organizacional, las diferentes unidades que la componen, la relación entre las mismas, la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad y las funciones de las mismas; de esta forma, se coadyuva al desarrollo de la gestión administrativa y operativa.

5.4.2.2 Objetivos Específicos

El Manual de Organización y Funciones de Imprenta y Manufacturas Weinberg, tendrá los siguientes objetivos específicos:

- Presentar una visión de conjunto de la empresa.
- Hacer posible la delimitación del ámbito de acción y la naturaleza del trabajo de cada unidad organizacional.
- Señalar la ubicación organizacional de cada unidad organizacional dentro de la estructura general de la empresa y sus propósitos fundamentales.
- Posibilitar la acción directa, al establecer los canales de comunicación de las relaciones de estructura – autoridad, responsabilidad y coordinación.

5.4.2.2 Formato Aplicado

En la elaboración del Manual de Organización y Funciones se utilizó un formulario que facilita el manejo y comprensión del manual, el mismo, se muestra en el Anexo N° 8.

5.4.3 REGLAMENTO INTERNO

Como complemento del rediseño organizacional se elaboró el Reglamento Interno el cual regulará, sistematizará y orientará las relaciones obrero patronal, asimismo, se determinan los derechos y obligaciones, considerando los niveles de jerarquía.

El Reglamento Interno, deberá ser de conocimiento de todos los trabajadores de la empresa en todos sus niveles tanto para cumplir como para hacer cumplir sus disposiciones, el mismo, se muestra en el Anexo N° 9.

5.4.4 APROBACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Los instrumentos administrativos deberán ser revisados y aprobados por las instancias máximas de la empresa, es decir, Dirección General y Gerencia General.

5.4.5 CUSTODIA DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Los tres instrumentos administrativos son los productos entregados a la empresa y quedan bajo custodia de la División de Administración de Personal.

5.4.6 DIFUSIÓN Y USOS DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

La Gerencia General y División de Administración de Personal deben velar por la difusión y uso de los instrumentos administrativos, en todas las unidades organizacionales, de modo que todo el personal de la empresa tenga amplio conocimiento del contenido de ellos.

Es recomendable que se brinde a todos los empleados, una explicación escrita de la importancia y utilidad de los instrumentos administrativos adjuntando un ejemplar de los mismos.

5.4.7 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Se propone una revisión de los instrumentos administrativos mínimamente anual, que permita determinar si continúan acordes a la situación real de la empresa y realizar modificaciones y/o actualización de acuerdo a los requerimientos que se presenten.

Se sugiere que esta evaluación sea llevada a cabo por una persona con amplio conocimiento en Organización y Métodos, la cual será contratada bajo la modalidad de consultoría, o la que la empresa considere conveniente, ya que en estos momentos, no se justifica la contratación permanente por razones de presupuesto y tamaño de la empresa.

No obstante, si la empresa continua creciendo ameritará una contratación permanente.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegaron en la realización del presente trabajo dirigido son las que se detallan a continuación:

- Se confirmó que actualmente, los Componentes Organizacionales son desconocidos por los trabajadores, debido a la falta de difusión, además no identificarse con los mismos. Por ello, se ha logrado reformularlos, de modo que sirvan de guía para conducir los esfuerzos en una sola dirección.
- Se ha evidenciado que las referencias personales y la guía telefónica son los *medios de difusión* que actualmente permiten a Imprenta y Manufacturas Weinberg captar mayor proporción de clientes; el aporte de los Ejecutivos de Ventas a esta actividad es insuficiente.
- Se logró identificar que la centralización en la elaboración de cotizaciones por parte de la Gerencia General genera un *cuello de botella* en el proceso de venta y molestia en el cliente por la espera de respuesta a su solicitud de cotización.
- Se comprobó la inexistencia de un seguimiento y control adecuados durante el proceso de producción, ocasionando que la *información* que se brinda al cliente no sea oportuna, ni confiable; además de la pérdida de credibilidad en el servicio que ofrece la empresa.
- La investigación permitió detectar problemas críticos en los procesos de Imprenta y Manufacturas Weinberg, los cuales están mayormente relacionados con: falta de información precisa para la elaboración de los trabajos, centralización en la elaboración de cotizaciones, inadecuado seguimiento y control del trabajo hasta su conclusión, sobrecarga de trabajo por falta de coordinación entre unidades organizacionales, demora en la ejecución y entrega de trabajos. Asimismo, se evidenció que los procesos y procedimientos no están formalmente establecidos.
- Se confirmó que la estructura organizacional actual, no cumple con los principios organizacionales en la: falta de niveles jerárquicos definidos concretamente, excesiva centralización de autoridad en la Gerencia General, falta de unidad de mando por tener que reportar a más de un superior, disminución del sentido de responsabilidad por los resultados, dispersión de las unidades organizacionales existentes, entre otros.

- Se evidenció la reducida importancia que se da a la Administración de Personal, debido desconocimiento del sus alcances y del beneficio que aporta a la efectividad laboral, es decir, al logro de resultados.
- Se comprobó que la actual estructura organizacional impide la coordinación de esfuerzos, ocasiona la pérdida de recursos y principalmente disminuye la facultad de ejecución de planes, además del logro de resultados esperados.
- Mediante el establecimiento del Sistema de Organización Administrativa en el ámbito de análisis y rediseño, en Imprenta y Manufacturas Weinberg, se logró formalizar la nueva estructura organizacional reflejada en tres instrumentos administrativos, los cuales son:
 1. Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se define el flujo de trabajo para los procesos y procedimientos de: Ventas, Compras y Suministros, Pagos, Producción, Cobranza y Administración de Personal. El manual se constituye en un instrumento de apoyo permanente para el eficiente desarrollo de las actividades, tareas y capacitación, tanto de los nuevos empleados como de aquéllos que son promovidos a otros puestos.
 2. Manual de Organización y Funciones, que establece los aspectos relacionados con el funcionamiento de la empresa, determinándose los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad, relaciones de dependencia y ubicación de las unidades organizacionales en los distintos niveles jerárquicos. El manual permitirá tener una visión global de la empresa.
 3. Reglamento Interno, el cual fue elaborado considerando la normativa en materia laboral, y se constituye en un instrumento de control que permitirá crear estabilidad a través de la regulación de las relaciones laborales en cuanto a derechos, deberes y obligaciones.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones están relacionadas tanto con el trabajo de investigación, como con aspectos que se rescataron como resultado del diagnóstico, y son las siguientes:

- Los componentes organizacionales deberán ser revisados formalmente, por lo menos una vez al año, o cada vez que ocurra un cambio significativo en la naturaleza del negocio.
- Se sugiere revisar los instrumentos administrativos propuestos, de forma periódica para atender las necesidades de modificación y actualización que surjan, procurando que estén acordes a la situación real y coadyuven al eficiente desenvolvimiento del personal involucrado.
- Es aconsejable que una vez implementada la nueva estructura organizacional se realicen evaluaciones periódicas orientadas a los clientes, en cuanto a su percepción sobre el servicio que se les brinda, con fines de retroalimentación.
- Se recomienda la elaboración de un Plan Estratégico de Gestión a nivel institucional, en el cual se incorpore además de la misión, visión y valores propuestos; los objetivos, estrategias y políticas que sirvan como base para la elaboración de programas de operaciones y presupuestos.
- Será conveniente para la empresa la elaboración del Manual de Descripción de Cargos, de tal forma que coadyuve al procedimiento de inducción y capacitación, tanto de los nuevos empleados como de aquellos que son promovidos a otros puestos.

Bibliografía

- Arandia Lexin; “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”; Editorial Catacora; La Paz – Bolivia; 1993.
- Franklin Enrique Benjamín; “Organización de Empresas”; McGraw–Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.; México; 2001.
- Hernández, Fernández, Baptista, “Metodología de la Investigación”; Editorial McGraw-Hill; México; 1991.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz; “Administración una Perspectiva Global”; McGraw–Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V.; México;1998.
- Ley de Derechos de Autor 1322 de 13 de abril de 1992; Gaceta Oficial; La Paz-Bolivia.
- Ley General del Trabajo Decreto Ley 24 de mayo de 1939; Gaceta Oficial; La Paz-Bolivia.
- Morrisey, George L.; “Pensamiento Estratégico; Ed. Prentice Hall Hispoanoamericana S.A.; México; 1996.
- Gilli Juan José;”Diseño y Efectividad Organizacional”; Ed. Macchi Grupo S.A.; Buenos Aires Argentina; 2000.
- Pozo N. Fernando; “Dirección por Sistemas”; Ed. Limusa; España; 1980.
- Mercado Guido “Organización y Métodos”; Ed. Bodoni; Oruro-Bolivia; 1993.
- Bateman Thomas Scout; “Administración una Ventaja Competitiva”; Mc Graw Hill; Ed. Interamericana, México; 2000.
- Franklin Enrique Benjamín; “Organización y Métodos”; Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.; México; 2002
- Laroca Héctor; “Qué es Administración”; México; 2001.
- Soriano López Mónica; “Las 7 l’s de la Gestión de Personal”; UMSA Centro de Publicaciones de la F.C.E.F.;La Paz-Bolivia; 2003.
- Jordán Gimeno Antonio; “Análisis de Requerimientos”; UMSA Centro de Publicaciones de la F.C.E.F.;La Paz-Bolivia; 2001.
- Fisher Laura; “Mercadotecnia”; Ed McGraw-Hill; México; 2001.

- Constitución Política del Estado Ley 1615 de 6 de febrero de 1995; Gaceta Oficial; La Paz-Bolivia.
- Morris Daniel, Brandon Joel; “Reingeniería”; Ed. McGraw Hill; Bogotá; 1995.
- HJ Harrington; “Mejoramiento de Procesos de la Empresa”; Ed. McGraw Hill; México; 1997.
- Quiroga Gustavo Leos; “Organización y Métodos”; Ed. Trillas; México; 1996.
- Serna Gomez Humberto; “Servicio al Cliente”; 3 R Editores; Colombia; 1999.
- Stanton Willimam, Etzel Michael y Walker Bruce; “Fundamentos de Marketing”; Ed. MacGraw-Hill; México 1999.
- Stevenson William; “Estadística para Administración y Economía”; Ed. Harla; Mexico; 1981.
- Zetamail Valerie A, Bitner Mary Jo; “Marketing de Servicios”; Ed. McGraw-Hill; México; 2002.