

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de Manual de Organización para el logro de los objetivos de la  
empresa Art Attack dedicada a la comercialización de Serigrafía  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

Nancy Lorena Guzmán De León

Guatemala, enero 2015

**Propuesta de Manual de Organización para el logro de los objetivos de la  
empresa Art Attack dedicada a la comercialización de Serigrafía**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Nancy Lorena Guzmán De León (Estudiante)  
M.A. Olga Cristina Camey de Noack (Asesora)  
Dr. Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, enero 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
**Vice Decano**

M. A. Ingrid Sucely de León Piedrasanta de Díaz  
**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Federico Robles

**Examinador**

Licda. Gabriela Corado

**Examinadora**

Licda. Ana Rosa Arroyo

**Examinadora**

M.A. Olga Cristina Camey de Noack

**Asesora**

Dr. Luis Roberto García Leiva

**Revisor**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.005-2014-AE.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 19 DE SEPTIEMBRE DE 2014.**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Olga de Noack, asesora y Dr. Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, titulada "Propuesta de Manual de Organización para el logro de los objetivos de la empresa Art Attack dedicada a la comercialización de Serigrafía." Presentada por la estudiante: Nancy Lorena Guzmán de León, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1148, en fecha 14 de agosto de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**



Guatemala, 8 de noviembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **Propuesta de Estructura Organizativa para el logro de los objetivos de la empresa Art Attack dedicada a la comercialización de Serigrafía** presentado por la estudiante: **Nancy Lorena Guzmán de León**, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana

Por lo tanto, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **noventa y seis (96)** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

**M. A. Olga Cristina Camey de Noack**  
Tutora

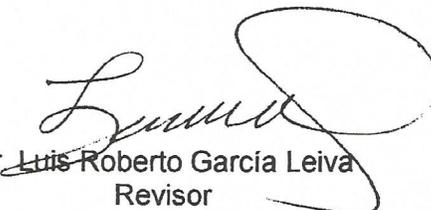
Guatemala, 23 de noviembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de la revisión de la Tesis con el tema **Propuesta de Estructura Organizativa para el logro de los objetivos de la empresa Art Attacks dedicada a la comercialización de Serigrafía** presentado por la estudiante **Nancy Lorena Guzmán De León**, previo a optar al grado Académico de **"Administrador de Empresas"** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

  
Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1637.2014

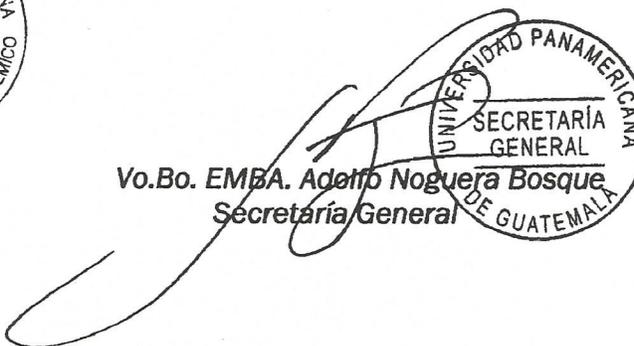
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Nancy Lorena Guzmán de León, con número de carné 0908544 aprobó con 84 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día catorce de agosto del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciocho días del mes de septiembre del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol DIRECTORA  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Claudia Pineda  
cc. Archivo.

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Señor creador de todas las cosas, quien me ha guiado y bendecido cada día de mi vida. Doy gracias por todas y cada una de las oportunidades que se me ha brindado para lograr mis sueños y anhelos, brindándome sabiduría, paciencia y perseverancia.

### **A LA VIRGEN MARIA:**

Infinitas gracias por cubrirme con tu manto bendito y guiarme por el buen camino.

### **A MI MADRE:**

#### **Gregoria De León Recinos**

Por darme la vida e inculcarme desde pequeña a luchar por cada uno de mis sueños. Por su valentía, coraje y ternura para ser padre y madre a la vez.

### **A MIS HERMANOS:**

Un millón de gracias por el apoyo incondicional de toda la vida.

### **A TI AMORE MIO:**

Por tu amor, amistad, apoyo y sobre todo tus palabras de ánimo en los días más difíciles.

### **A MI ASESORA DE TESIS:**

M.A Olga Cristina Camey de Noack, realmente no tengo palabras para agradecer por toda la paciencia, entrega, dedicación ya que sin usted este trabajo no hubiera tenido el mismo éxito alcanzado.

### **A LA EMPRESA:**

Por darme la oportunidad de realizar mi Practica Empresarial Dirigida.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:**

Ser supremo que con su infinita bondad me permitió llegar a la culminación en este proceso de mi formación profesional.

**A LA UNIVERSIDAD**

**PANAMERICANA:**

Por permitirme desarrollar valores y grandes conocimientos mediante la intervención de sus catedráticos.

**A MI GRUPO DE TRABAJO:**

**Mauro, Julio, Ana y Víctor**

Gracias por su amistad y apoyo demostrado a lo largo de la carrera.

**A MIS CATEDRÁTICOS:**

Agradezco sus sabias enseñanzas y consejos lo cual ha influido para culminar mi formación profesional.

# Contenido

<b>Resumen</b>	<b>I</b>
<b>Introducción</b>	<b>II</b>
<b>1. Marco Conceptual</b>	<b>1</b>
<i>Antecedentes</i>	1
Historia de la Empresa	1
<i>Estructura organizacional</i>	2
Análisis FODA	4
<i>Descripción del Problema</i>	6
<i>Pregunta de Investigación</i>	7
<i>Justificación</i>	7
<i>Objetivos</i>	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
<i>Delimitación y Cronograma</i>	9
<b>2. Marco Teórico</b>	<b>11</b>
<i>Conceptos Generales</i>	11
<i>Concepto de Planeación Estratégica</i>	11
<i>Concepto de Estructura Organizacional y términos asociados</i>	13
<b>3. Marco Metodológico</b>	<b>15</b>
<i>Fase I. Trabajo de gabinete</i>	15
<i>Método científico</i>	15
<i>Tipo de investigación</i>	15
<i>Fuentes de información</i>	15
<i>Sujeto idóneo de investigación</i>	16
<i>Lugar de investigación</i>	16
<i>Fase II: Trabajo de campo</i>	16
<i>Método de recopilación de datos de campo</i>	17
<i>Fase III: Trabajo de gabinete</i>	17

<i>Tabulación de datos de campo</i>	17
<i>Elaboración de tablas y gráficas</i>	17
<i>Análisis y elaboración de informe final para la toma de decisiones</i>	18
<b>4. Presentación de Resultados</b>	<b>19</b>
4.1. <i>Perfil de los entrevistados</i>	19
<b>4.2. Estructura Organizacional</b>	<b>20</b>
4.2.1. <i>Existencia de estructura organizacional.</i>	20
<i>Gráfica 2. Existencia de estructura organizacional.</i>	20
4.2.2. <i>Departamentos para implementar la estructura organizacional</i>	21
<i>Gráfica 3. Departamentos para implementación de estructura organizacional.</i>	21
4.2.3. <i>Tipo de estructura organizacional</i>	22
4.2.4. <i>Importancia de los objetivos por cada departamento.</i>	23
<i>Gráfica 4. Importancia de los objetivos por cada departamento.</i>	23
4.2.5. <i>Procesos administrativos.</i>	24
<i>Cuadro 5. Procesos administrativos.</i>	24
4.3.1. <i>Cultura Organizacional.</i>	25
<i>Gráfica 6. Cultura Organizacional</i>	25
4.3.2. <i>Colaboradores identificados.</i>	26
<i>Cuadro 7. Colaboradores identificados.</i>	26
4.3.3. <i>Mejora de cultura organizacional.</i>	27
<i>Cuadro 8. Mejora de cultura organizacional.</i>	27
<b>4.4. Planes</b>	<b>28</b>
<i>Gráfica 9. Planes generales o específicos.</i>	28
4.4.2. <i>Planes existentes.</i>	29
<b>Gráfica 10. Planes existentes.</b>	<b>29</b>
4.4.3. <i>Tipo de planes por departamento.</i>	30
<b>Cuadro 11. Tipo de planes por departamento.</b>	<b>30</b>
4.4.4. <i>Aplicación de los planes.</i>	31
<b>Gráfica 12. Aplicación de los planes.</b>	<b>31</b>

4.4.5. <i>Revisión de planes.</i>	32
4.4.6. <i>Objetivos, principios, valores, misión, visión.</i>	32
<i>Grafica 13. Objetivos, principios, valores, misión, visión.</i>	32
<b>4.5. Perfiles de puesto</b>	<b>33</b>
4.5.1. <i>Descripciones y perfiles de puesto.</i>	33
<i>Gráfica 14. Descripciones y perfiles de puesto.</i>	33
4.5.2. <i>Perfiles de puestos por departamento</i>	34
<i>Cuadro 15. Perfiles de puestos por departamento.</i>	34
<b>4.6. Manuales</b>	<b>35</b>
4.6.1. <i>Manuales de la empresa Art Attack.</i>	35
<i>Gráfica 16. Manuales empresa Art Attack.</i>	35
4.6.2. <i>Tipos de manuales.</i>	36
<i>Cuadro 17. Tipos de manuales.</i>	36
4.6.3. <i>Políticas</i>	37
<i>Cuadro 18. Políticas.</i>	37
4.6.4. <i>Política laboral interna.</i>	38
<i>Cuadro 19. Política laboral interna.</i>	38
4.6.5. <i>Políticas crediticias.</i>	39
<i>Gráfica 20. Política crediticia.</i>	39
4.6.6. <i>Términos de pago.</i>	40
<i>Gráfica 21. Términos de pago.</i>	40
4.6.7. <i>Descuentos.</i>	41
4.6.8. <i>Tipos de descuentos.</i>	41
<i>Gráfica 22. Tipos de descuentos.</i>	41
4.6.9. <i>Incentivos.</i>	42
<i>Cuadro 23. Incentivos.</i>	42
4.6.10. <i>Tipos de incentivos.</i>	44
<i>Cuadro 24. Incentivos.</i>	44
4.6.11. <i>Estabilidad laboral.</i>	45
<i>Gráfica 25. Estabilidad laboral.</i>	45

4.6.12. Tipos de estabilidad laboral.	46
Cuadro 26. Tipos de estabilidad laboral.	46
4.6.13. Producción.	47
Gráfica 27. Producción.	47
4.6.14. Capacidad de producción.	48
Cuadro 28. Capacidad de producción.	48
4.6.15. Imagen.	49
4.6.16. Desarrollo de imagen.	49
Cuadro 29. Desarrollo de imagen.	49
4.6.17. Comunicación.	51
Gráfica 30. Comunicación.	51
4.6.18. Mejorar comunicación.	52
Cuadro 31. Mejorar comunicación.	52
<b>5. Conclusiones:</b>	<b>53</b>
<b>6. Propuesta Administrativa</b>	<b>54</b>
<b>7. Propuesta Financiera</b>	<b>56</b>
<b>8. Propuesta Mercadeo</b>	<b>59</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>60</b>
<b>Anexo 1.</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 2.</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 3.</b>	<b>70</b>

## Resumen

En Guatemala existen muchos empresarios visionarios y emprendedores que desarrollan proyectos comerciales para activar la economía; quienes ofrecen a sus clientes productos de calidad, a precios accesibles y en los lugares deseados con el fin de satisfacer sus necesidades.

El caso de la empresa que denominaremos Art Attack (nombre ficticio) por cuestiones de confidencialidad, ésta fue fundada por una familia que se aventuraron en el mercado de las Artes Gráficas.

La aceptación de los trabajos de serigrafía que realizan, ha logrado la conquista y diferenciación en el mercado de las artes gráficas lo cual los ubica en una posición privilegiada con sus clientes, específicamente en la modalidad de serigrafía.

La serigrafía en su más simple expresión es una técnica de impresión que establece un procedimiento de estarcido, en el cual el modelo se aplica sobre una tela de seda previamente estirada en un marco especial, la tinta serigráfica se hace penetrar a través de la retícula de la tela, pesando sobre ella una espátula o rasqueta de caucho, entonces la tela queda adherida al papel u objeto que se imprime.<sup>1</sup>

La más importante cualidad de la serigrafía es que por su medio puede imprimirse en colores en cualquier superficie de cualquier forma y espesor.

---

<sup>1</sup> monografias.com

## **Introducción**

Los avances de la tecnología se han aplicado en el campo de la serigrafía se considera necesario desarrollar y mejorar los servicios que estas organizaciones presentan a sus clientes. Las empresas desean poder diferenciarse de la competencia y lograr la preferencia de sus clientes, con el fin de tener una mejor participación en este mercado y ocupar un lugar privilegiado.

Las organizaciones tienen que tener presente el concepto de planeación estratégica, productividad, calidad y tomar en cuenta los recursos materiales, financieros y humanos con los que se cuenta.

La presente práctica empresarial dirigida (PED), tiene como finalidad mejorar la productividad de la empresa Art Attack y se propone una nueva estructura organizacional que le permita lograr una administración efectiva. El presente trabajo es la base para la toma de decisiones efectivas de la organización, sin olvidar la relación costo-beneficio de los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes.

# 1. Marco Conceptual

## Antecedentes

### Historia de la Empresa

La empresa Art Attack (nombre ficticio), es una empresa que se dedica a la entrega de productos y servicios asociados la impresión a color en todo tipo de artículos promocionales. Los principales productos que se imprimen son camisetas, playeras, gorras, con todo tipo de publicidad para cualquier empresa y las exigencias y necesidades del cliente.

Art Attack, que nace a finales del 2011, por iniciativa de sus socios fundadores escogieron incursionar en el negocio de la serigrafía. Los socios iniciaron esta inquietud como un pasatiempo y decidieron capacitarse, al finalizar el curso de Serigrafía lo consideraron atractivo y así iniciaron su aventura empresarial en las artes gráficas.

La primera inversión fue la compra de una máquina para impresión manual de cuatro brazos, luego contrataron a su primer empleado para iniciar pruebas de impresión en serigrafía, posteriormente empezaron a buscar clientes, con la incertidumbre si este negocio sería exitoso. El tiempo pasó y después de dos años de haber sido fundada la empresa, adquirieron otra máquina para impresión manual de ocho brazos y contrataron a su segundo empleado para impresión y diseño.

Los empresarios han conocido el mercado y las exigencias que se imponen por parte de sus clientes, empezaron a tener algunos problemas, no lograban tener los pedidos a tiempo, debido a que en el proceso de aplicación de la pintura utilizada no secaba en algunos tipos de playeras. La inversión siguiente fue la compra de un horno que sirve para curar las prendas y este proceso ayudó a acelerar los tiempos en el secado de la pintura y una entrega acorde a lo pactado con los clientes

En la actualidad, los socios fundadores han hecho importantes inversiones con el objeto del crecimiento de su negocio; cuentan con tres máquinas para impresión manual, tres hornos para las máquinas, un horno para curar las prendas, pistolas de calor industrial, un espacio para quemado de artes, software recientes para trabajo de artes, pistola de agua para lavar marcos.

La característica principal es que la serigrafía es de manera artesanal, eso le da un valor agregado a su producto en el mercado, su producción es de 500 a 1,000 piezas diarias.

El segmento de mercado al que está dirigido es bastante amplio, los productos y servicios que se brindan, lo pueden realizar cualquier persona o negocio que se dediquen al trabajo de la serigrafía.

La competencia y la demanda actual es cada vez mayor y los socios tienen como objetivo crecer y permanecer dentro del mercado, implementar estrategias y acciones dirigidas al mejoramiento continuo de la empresa para satisfacción total de sus clientes.

Este trabajo de práctica empresarial dirigida tiene la finalidad de entregar propuestas de mejoras factibles y adaptables al sistema actual de la empresa Art Attack.

## Estructura organizacional

La estructura organizacional está conformada así:

- a. Junta directiva: Está conformada por los tres socios, ellos tienen a cargo la administración de la empresa, toma las decisiones importantes, manejan el área de ventas y búsqueda de clientes, junto con la empresa de contabilidad supervisan y controlan esa área, realizan las compras de material que se utilizan en la producción, seleccionan los proveedores que ofrezcan mayor calidad y mejores precios de materias primas, pago de proveedores y nómina de empleados, buscan mejores créditos para la empresa.
- b. Contabilidad: Es una empresa subcontratada para llevar el área financiera y contable de la empresa.
- c. Gerente de producción: Programa, coordina y controla los planes de producción de acuerdo a los requerimientos que solicite el cliente, controla entradas y salidas de los productos en proceso y productos terminados; pago de los empleados de su área, selección del personal, control de horas extras, inventario de materias primas, inspecciona la calidad del producto impreso para evitar rechazo de la mercadería; si lo considera propone mejoras en la distribución del área y métodos de trabajo.
- d. Diseñador gráfico: Reproduce y desarrolla los diseños nuevos, dibujos, logotipos, fotografías y otras funciones de diseño, que el cliente solicita. El cliente cuando no presenta una idea previa, se le solicita información de la forma que desea para el diseño, los colores escogidos, el costo que esté dispuesto a pagar y la propuesta de diseño deseado, entre otros factores. El cliente si presenta un diseño previo, el diseñador gráfico

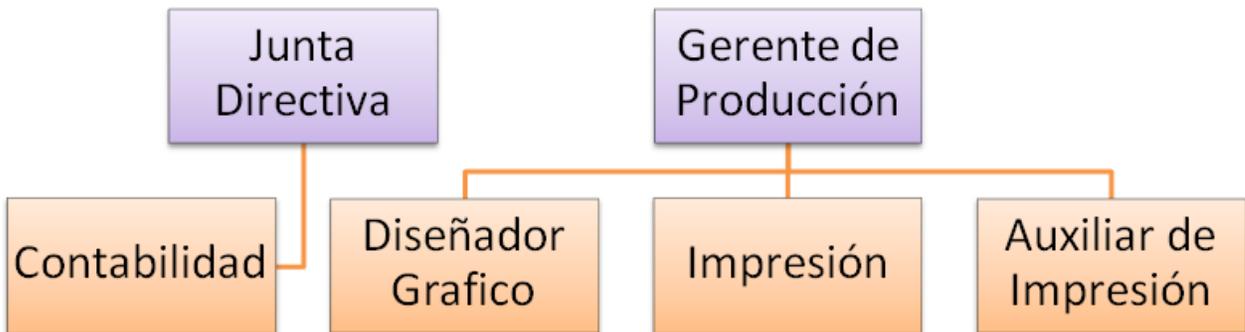
reproduce u obtiene copia de originales presentados por el cliente, quema los positivos previamente colocados en las mallas, en la cámara de luz e imprimir los diseños en los productos requeridos.

- e. Impresión: Son los colaboradores encargados de imprimir los diseños en los productos requeridos y colocarlos en el horno para curar las prendas.
- f. Auxiliares de impresión: Son los colaboradores encargados de realizar lavado y limpieza de los marcos (quitarles con thinner, solvente, limpiador S4, platiwash, líquido 701 y agua todos los residuos de un diseño realizado anteriormente), preparación de marcos con emulsión, auxiliar al personal de impresión, colaborar con mantener el área de trabajo limpia y ordenada.

A continuación se muestra en la ilustración. 1, el organigrama con el que cuenta la empresa.

**Ilustración No. 1**

**Organigrama de Art Attacks, S. A.**



Fuente: Art Attack, Elaboración propia, 2013.

La ilustración 1 muestra que actualmente la empresa cuenta con ocho empleados de base que son: Un gerente de producción, un diseñador e impresión, tres personas de impresión, tres auxiliares de impresión, subcontractaron una empresa especializada en el área de contabilidad (out-sourcing) y los mismos propietarios que ellos tienen las áreas de administración y ventas.

## Análisis FODA

La Matriz FODA es una herramienta de análisis que se aplica en las empresas, sus siglas tienen el siguiente significado: Fortalezas son los factores críticos positivos con los que se cuenta, Oportunidades son los aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas; Debilidades son los factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir y Amenazas son aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos. Las características internas de la empresa son: fortalezas y debilidades y las características externas son: oportunidades y amenazas.

La Ilustración 2 muestra las variables analizadas en el FODA para la empresa Art Attack. Estas variables analizadas como fortalezas y debilidades son:

- De la Empresa: Cultura organizacional, Productos y servicios, administración de la producción, administración del recurso humano, administración en el uso de la tecnología, administración de los recursos financieros y contables.
- Mercados
- Competencia
- Clientes
- Proveedores
- Intermediarios

Las variables analizadas para oportunidades y amenazas son:

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores legales
- Factores sociales
- Factores tecnológicos y
- Factores ambientales

**Ilustración No. 2**

**Aplicación de FODA Art Attack**

Fortalezas	Debilidades
<p>Empresa</p> <p>Estructura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición de la Junta Directiva para la creación de la estructura organizativa:</li> </ul> <p>Planes Generales o Específicos</p> <p>Manuales</p> <p>Programas</p> <p>Procedimientos</p> <p>Procesos</p> <p>Políticas</p> <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal especializado en su ramo.</li> </ul> <p>Recursos Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades diarias.</li> <li>- Equipo y programación tecnológica adecuada para realizar diseños.</li> </ul> <p>Recursos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de su rentabilidad en el último año.</li> </ul> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrecha relación con los proveedores.</li> <li>- Buen manejo de las políticas de crédito con los proveedores.</li> </ul> <p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto directo con los clientes.</li> <li>- Aumento en la cartera de clientes.</li> <li>- Predilección de los clientes potenciales.</li> </ul> <p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del mercado.</li> <li>- Productos de calidad.</li> <li>- Precios competitivos.</li> </ul> <p>Intermediarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de out-sourcing para el área financiera y contable.</li> </ul>	<p>Empresa</p> <p>Estructura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de estructura organizacional.</li> <li>- Inexistencia de misión, visión, objetivos y valores de la empresa.</li> </ul> <p>Planes Generales o Específicos</p> <p>Inexistencia de procesos y procedimientos.</p> <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de clima organizacional.</li> <li>- Jornadas de labores extensas.</li> <li>- Inexistencia descripciones y perfiles de puestos.</li> <li>- Inexistencia del puesto de nóminas.</li> </ul> <p>Recursos Materiales.</p> <p>Recursos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de políticas de crédito.</li> </ul> <p>Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de identificación del personal hacia la empresa.</li> </ul> <p>Proveedores</p> <p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de catálogo de productos.</li> <li>- Atraso en entrega de pedidos.</li> </ul> <p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas con mayor capital de trabajo y una mejor organización.</li> </ul> <p>Intermediarios: no aplica actualmente dado que la empresa trabaja directamente con sus clientes.</p>

Oportunidades	Amenazas
<p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alianzas estratégicas con otras empresas.</li> <li>– Disponibilidad de los recursos financieros para crecimiento de este tipo de negocio.</li> <li>– Macroeconomía estable.</li> </ul> <p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sobre calificación del recurso humano</li> </ul> <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Crecimiento tecnológico a empresas y población en general</li> <li>– Mercado ofrece tecnología de punta.</li> </ul> <p>Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nuevas eco tendencias.</li> </ul>	<p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inestabilidad de precios por competencia.</li> </ul> <p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inseguridad ciudadana.</li> <li>– Manifestaciones.</li> <li>– Inestabilidad en el mercado laboral.</li> </ul> <p>Legal /Político</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistema tributario con poca certeza.</li> <li>– Políticas de estado no se aplican en su totalidad.</li> </ul> <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Uso de tecnología para ilícitos.</li> </ul> <p>Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Repentinos fenómenos naturales.</li> </ul>

Fuente: Art Attack, elaboración propia (2013).

## Descripción del Problema

La problemática que presenta la empresa Art Attacks se describe a continuación:

- La inexistencia de una estructura organizacional,
- La inexistencia de cultura organizacional, los colaboradores no se sienten identificados con la empresa, no tiene una misión, visión, objetivos y valores definidos;
- La inexistencia de planes generales y específicos;
- La falta de procesos y procedimientos internos que no aclaran los roles del personal que labora en ella;
- La falta de políticas internas, entre éstas de crédito; políticas internas laborales y de servicio a clientes entre otras.
- La desmotivación por parte del personal que labora en la empresa debido a jornadas laborales extensas; inexistencia d descripciones y perfiles de puestos y manuales de funciones; inseguridad laboral por la inexistencia de nóminas salariales;

- La falta de un catálogo definido de las líneas de productos que ofrece la empresa a los clientes.
- La mala atención con clientes por la falta de una buena programación en la entrega de pedidos.
- La competencia actual tienen una estructura organizacional y mayor capital de trabajo que le permite ventajas competitivas con Art Attack.

En la actualidad Art Attack opera sin tener sus procesos y procedimientos ordenados, para lograr ser una empresa sólida se propone definir dónde se tomarán las decisiones, una mejor organización de puestos y quien los desempeñará, y quien asignará las tareas en la empresa; los motivados, su trabajo resulta ser repetitivo y rutinario.

Se espera con esta propuesta generar una empresa organizada que sea confiable para sus clientes y que sus colaboradores trabajen en equipo para el cumplimiento de las metas.

## Pregunta de Investigación

Se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿En la propuesta de la estructura organizacional se lograra el objetivo del negocio?

## Justificación

La empresa Art Attack justifica el diseño de la estructura organizacional debido a que:

- Art Attack desarrollará una cultura organizacional con sus colaboradores al construir una identidad de éstos con la empresa conjuntamente: la misión, la visión y los principios que los caracteriza;
- Los directores encargados establecerán los procesos y procedimientos internos para definir los roles de cada colaborador que labora en ella según su área de especialidad;
- La empresa establecerá los perfiles de puestos y los manuales de funciones internos que regirán el ámbito de las actividades de cada persona;
- Los directores establecerán los planes de motivación e incentivos para el personal que labora jornadas extensas de trabajo, lo que permitirá mayor estabilidad laboral y clima agradable y retribuable a los colaboradores;

- Los clientes van a contar un una empresa de gran respaldo, serán capaces de desempeñar las cuatro funciones administrativas; planeación, organización, dirección y control.
- La empresa va a tener la capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, lograr con ello una buena comunicación entre los ejecutivos y colaboradores.

## Objetivos

Los objetivos generales y específicos se presentan a continuación, los cuales tienen como propósito proponer acciones de mejoras que lleven a una mejor aceptación de los productos que ofrecen; penetrar y ampliar el mercado que atienden a un nivel más competitivo; así como mejorar el servicio y diversificar las líneas de los productos que actualmente ofrecen.

### Objetivo general

- Evaluar la estructura organización de la empresa conjuntamente con los colaboradores, con el fin de lograr los objetivos corporativos, para la comercialización estratégica de la serigrafía.

### Objetivos específicos

- Fomentar una cultura organizacional con sus colaboradores al construir una identidad de éstos con la empresa conjuntamente: la misión, la visión y los principios que los caracteriza;
- Establecer con los directores, los procesos y procedimientos internos para definir los roles de cada colaborador que labora en ella según su área de especialidad;
- Crear los perfiles de puestos y los manuales de funciones internos que regirán el ámbito de las actividades de cada persona;
- Establecer los planes de motivación e incentivos para el personal que labora jornadas extensas de trabajo, lo que permitirá mayor estabilidad laboral y clima agradable y retribuable a los colaboradores;
- Desarrollar la imagen con los clientes, para contar una empresa de gran respaldo y serán capaces de desempeñar las cuatro funciones administrativas; planeación, organización, dirección y control.

- Construir proceso para generar la transferencia e intercambio de información con efectividad y lograr con ello una buena comunicación entre los ejecutivos y colaboradores.

## Delimitación y Cronograma

El alcance establece hasta donde se pretende o planea llegar con la investigación.

Rodríguez Moguel (2005), hace referencia a los aspectos que se deben abarcar al establecer los alcances de la investigación:

- a. Espacio:** Se refiere al área geográfica, lugar o territorio donde se va a realizar la investigación, por ejemplo: país, región, ciudad, sector empresarial, organizaciones ente otros. El espacio donde se desarrollará la investigación es el lugar donde tiene su sede la Empresa Art Attack, la ciudad de Guatemala, dirección 4ta. Calle Zona 17.
- b. Tiempo:** Se refiere al período de tiempo en el cual se va a realizar la investigación, así como cuándo ocurre el fenómeno, y qué período específicamente se abarcó como parte de la investigación. El caso de estudio establece el tiempo que llevó la investigación para la Empresa Art Attack, el cual se muestra en la gráfica 1.
- c. Universo:** Se refiere a los elementos que se abarcaron para la investigación. La empresa Art Attack fue objeto de investigación en todas sus áreas, éstas forman la estructura organizacional en su totalidad.

A continuación se presenta la ilustración 3, el cual describe las actividades que se realizaron y los tiempos que aplicaron para el logro de esta propuesta.

Ilustración No. 3

Cronograma PED Nancy Lorena Guzmán

<b>PROYECTO PED NANCY LORENA GUZMÁN</b> <b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MAYO - AGOSTO 2013</b>							
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE REALIZACIÓN (EN SEMANAS)					
		1	2	3	4	5	6
		15 AL 21 JUNIO	22 AL 28 JUNIO	29 AL 05 JULIO	06 AL 17 JULIO	18 AL 27 JULIO	03 AL 09 AGOSTO
1	SELECCIÓN DE LA EMPRESA	█					
2	APROBACIÓN TEMA /MARCO CONCEPTUAL		█				
3	CORRECCIONES /MARCO CONCEPTUAL			█	█		
4	CONCLUIR CAPITULO I /MARCO CONCEPTUAL				█	█	
5	CAPITULO II /MARCO TEORICO					█	█
6	CAPITULO III /METODOLOGIA						█
7	PRESENTACIÓN FINAL						█

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La ilustración 3 muestra las actividades que se realizaron hasta el 17 agosto, en esa fecha se dio por terminada la primera parte de esta propuesta.

## **2. Marco Teórico**

### Conceptos Generales

Según Hellriegel, Jackson, Slocum, (2009) en su libro de Administración un Enfoque basado en Competencias, mencionan lo siguiente: *Organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas.*

El concepto de Gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir, y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objetivo de poder alcanzar las metas de la organización. (Según la autora de este documento).

Asimismo, administrar significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control. (Según la autora de este documento)

Las funciones administrativas básicas; de un gerente de éxito es capaz de desempeñar cuatro funciones administrativas básicas: Hellriegel, Jackson, Slocum (2009).

1. Planeación; implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.
2. Organización; se refiere al proceso de decidir donde se tomaran las decisiones, quien ocupara cual puesto y desempeñara que tareas y quien dependerá de quien en la empresa.
3. Dirección o liderazgo; implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización.
4. Control, es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas.

### Concepto de Planeación Estratégica

El concepto de planeación estratégica es determinante para la comercialización de los productos de la empresa, por lo que se desarrollan los siguientes conceptos teóricos. Según

Hellriegel, Jackson, Slocum, (2009) en su libro de Administración un enfoque Basado en Competencias, mencionan lo siguiente: La planeación estratégica es el proceso que se utiliza para:

1. Diagnosticar los entornos internos y externos de la organización.
2. Decidir cuál será su visión y misión.
3. Plantear sus metas globales.
4. Crear y seleccionar las estrategias generales que aplicara.
5. Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

Visión, expresa el objetivo y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros en el largo plazo.

Misión, es el objeto o razón de ser de una organización. El enunciado de la misión suele responder preguntas básicas como: ¿A qué actividad nos dedicamos?; ¿Quiénes somos?; ¿Cómo lo hacemos? ¿A quiénes atendemos? ¿Cuál es nuestra diferencia con la competencia?

Metas de la organización se refiere a: los resultados que los administradores y otras personas de una empresa han elegido y se han comprometido a alcanzar para la supervivencia de esta y para su crecimiento a largo plazo.

Estrategias se refiere a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas.

La planeación estratégica es uno de los términos que hasta hace poco tiempo ha sido aceptado por la mayoría de las organizaciones, y aplicado por las grandes empresas que se han dado cuenta de los beneficios que la planeación estratégica representa dentro de las organizaciones.

Hoy en día la planeación estratégica se ha convertido en el factor principal de la dirección estratégica, la cual nos permite que se definan los planes a futuro de la empresa y nos muestra cuales son las herramientas que nos permitirán alcanzar estos objetivos. Cabe mencionar también

que no existe un diseño de planeación que pueda adaptarse a todas las organizaciones, si no que la planeación estratégica se debe diseñar para que sea adaptable a todas las características de cada una de las empresas, con lo cual aseguraremos una planeación efectiva para la organización. El objetivo principal de la planeación estratégica es el logro de los objetivos corporativos frente a los competidores y para el mercado a quien dirige sus esfuerzos.

## Concepto de Estructura Organizacional y términos asociados

Stephen P. Robbins, (2005) en su libro de Administración, menciona los siguientes conceptos asociados a la estructura organizacional: Organización: Proceso que consiste en crear la estructura de una organización; Estructura Organizacional es: la distribución formal de los empleados dentro de una organización; Diseño Organizacional es: Desarrollo o cambio de la estructura de una organización.

Adam Smith fue el primero en identificar la división del trabajo y concluyó que esta contribuía a aumentar la productividad de los empleados. A principios del siglo XX Henry Ford aplico este concepto en una línea de ensamblaje en la que a cada trabajador de Ford se le asignaba una tarea específica y repetitiva, hoy en día se usa el término especialización del trabajo.

La especialización de trabajo es: el grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocidas también como división de trabajo.

La Departamentalización es: el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. Stephen P. Robbins concluye que: la estructura de una organización debe facilitar el logro de los objetivos; como los objetivos reciben la influencia de la estructura organización, es lógico que la estrategia y la estructura deben estar estrechamente vinculadas.

Michael A. Hitt, (2006) en su libro de Administración; menciona lo siguiente: La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada.

Con frecuencia a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son: ilustraciones graficas de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados

y líneas de conexión. Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de una organización, de ninguna manera son lo mismo que la estructura organizacional, tal como la estructura anatómica de un individuo es más compleja que lo visible ante nuestros ojos, una estructura organizacional también es más complicada de lo que pueda describir un organigrama. El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacionales es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuesto, sin perder de vista los aspectos estructurales de una organización, los cuales sin ser tan visibles son igualmente importantes, según Michael A. Hitt (2006)

Este mismo autor cita que: siempre es necesaria cierta diferenciación o separación y especialización para realizar las actividades, incluso en las organizaciones pequeñas que no suman más de una docena de personas. Además, si a estos individuos y actividades separadas no se les reúne, podrían desviar sus caminos en distintas direcciones y no contribuir con las necesidades fundamentales del cliente ni con los objetivos de la organización. Por ello es necesario cierta integración o coordinación y reunión de personas y actividades.

A partir de esta sub-clasificación de actividades, se establecen otros términos definidos por este autor, que se refiere a: Diferenciación, es el grado en el cual las actividades se dividen en sub-actividades, las cuales son realizadas por individuos con habilidades especializadas. Integración, es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí. Interdependencia, es la medida en la cual una unidad, o un individuo depende de otro para llevar a cabo una tarea necesaria.

### **3. Marco Metodológico**

El marco metodológico que se aplicará en el presente trabajo de Práctica Empresarial dirigida para la empresa Art Attack, es el siguiente:

#### **Fase I. Trabajo de gabinete**

La fase I comprende el diseño del marco metodológico, la cual se caracteriza por ser una etapa de gabinete. La fase I define los siguientes aspectos del marco metodológico:

#### **Método científico**

El método científico que se aplicará en el presente trabajo de Práctica Empresarial, es el deductivo, el cual se caracteriza por resolver una situación general a situaciones particulares del fenómeno estudiado. El caso de la empresa Art Attack analizará la estructura organizacional de la empresa y cada una de las áreas funcionales.

#### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se aplicará es el cualitativo, éste explora las relaciones sociales y roles de los integrantes de la empresa y describe la realidad de los sujetos de investigación, pone de manifiesto el comportamiento humano corporativo y las razones del ¿por qué? y el ¿cómo? Este tipo de investigación toma muestras pequeñas por medio de la integración de grupos de trabajo, entre 8 a 12 personas, aplicando para ello metodologías participativas.

#### **Fuentes de información**

A continuación se presenta la clasificación de las fuentes de información:

- Fuente Primaria: se caracteriza por obtener la información de primera mano, o sea del origen de la misma. La finalidad de este trabajo será la obtención de la fuente primaria de: los integrantes de la dirección de la empresa, los colaboradores y profesionales expertos en el caso de estudio.
- Fuente Secundaria: se refieren a información obtenida de datos generados con anterioridad, es decir, no se llega directamente a los hechos, sino que les estudia a través

de lo que otros han realizado o escrito. Las fuentes secundarias utilizadas en este caso de estudio fueron: documentos institucionales, visitas a la empresa, informes, libros de texto.

### Sujeto idóneo de investigación

El sujeto de investigación es la persona o grupos de personas que son idóneos para la obtención de la información que requerimos en este caso de estudio. A continuación se definen los sujetos idóneos para la recopilación de datos:

- Sujeto idóneo primario: Uno de los tres integrantes de la Junta Directiva de Art Attack ellos tienen a cargo la administración de la empresa, toma las decisiones importantes, manejan el área de ventas y búsqueda de clientes, junto con la empresa de contabilidad supervisan y controlan esa área, realizan las compras de material que se utilizan en la producción, seleccionan los proveedores que ofrezcan mayor calidad y mejores precios de materias primas, pago de proveedores y nómina de empleados, buscan mejores créditos para la empresa.
- Sujeto idóneo secundario: Colaboradores de la empresa y expertos en el tema de: Planeación estratégica, Estructura organizacional y Serigrafía.

### Lugar de investigación

El lugar de la investigación es la empresa Art Attack, ubicada en la 4ta Calle Zona 17, ciudad capital.

### Fase II: Trabajo de campo

La fase de campo requiere considerar los siguientes aspectos durante el proceso de recopilación de datos:

- a. Capacitación de los responsables de aplicar el instrumento
- b. Registrar en agenda reuniones de trabajo con los sujetos idóneos.
- c. Organizar la logística

- d. Sistematizar el proceso
- e. Registro de información
- f. Ética en la recopilación.

### Método de recopilación de datos de campo

El método de recopilación de datos de campo es la forma como se obtendrán los datos requeridos en el caso de estudio. El diseño del método de recopilación de datos en campo requiere de guías y formas para obtener la información, para ello se construirán:

- Guías para la recopilación de datos de campo:
- Guía de la entrevista estructurada para uno de los integrantes de la junta directiva de Art Attack, tiene a cargo el área administrativa, toma de decisiones importantes, área de ventas, selección de proveedores.
- Guía para la entrevista para expertos en los temas de; planeación estratégica, estructura organizacional.

### Fase III: Trabajo de gabinete

El trabajo de gabinete de esta fase es determinante en el proceso ya que requiere de: ordenamiento, selección, vaciado y análisis de la información obtenida de cada uno de los instrumentos aplicados, para ello se considera las siguientes actividades:

### Tabulación de datos de campo

La tabulación de datos de campo establecerá el protocolo de las visitas realizadas en el lugar, hojas de la información obtenida, fotografías y otros documentos que evidencien el trabajo realizado.

### Elaboración de tablas y gráficas

La elaboración de tablas y gráficas en caso que aplique, las cuales deben de llenar las siguientes características:

- Sencillez y claridad

- Fuente o base
- Identificación de datos
- Relación de cuadro y texto
- Numeración de cuadros y gráficas

### Análisis y elaboración de informe final para la toma de decisiones

Esta parte requiere de: discusión de resultados, conclusiones y propuestas.

#### 4. Presentación de Resultados

A continuación se presenta en forma gráfica los resultados del trabajo de campo realizado en la empresa Art Attack; con su respectivo análisis e interpretación.

##### 4.1. Perfil de los entrevistados

El perfil de los entrevistados se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro 1. Perfiles puestos.

No.	Descripción	Total en porcentajes
1	Junta Directiva	16.0
2	Gerente de Producción	17.0
3	Diseño Gráfico e Impresión	17.0
4	Auxiliar de Impresión	50.0
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

El cuadro 1 muestra que el mayor número de colaboradores entrevistados se encuentra en el puesto de auxiliar de impresión con un 50% de personas., luego el diseño gráfico y el Gerente de producción con un 17.0% del personal cada uno y la Junta Directiva con el 16.0% de personal.

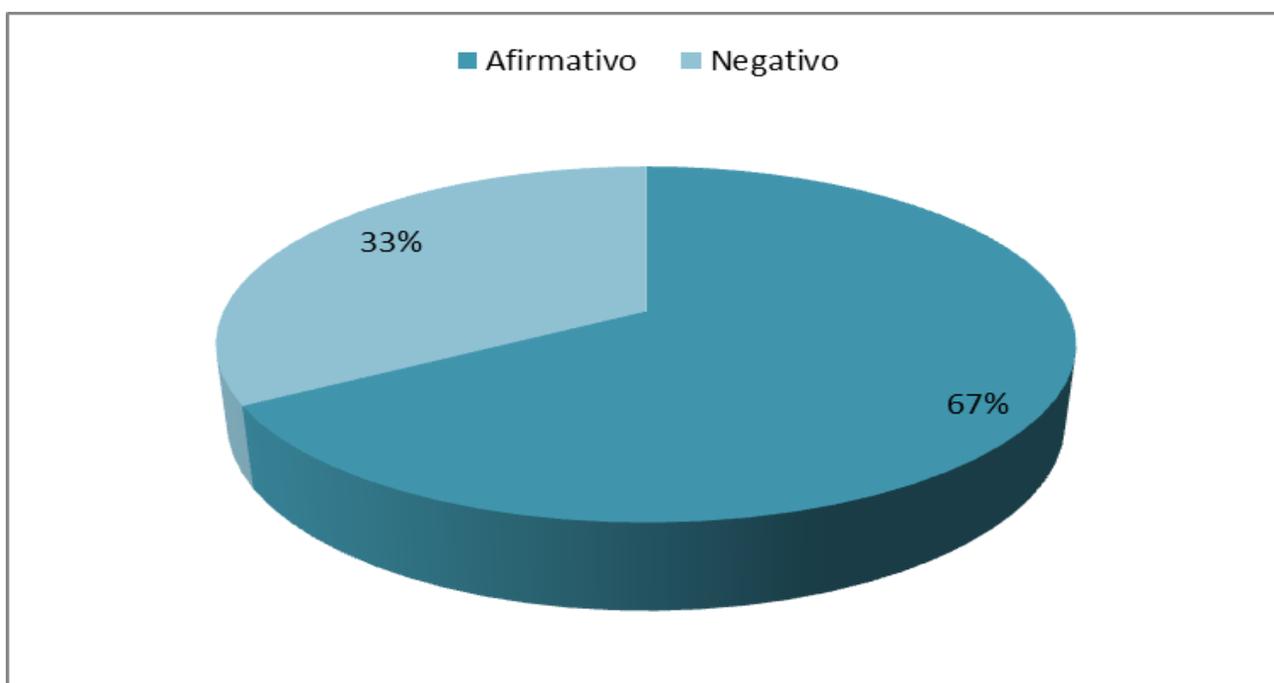
## 4.2. Estructura Organizacional

El patrón de diseño para organizar una empresa en sus áreas funcionales con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado se presenta en la estructura organizacional, según los resultados de los siguientes resultados:

### 4.2.1. Existencia de estructura organizacional.

La gráfica 2 muestra lo que los colaboradores entrevistados respondieron si existe una estructura empresarial en Art Attack:

Gráfica 2. Existencia de estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

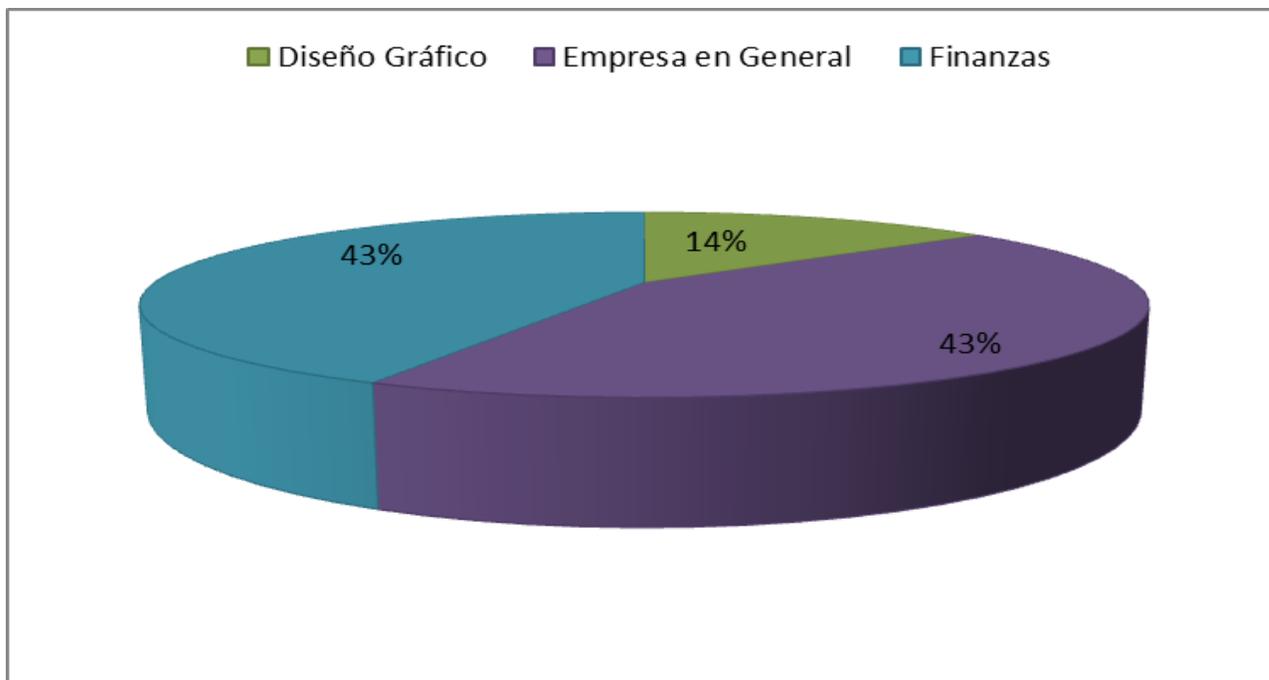
Numero de entrevistados 06

La grafica 2 dio como resultado que el 67% de los colaboradores entrevistados, afirman que la empresa Art Attack cuenta con una estructura organizacional; mientras que un 33% respondieron que no; lo cual muestra que no todos los colaboradores manejan la misma información sobre la empresa en cuanto a la estructura organizacional.

#### 4.2.2. Departamentos para implementar la estructura organizacional

La gráfica 3 muestra que los departamentos donde los colaboradores perciben necesaria la implementación de la estructura organizacional existente de la empresa Art Attack, para las siguientes:

Gráfica 3. Departamentos para implementación de estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

La grafica 3 dio como resultado que el 43% de los colaboradores entrevistados, consideran que la empresa en general debe de revisarse en su estructura organizacional y el departamento de mercadeo y ventas necesitan ser incorporados a la estructura organizacional existente según el 43.0%; mientras que el 14% respondieron que el departamento que necesita ser incorporado es diseño gráfico.

#### 4.2.3. Tipo de estructura organizacional

El tipo de estructura organizacional que puede tener una empresa es:

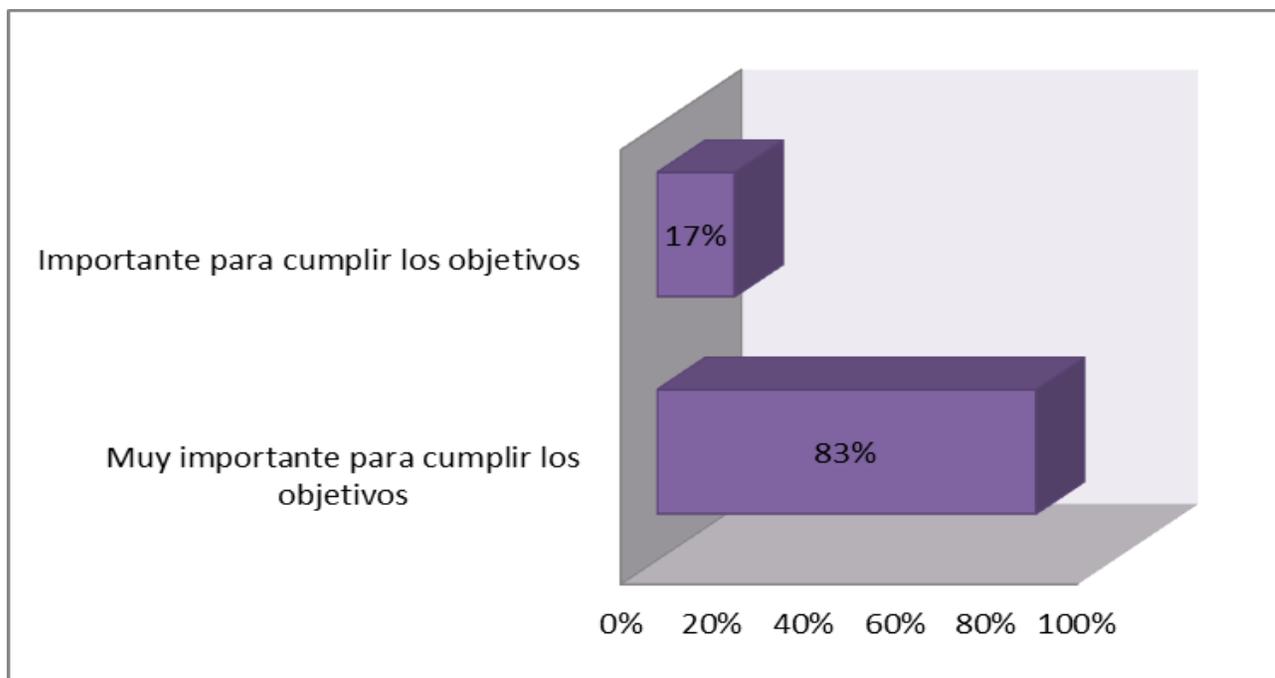
- Organización funcional
- Organización pro productos/servicios y
- Organización matricial

La respuesta muestra que el 100.0% de los entrevistados opinan que debe de ser idealmente una estructura organizacional de tipo matricial, la cual consiste en agrupar a las personas simultáneamente por funciones y divisiones; combina las estructuras funcional y divisional. El objetivo principal de este tipo de estructuración es la de buscar la mayor integración de recursos especializados, lo cual es de gran utilidad cuando se desarrollan proyectos con tiempo definidos, en cuanto a su elaboración o entrega.

#### 4.2.4. Importancia de los objetivos por cada departamento.

La gráfica 4 muestra la importancia de los objetivos dentro de la estructura organizacional de la empresa Art Attack; la escala aplicada va desde muy importante hasta sin importancia:

Gráfica 4. Importancia de los objetivos por cada departamento.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

La gráfica 4 dio como resultado que el 83% de los colaboradores entrevistados, consideran muy importante para cumplir los objetivos de cada departamento el desarrollo de una estructura organizacional y el 17% consideran que es importante para cumplir los objetivos. Las variables de poco importante y sin importancia no tuvieron opiniones.

#### 4.2.5. Procesos administrativos.

Los cuatro procesos administrativos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control y monitoreo.

Los resultados obtenidos en cuanto a la ejecución de los cuatro procesos administrativos se presentan en el cuadro 5:

Cuadro 5. Procesos administrativos.

<b>Descripción</b>	<b>Muy Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Total en porcentajes</b>
Etapa de Planeación	100.0	n/a	<b>100.0</b>
Etapa de Organización	100.0	n/a	<b>100.0</b>
Etapa de Ejecución	84.0	16.0	<b>100.0</b>
Control y monitoreo	84.0	16.0	<b>100.0</b>
Ninguno Responde	n/a	n/a	<b>n/a</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

El cuadro 5 muestra que el mayor número de colaboradores entrevistados consideran muy importante la ejecución de la planeación y organización con un 100%, con un 84% la ejecución, control y monitoreo y de importancia con un 16% ejecución, control y monitoreo. Las variables de poca importancia y sin importancia no fueron mencionadas.

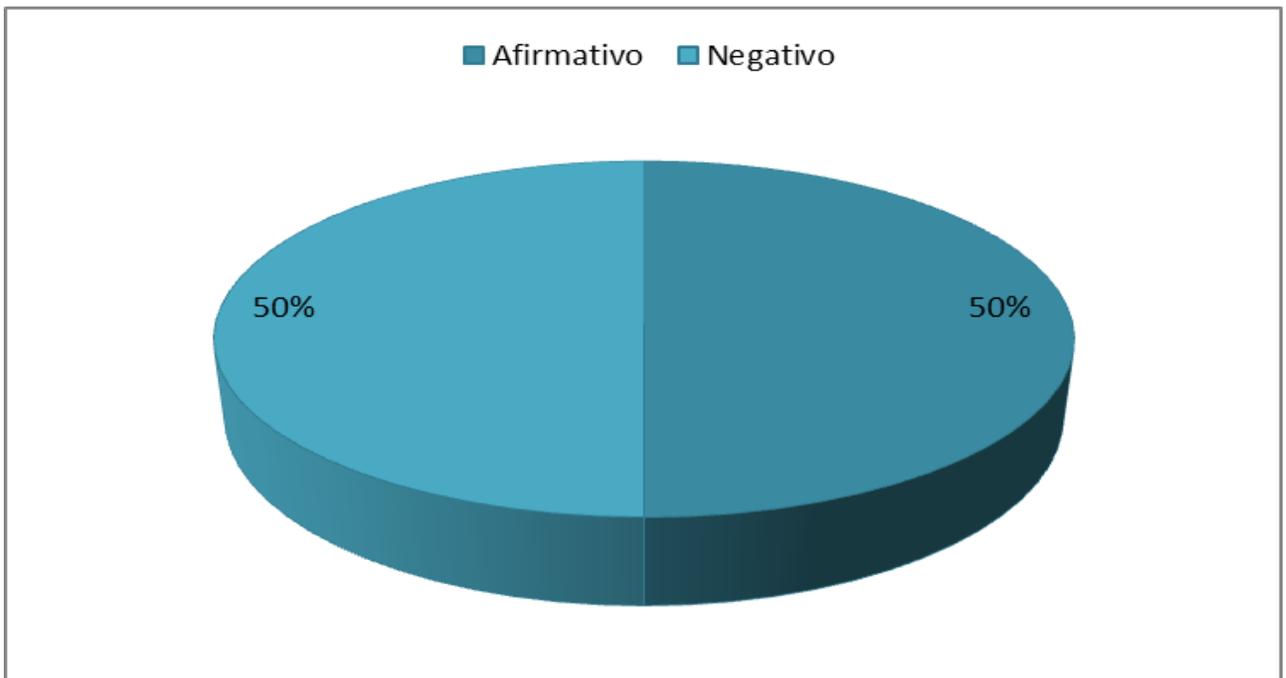
## Cultura Organizacional

Se define como el conjunto de percepciones sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

### 4.3.1. Cultura Organizacional.

Los resultados obtenidos de los colaboradores entrevistados en la existencia de una cultura organizacional se presentan en la gráfica 6.

Gráfica 6. Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

La gráfica 6 dio como resultado que el 50.0% de los colaboradores entrevistados, afirman que la empresa cuenta con una cultura organizacional; mientras que el otro 50.0% niegan la existencia del mismo.

#### 4.3.2. Colaboradores identificados.

Los resultados obtenidos en la identificación de los colaboradores hacia la empresa Art Attack se presentan en el cuadro 7:

Cuadro 7. Colaboradores identificados.

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total en porcentajes</b>
1	Todos los colaboradores	50.0
2	Algunos colaboradores, de 1 a 7	34.0
3	Ninguno está identificado	16.0
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013

Numero de entrevistados 06

El cuadro 7 muestra que el 50.0% de colaboradores considera que todos los colaboradores están identificados con la empresa; mientras que el 34.0% considera que algunos están identificados y el 16.0% considera que ninguno está identificado con la empresa Art Attack.

#### 4.3.3. Mejora de cultura organizacional.

Los resultados obtenidos en como mejor la cultura organizacional en la empresa Art Attack se presenta en el cuadro 8:

Cuadro 8. Mejora de cultura organizacional.

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total en porcentajes</b>
1	Establecer los objetivos y metas de la organización.	17.0
2	Mejorar la relación laboral.	17.0
3	Que cada persona sea honesta y este comprometida y fiel a su trabajo.	17.0
4	Crear mejor ambiente de trabajo.	17.0
5	Mayor organización en la empresa.	16.0
6	Apoyo de todos los colaboradores.	16.0
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

El cuadro 8 muestra las respuestas que los colaboradores entrevistados sugieren para mejorar la cultura organizacional de la empresa Art Attack.

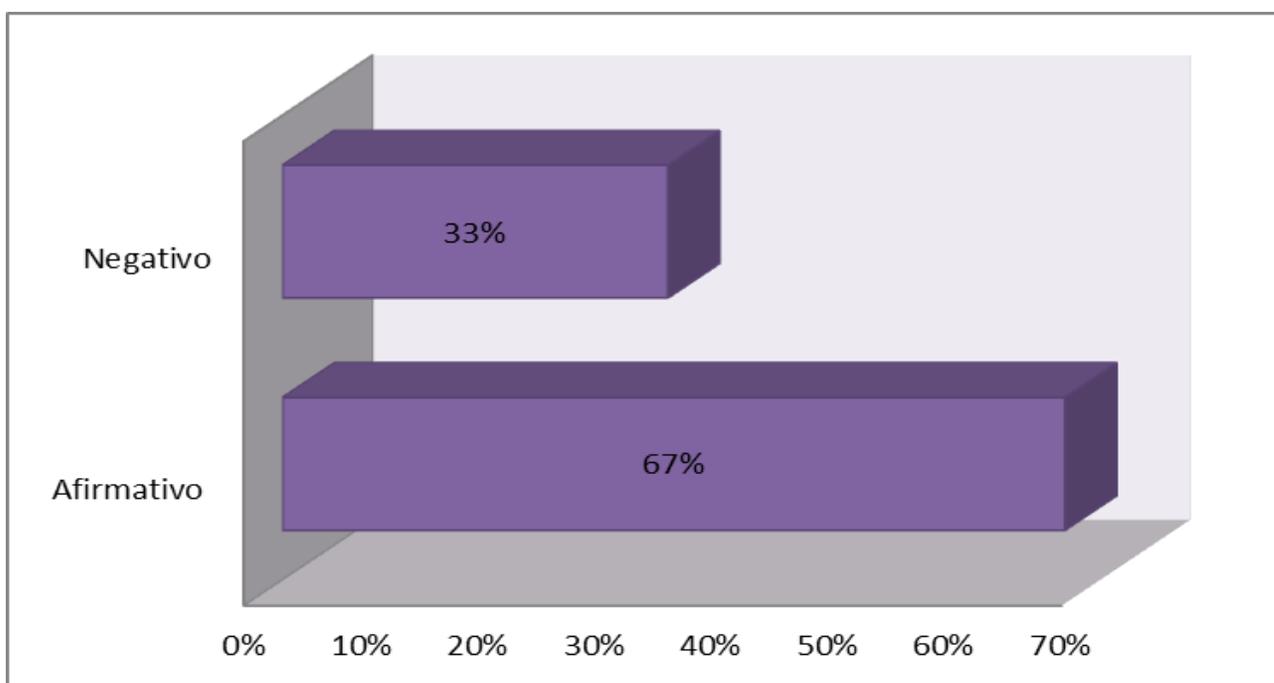
#### 4.4. Planes

Los planes se definen como los documentos escritos que contienen el diseño o esquema informativo de lo que habrá de hacerse en el futuro y de las especificaciones para realizarlo.

##### 4.4.1. Planes generales o específicos.

Los resultados obtenidos en la existencia de planes en la empresa Art Attack se presenta en la gráfica 9:

Gráfica 9. Planes generales o específicos.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

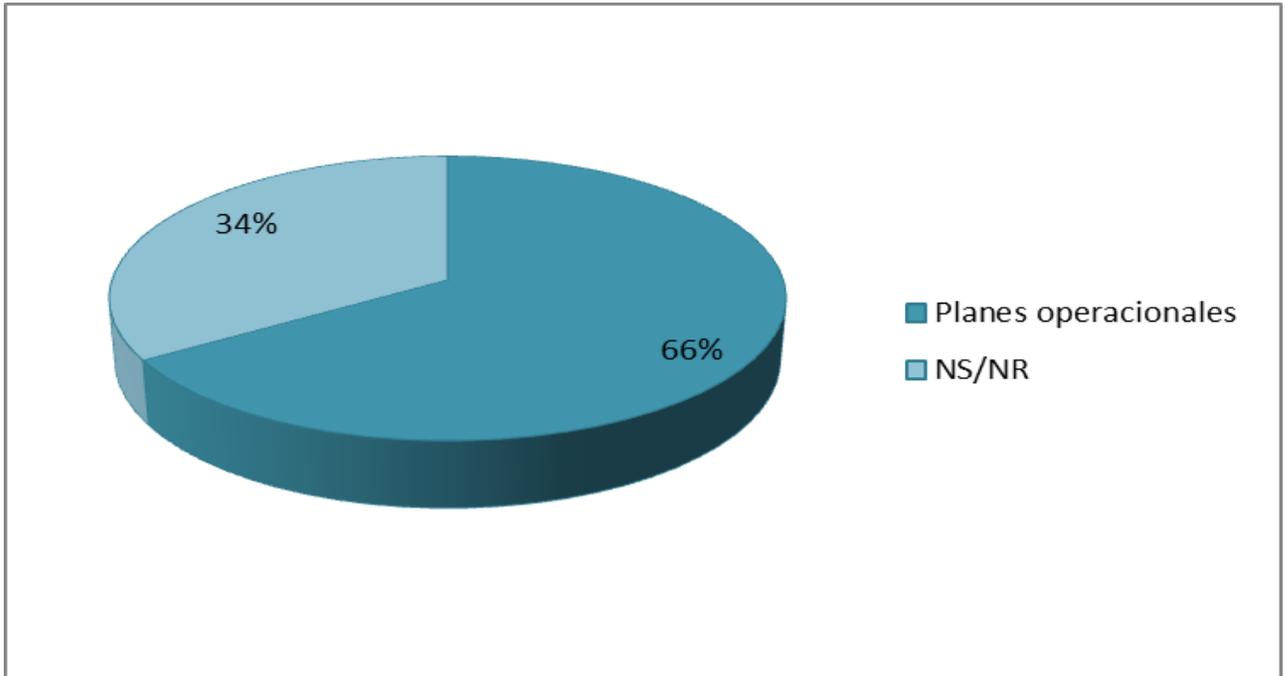
Numero de entrevistados 06

La gráfica 9 dio como resultado que el 67.0% de colaboradores entrevistados afirma la existencia de planes generales o específicos; mientras que el 33.0% niega la existencia de los mismos.

#### 4.4.2. Planes existentes.

Los resultados obtenidos en el tipo de plan existen en la actualidad se presenta en la gráfica 10:

Gráfica 10. Planes existentes.



Fuente: Elaboración propia, 2013.  
Numero de entrevistados 06

La gráfica 10 dio como resultado que el 66.0% de colaboradores entrevistados considera que existen planes operacionales; mientras que el 34.0% no sabe si existe algún plan en la empresa Art Attack.

#### 4.4.3. Tipo de planes por departamento.

Los resultados obtenidos en qué tipo de planes existe actualmente se presenta en el cuadro 11:

Cuadro 11. Tipo de planes por departamento.

<b>Departamento</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Táctico</b>	<b>Operativo</b>	<b>No aplica</b>	<b>Total en porcentajes</b>
Bodega y Despacho	n/a	n/a	n/a	100.0	<b>100.0</b>
Dirección General	n/a	n/a	n/a	100.0	<b>100.0</b>
Diseño Grafico	n/a	n/a	34.0	66.0	<b>100.0</b>
Empresa en General	n/a	n/a	n/a	100.0	<b>100.0</b>
Planes de Finanzas	n/a	n/a	n/a	100.0	<b>100.0</b>
Mercadeo y Ventas	n/a	n/a	n/a	100.0	<b>100.0</b>
Planes de Producción	n/a	n/a	50.0	50.0	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

El cuadro 11 muestra que tipo de planes existen por departamento: Bodega y Despacho, Dirección General, Empresa en General, Finanzas, Mercadeo y Ventas el 100.0% de colaboradores consideran que no aplica.

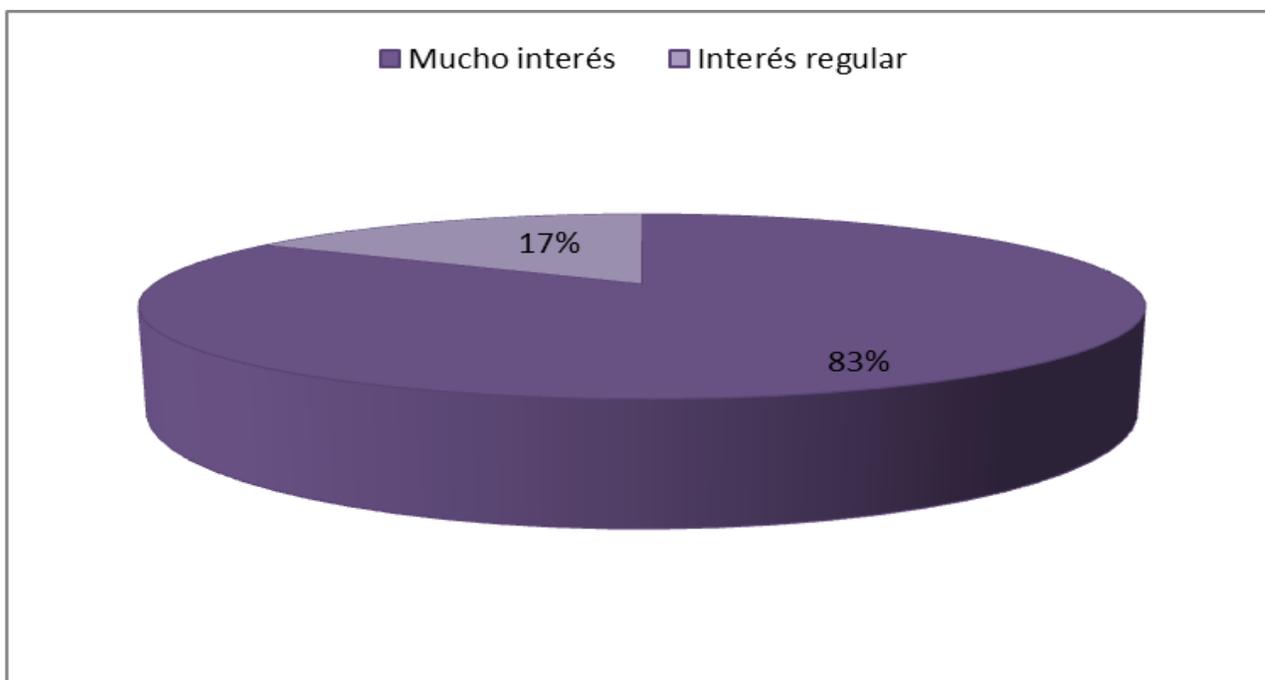
El Departamento de Diseño Gráfico el 66.0% consideran que no aplica y el 34.0% considera que se aplica el plan operativo.

El Departamento de Producción el 50.0% considera que si aplica el plan operativo mientras que el 50.0% considera que no aplica.

#### 4.4.4. Aplicación de los planes.

Los resultados obtenidos en el interés que los colaboradores entrevistados le dan a la aplicación de los planes se presentan en la gráfica 12; la escala aplicada va desde mucho interés hasta sin interés:

Gráfica 12. Aplicación de los planes.



Fuente: Elaboración propia, 2013.  
Numero de entrevistados 06

La gráfica 12 dio como resultado que el 83.0% de colaboradores entrevistados consideran de mucho interés la aplicación de planes; mientras que el 17.0% consideran de interés regular la aplicación de los mismos

#### 4.4.5. Revisión de planes.

Los resultados obtenidos en el tiempo de revisión de los planes existentes, denota que el 100.0% de colaboradores entrevistados consideran que los planes son revisados menos y hasta 6 meses.

#### 4.4.6. Objetivos, principios, valores, misión, visión.

Los resultados obtenidos en el interés para la empresa Art Attack en la construcción de objetivos, principios, valores, misión, visión se presenta en el cuadro 13; la escala aplicada va desde muy importante hasta sin importancia:

Grafica 13. Objetivos, principios, valores, misión, visión.

No.	Descripción	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Total en porcentajes
1	Objetivos	100.0	n/a	n/a	n/a	<b>100.0</b>
2	Principios	84.0	16.0	n/a	n/a	<b>100.0</b>
3	Valores	84.0	16.0	n/a	n/a	<b>100.0</b>
4	Misión	100.0	n/a	n/a	n/a	<b>100.0</b>
5	Visión	100.0	n/a	n/a	n/a	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

El cuadro 13 muestra el interés que los colaboradores le dan a la construcción de Objetivos, Misión, Visión, consideran muy importante con un 100.0%; mientras que los principios y valores consideran muy importante el 84.0% y el 16.0% los consideran importante.

#### 4.5. Perfiles de puesto

Se definen como las características específicas para el puesto, tales como: personalidad, capacidad intelectual, aspectos físicos y económicos.

Descripción de puestos: La descripción del puesto enlista de manera clara y concreta las actividades rutinarias, periódicas y eventuales del puesto para poder realizar las funciones adecuadamente.

##### 4.5.1. Descripciones y perfiles de puesto.

Los resultados obtenidos en la existencia de descripciones y perfiles de puestos se presentan en la gráfica 14:

Gráfica 14. Descripciones y perfiles de puesto.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

La gráfica 14 dio como resultado que el 50.0% de colaboradores entrevistados consideran que todos cuentan con descripciones y perfiles de puestos, el 33.0% de colaboradores entrevistados consideran que ninguno cuenta con los mismos y el 17.0% considera que algunos colaboradores cuentan con descripciones y perfiles de puestos.

#### 4.5.2. Perfiles de puestos por departamento

Los resultados obtenidos en los perfiles de puestos que cuenta los departamentos de la empresa Art Attack se presenta en el cuadro 15; la escala va desde aplicable hasta no aplicable:

Cuadro 15. Perfiles de puestos por departamento.

<b>No.</b>	<b>Departamentos</b>	<b>Aplica</b>	<b>No aplica</b>	<b>Total en porcentaje</b>
1	Bodega y despacho	33.0	67.0	<b>100.0</b>
2	Dirección general	33.0	67.0	<b>100.0</b>
3	Diseño grafico	67.0	33.0	<b>100.0</b>
4	Finanzas	33.0	67.0	<b>100.0</b>
5	Mercadeo y ventas	67.0	33.0	<b>100.0</b>
6	Producción	50.0	50.0	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013

Numero de entrevistados 06

El cuadro 15 muestra que:

- El 67.0% de colaboradores entrevistados consideran que aplican los perfiles de puestos en los departamentos de diseño gráfico, mercadeo y ventas; el 33.0% consideran que no lo aplican en estos mismos departamentos;
- El 50.0% de colaboradores consideran que en el departamento de producción aplican los mismos; el otro 50.0% considera que no se aplica;
- El 33.0% de colaboradores consideran que aplican los perfiles de puestos en los departamentos de bodega y despacho, dirección general, finanzas, mientras que el 67.0% consideran que no aplican los mismos departamentos.

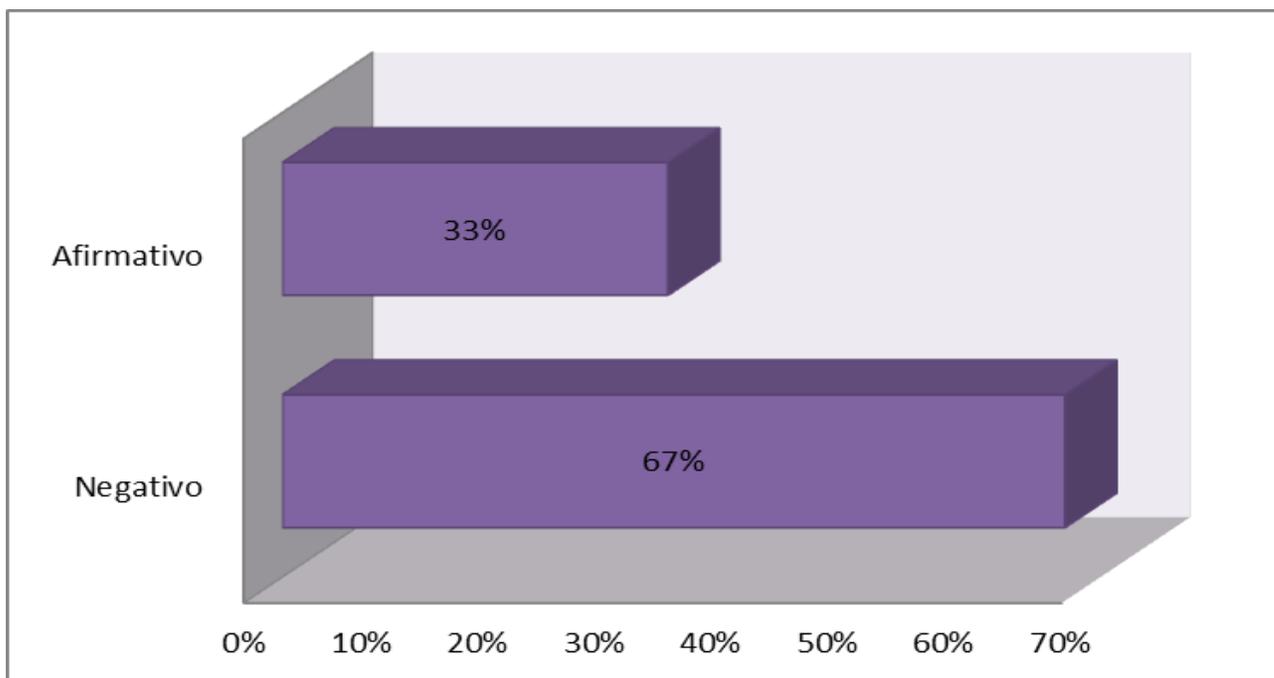
## 4.6. Manuales

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

### 4.6.1. Manuales de la empresa Art Attack.

Los resultados obtenidos en la existencia de manuales se presentan en la gráfica 16:

Gráfica 16. Manuales empresa Art Attack.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

La gráfica 16 dio como resultado que el 67.0% de colaboradores entrevistados niegan la existencia de manuales en la empresa; mientras que el 33.0% afirman la existencia de los mismos.

#### 4.6.2. Tipos de manuales.

Los resultados obtenidos en los tipos de manuales que se aplican en la empresa Art Attack se presentan en el cuadro 17; la escala va desde aplicable hasta no aplicable:

Cuadro 17. Tipos de manuales.

No.	Tipos de Manuales	Aplicables	Poco aplicables	No Aplican	NS/NR	Total en porcentajes
1	Manual del empleado	16.0	n/a	84.0	n/a	<b>100.0</b>
2	Manual de especialista	16.0	n/a	84.0	n/a	<b>100.0</b>
3	Manual de normas	16.0	n/a	84.0	n/a	<b>100.0</b>
4	Manual de organización	33.0	n/a	67.0	n/a	<b>100.0</b>
5	Manual de políticas	16.0	n/a	84.0	n/a	<b>100.0</b>
6	Manual de procedimientos	16.0	n/a	84.0	n/a	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

El cuadro 17 muestra que:

- Manual del Empleado: 16.0% opinan que es aplicable y el 84.0% no es aplicable;
- Manual de Especialista: 16.0% opinan que es aplicable y el 84.0% no es aplicable;
- Manual de Normas: 16.0% opinan que es aplicable y el 84.0% no es aplicable;
- Manuel de Organización: 33.0% opinan que es aplicable y el 67.0% no es aplicable;
- Manual de Políticas: 16.0% opinan que es aplicable y el 84.0% no es aplicable;
- Manual de Procedimientos: 16.0% opinan que es aplicable y el 84.0% no es aplicable.

#### 4.6.3. Políticas

Los resultados obtenidos en las políticas que cuenta la empresa Art Attack se presenta en el cuadro 18; la escala va desde aplicable hasta no aplicable:

Cuadro 18. Políticas.

No.	Tipos de Políticas	Aplicable	Poco Aplicable	No Aplican	NS/NR	Total en porcentajes
1	Política Laboral	50.0	16.0	34.0	n/a	<b>100.0</b>
2	Política Crediticia	84.0	16.0	n/a	n/a	<b>100.0</b>
3	Orden de pedidos	84.0	16.0	n/a	n/a	<b>100.0</b>
4	Recepción de pedidos	68.0	16.0	16.0	n/a	<b>100.0</b>
5	Política de calidad	84.0	n/a	16.0	n/a	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

El cuadro 18 muestra que el 84.0% de colaboradores entrevistados consideran que la política crediticia, ordenes de pedidos, política de calidad si son aplicables; el 16.0% consideran que son poco aplicables: el 68.0% consideran que la política de recepción de pedidos son aplicables, el 16.0% poco aplicable, y el otro 16 consideran que no aplican; el 50.0% de colaboradores entrevistados consideran que la política laboral es aplicable, el 16.0% considera que es poco aplicable, el 34.0% considera que no es aplicable.

#### 4.6.4. Política laboral interna.

Los resultados obtenidos en los elementos necesarios para la política laboral interna se presenta en el cuadro 19; la escala aplicada va desde muy importante hasta sin importancia:

Cuadro 19. Política laboral interna.

No.	Descripción	Muy Importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Total en porcentaje
1	Contrato laboral	84.0	n/a	16.0	n/a	<b>100.0</b>
2	Derechos de Ley	84.0	n/a	16.0	n/a	<b>100.0</b>
3	Incentivos	84.0	16.0	n/a	n/a	<b>100.0</b>
4	Manual de descripción y perfiles de puestos	84.0	n/a	16.0	n/a	<b>100.0</b>
5	Reglamento Interno de trabajo	84.0	16.0	n/a	n/a	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

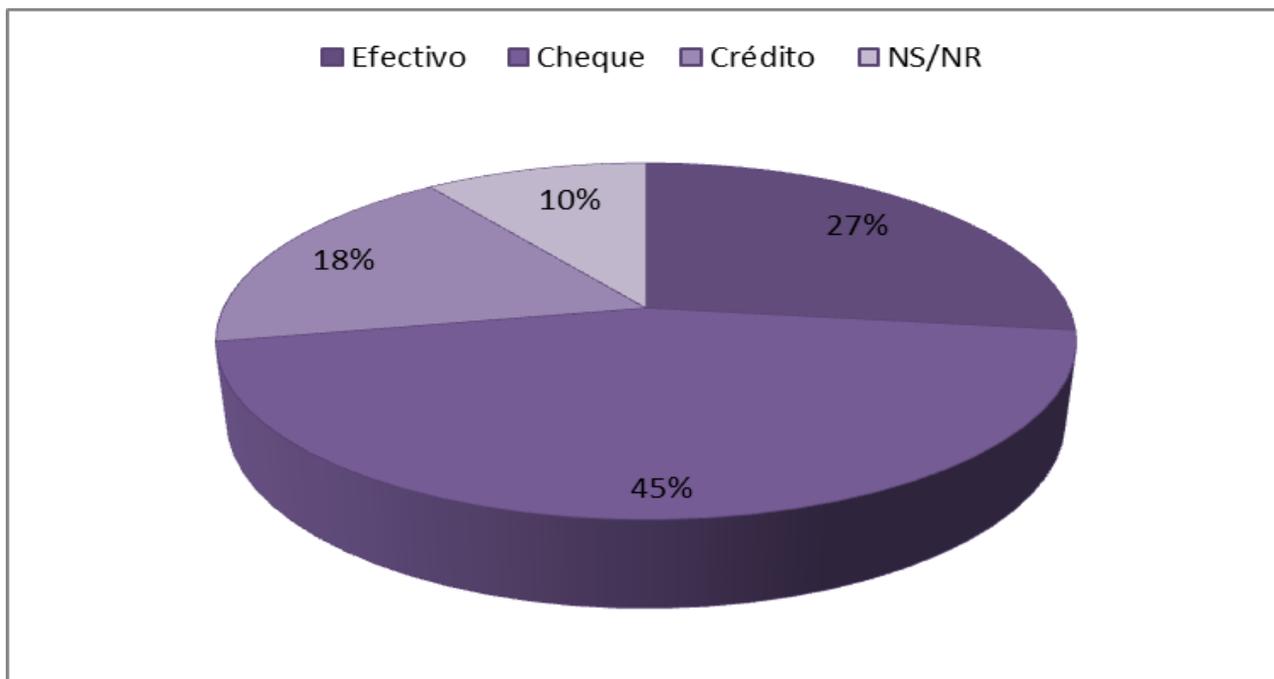
Numero de entrevistados 06

El cuadro 19 dio como resultado que el 84.0% de colaboradores entrevistados consideran que el contrato laboral, derechos de ley, incentivos, manual de descripciones, perfiles de puestos y reglamento interno de trabajo son muy importantes, 16.0% incentivos y reglamento interno de trabajo consideran que son importantes, 16.0% contrato laboral, derechos de ley, manual de descripción y perfiles de puestos son poco importantes.

#### 4.6.5. Políticas crediticias.

Los resultados obtenidos en las formas de pago de sus clientes se presentan en la gráfica 20:

Gráfica 20. Política crediticia.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

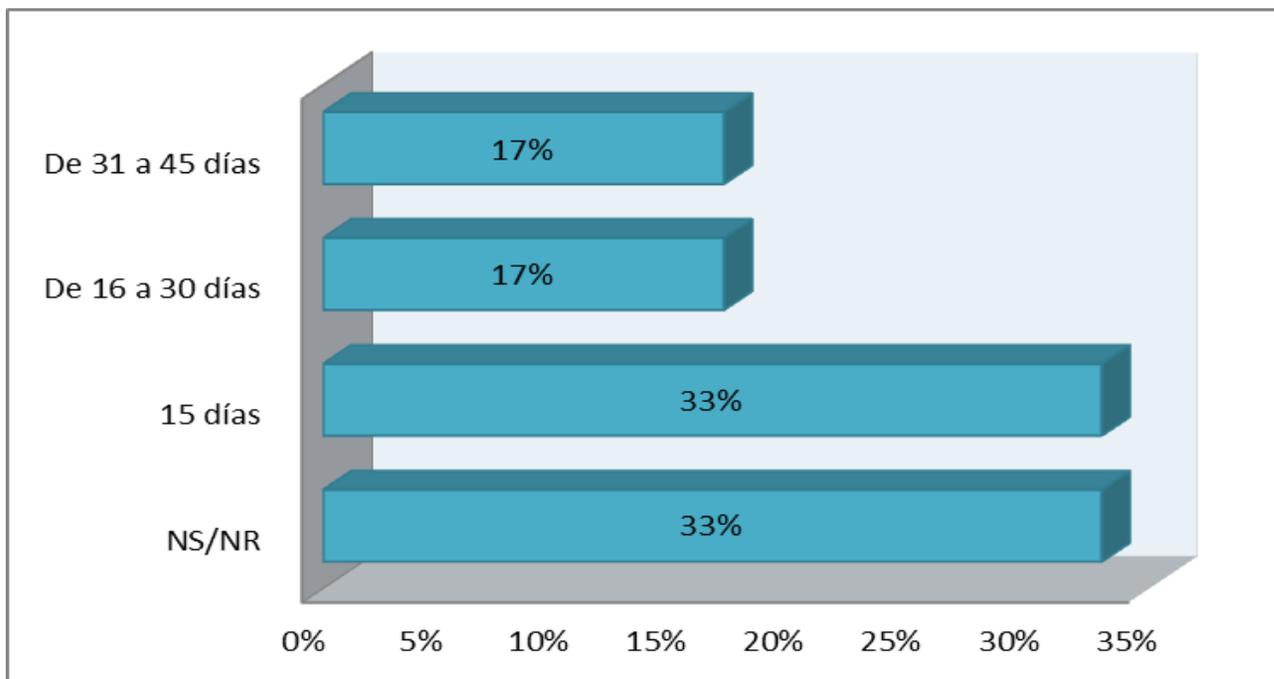
Numero de entrevistados 06

La gráfica 20 dio como resultado que el 45.0% de colaboradores entrevistados consideran que la forma de pago de sus clientes es en cheque, el 27.0% efectivo, el 18.0% crédito, y el 10.0% no saben cómo es la forma de pago de los clientes.

#### 4.6.6. Términos de pago.

Los resultados obtenidos en los términos de pago de los clientes de la empresa Art Attack se presentan en gráfica 21:

Gráfica 21. Términos de pago.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

La gráfica 21 dio como resultado que el 33.0% de cómo se manejan los términos de pago en la empresa Art Attack es de 15 día; el 33.0% no sabe; mientras que el 17.0% considera que es de 16 a 30 y 31 a 45 días;

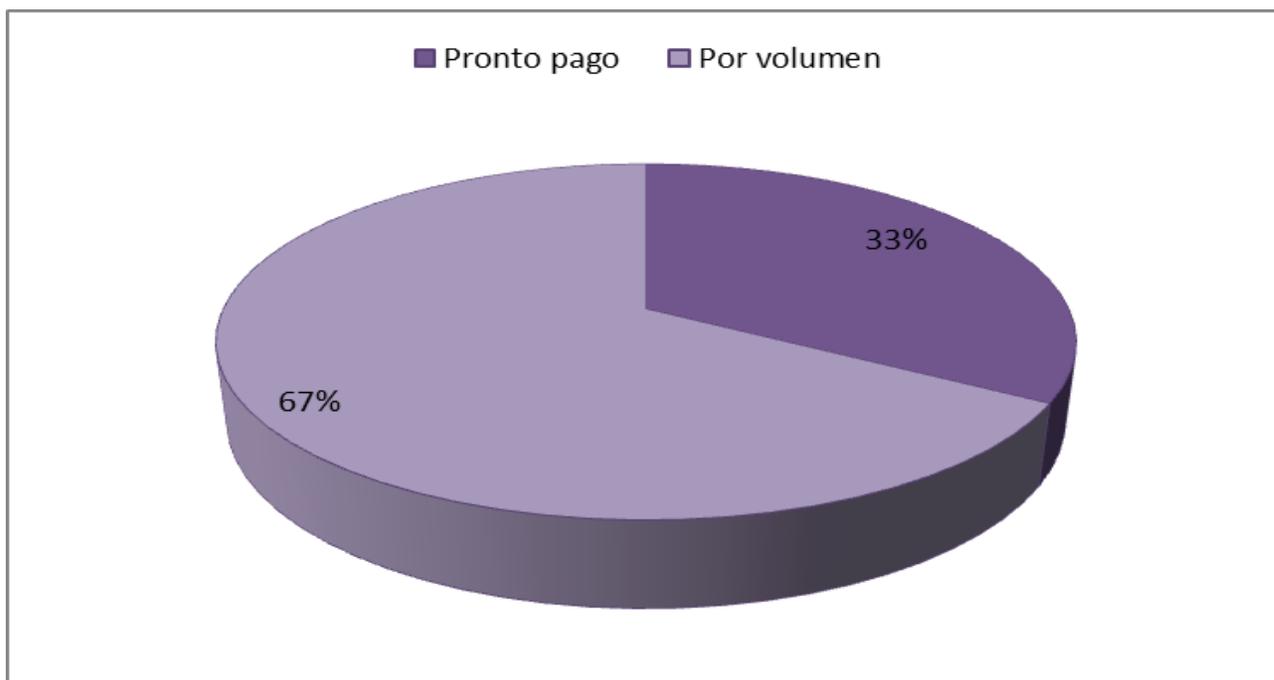
#### 4.6.7. Descuentos.

Los resultados obtenidos en la aplicación de descuento por pronto pago o volumen se dio como resultado que el 100.0% de los colaboradores entrevistados afirman que la empresa Art Attack aplica a sus clientes descuentos por pronto pago o volumen.

#### 4.6.8. Tipos de descuentos.

Los resultados obtenidos en la aplicación de tipos que otorgan a los clientes de la empresa Art Attack se presentan en la gráfica 22:

Gráfica 22. Tipos de descuentos.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

La gráfica 22 dio como resultado que el 67.0% de descuento que se aplica a los clientes de la empresa Art Attack es por volumen; mientras que el 33.0% es por pronto pago.

#### 4.6.9. Incentivos.

Los resultados obtenidos en los tipos de incentivos para los colaboradores de la empresa Art Attack se presenta en el cuadro 23; la escala aplicada va desde muy importante hasta sin importancia, los tipos de incentivos son los siguientes:

- Capacitaciones
- Monetarios
- No monetario
- Recreativo
- Superación laboral

Cuadro 23. Incentivos.

No.	Descripción	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Total en porcentaje
1	Capacitaciones	68.0	16.0	16.0	n/a	<b>100.0</b>
2	Monetario	50.0	50.0	n/a	n/a	<b>100.0</b>
3	No monetario	n/a	33.0	67.0	n/a	<b>100.0</b>
4	Recreativo	34.0	16.0	34.0	n/a	<b>100.0</b>
5	Superación laboral	84.0	16.0	n/a	n/a	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

El cuadro 23 dio como resultado que:

- Capacitaciones: El 68.0% de incentivos que consideran muy importante aplicar a los colaboradores el 16.0% importante, mientras que el otro 16.0% lo considera poco importante;
- Monetario: el 50.0% considera muy importante el incentivo monetario, el 50.0% lo considera importante;
- No monetario: el 33.0% considera importante el no monetario, mientras que el 67.0% lo considera poco importante;
- Recreativo: el 34.0% considera muy importante el incentivo recreativo, el 16.0% importante, mientras que el 34.0% poco importante;
- Superación personal: el 84.0% considera muy importante la superación laboral, y el 16.0% importante.

#### 4.6.10. Tipos de incentivos.

Los resultados obtenidos en los tipos de incentivos que los colaboradores de la empresa Art Attack sugieren para implementar se presentan en el cuadro 24:

Cuadro 24. Incentivos.

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total en porcentaje</b>
1	Ninguno mas	32.0
2	Depreciación de vehículo	17.0
3	Por metas de trabajo	17.0
4	Motivación y Liderazgo	17.0
5	Capacitaciones prácticas de impresión	17.0
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

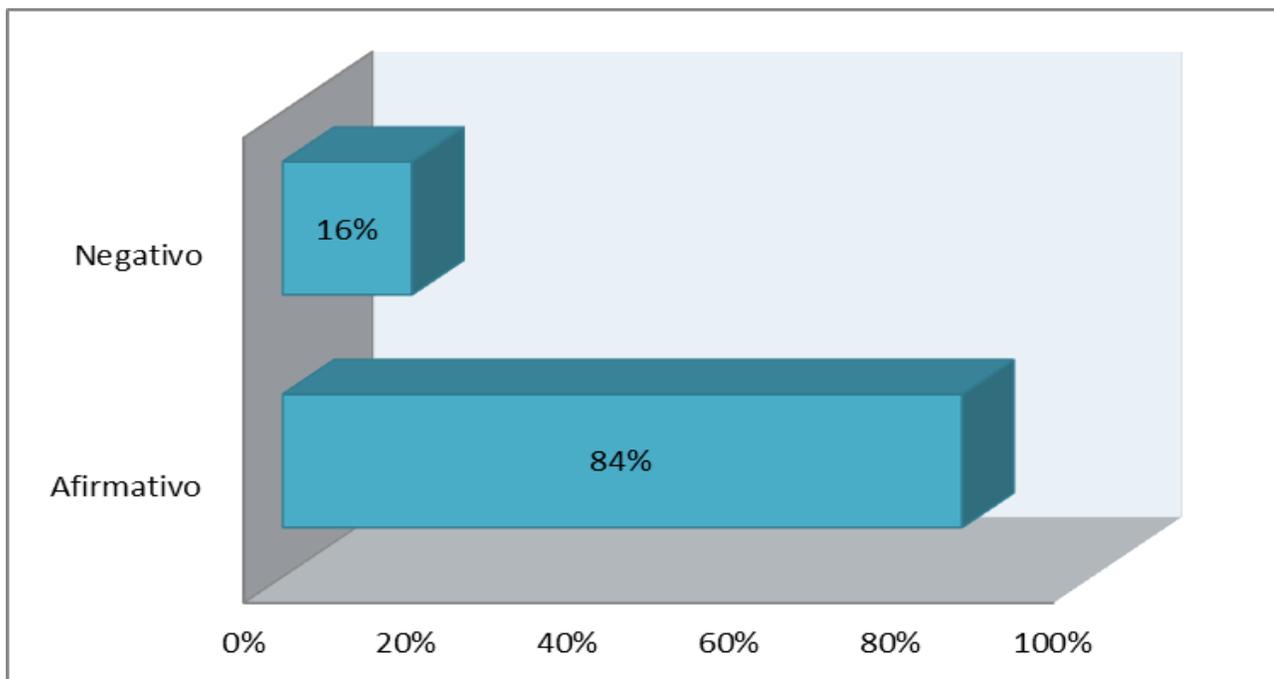
El cuadro 24 muestra las respuestas que los colaboradores entrevistados les gustaría que la empresa Art Attack implementara como incentivos:

- Depreciación de vehículos un 17.0% de opiniones.
- Por metas de trabajo un 17.0% de opiniones
- Motivación y liderazgo un 17.0% de opiniones
- Capacitaciones prácticas de impresión un 17.0% de opiniones.

#### 4.6.11. Estabilidad laboral.

Los resultados obtenidos en la estabilidad laboral de la empresa Art Attack se presenta en la gráfica 25:

Gráfica 25. Estabilidad laboral.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

La gráfica 25 dio como resultado que el 84.0% de los colaboradores entrevistados afirmaron que existe la estabilidad laboral en la empresa Art Attack; mientras que el 16.0% lo negaron.

#### 4.6.12. Tipos de estabilidad laboral.

Los resultados obtenidos en los tipos de estabilidad laboral se presentan en el cuadro 26, la escala que se aplicó va desde que son aplicables hasta no aplicables.

Cuadro 26. Tipos de estabilidad laboral.

No.	Descripción	Aplicables	Poco aplicable	No aplican	Total
1	Motiva a los colaboradores	50.0	17.0	33.0	100.0
2	Superación personal	34.0	33.0	33.0	100.00
3	Salarios competitivos	17.0	50.0	33.0	100.0
4	Ambiente agradable	84.0	n/a	16.0	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

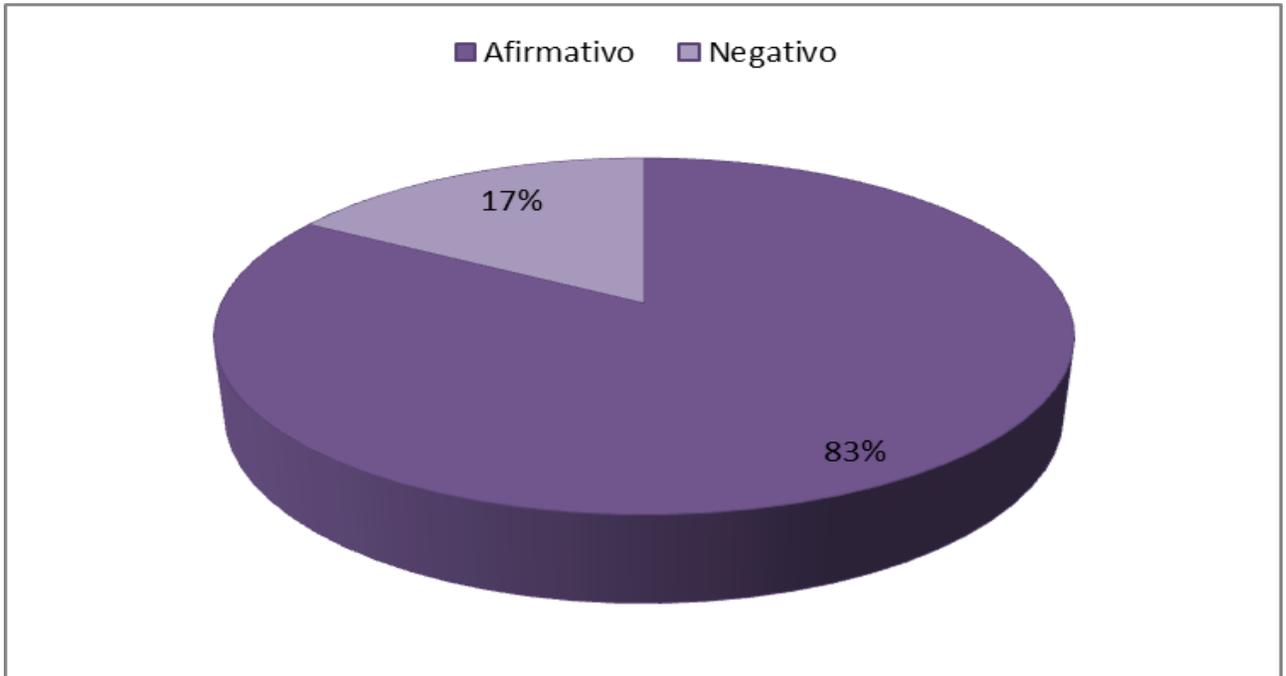
El cuadro 26 dio como resultado que:

- Motivan a los colaboradores: el 50.0% de colaboradores entrevistados considera que existe estabilidad laboral en la empresa Art Attack ya que aplican la motivación; el 17.0% considera que es poco aplicable, y el 33.0% considera que no es aplicada;
- Superación personal: el 34.0% considera que aplica la superación personal, el 33.0% poco aplicable, el 33.0% no aplica;
- Salarios competitivos: el 17.0% considera que es aplicable los salarios competitivos, el 50.0% poco aplicable, el 33.0% no aplica;
- Ambiente agradable: el 84.0% considera que aplica el ambiente agradable, mientras que el 16.0% considera que no aplica.

#### 4.6.13. Producción.

Los resultados obtenidos en el conocimiento en la capacidad diaria de producción se presentan en la gráfica 27:

Gráfica 27. Producción.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

La gráfica 27 dio como resultado que el 83.0% de colaboradores entrevistados conoce la capacidad diaria de la empresa Art Attack, mientras que el 17.0% no lo conoce.

#### 4.6.14. Capacidad de producción.

Los resultados obtenidos en la capacidad diaria de producción se presentan en el cuadro 28:

Cuadro 28. Capacidad de producción.

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total en porcentaje</b>
1	1,500 unidades diarias	17.0
2	1,000 unidades diarias	32.0
3	600 unidades diarias	17.0
4	500 unidades diarias	17.0
5	NS/NR	17.0
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

El cuadro 28 muestra las respuestas que los colaboradores entrevistados dieron de la capacidad diaria de la empresa Art Attack.

#### 4.6.15. Imagen.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de la imagen para los clientes de la empresa Art Attack dio como resultado que el 100.0% de los colaboradores entrevistados afirman que es necesario el desarrollo la imagen de la empresa Art Attack.

#### 4.6.16. Desarrollo de imagen.

Los resultados obtenidos en la forma del desarrollo de imagen para los clientes de la empresa Art Attack se presenta en el cuadro 29:

Cuadro 29. Desarrollo de imagen.

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Sin importancia</b>	<b>Total en porcentajes</b>
1	Publicidad tradicional	68.0	16.0	16.0	n/a	<b>100.0</b>
2	Promoción en ventas	50.0	34.0	16.0	n/a	<b>100.0</b>
3	Ventas personales y atención directa	84.0	16.0	n/a	n/a	<b>100.0</b>
4	Relaciones publicas	50.0	50.0	n/a	n/a	<b>100.0</b>
5	Marketing Directo	68.0	32.0	n/a	n/a	<b>100.0</b>
6	Medios virtuales, telecomunicaciones	50.0	34.0	16.0	n/a	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

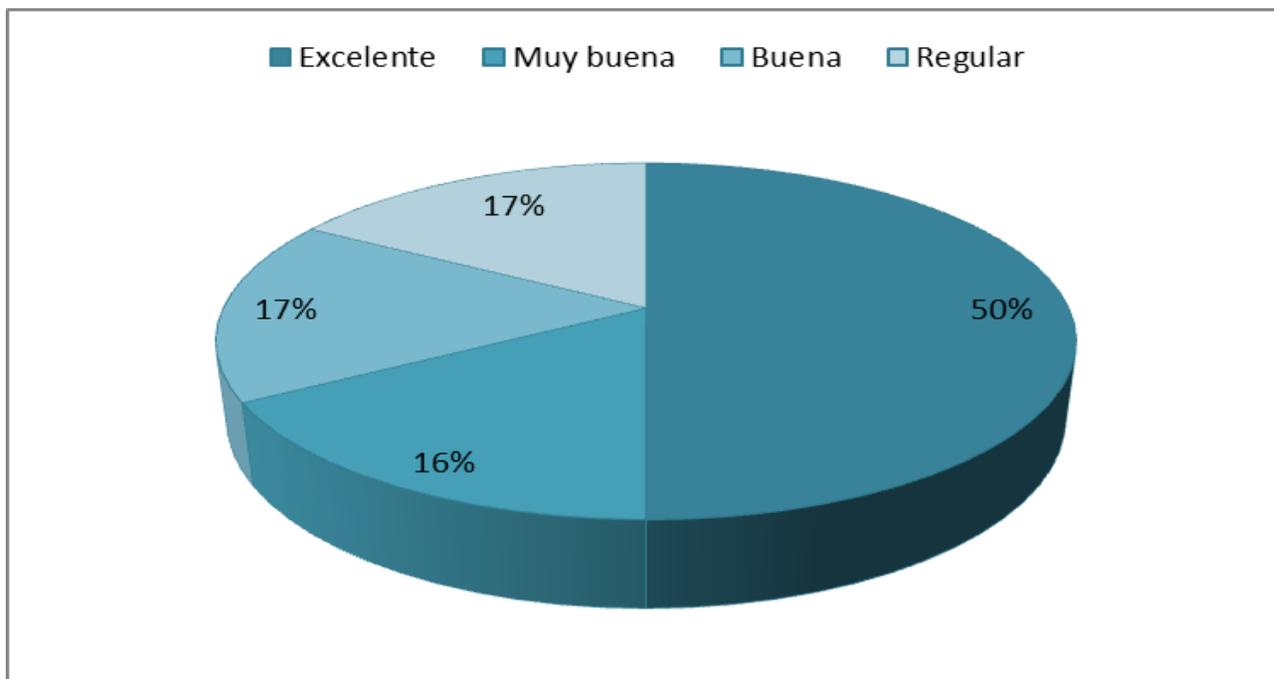
El cuadro 29 dio como resultado en las siguientes formas del desarrollo de imagen:

- Publicidad; el 68.0% muy importante, el 16.0% importante y el 16.0% poco importante.  
Promoción en ventas; el 50.0% muy importante, el 34.0% importante y el 16.0% poco importante.
- Ventas personales y atención directa; el 84.0% muy importante, el 16.0% importante.  
Relaciones públicas; el 50.0% muy importante, el otro 50.0% importante.
- Marketing directo; el 68.0% muy importante, el 32.0% importante y
- Medios virtuales, telecomunicaciones; el 50.0% muy importante, el 34.0% importante y el 16.0% poco importante.

#### 4.6.17. Comunicación.

Los resultados obtenidos en la comunicación de la empresa Art Attack se presenta en la gráfica 30:

Gráfica 30. Comunicación.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

La gráfica 30 dio como resultado que el 50.0% de los colaboradores consideran que la comunicación entre ejecutivos y colaboradores de la empresa Art Attack es excelente, el 17.0% considera que es muy buena y buena; mientras que el 16.0% consideran que es regular.

#### 4.6.18. Mejorar comunicación.

Los resultados obtenidos de las mejoras propuestas por los colaboradores entrevistados se presentan en el cuadro 31:

Cuadro 31. Mejorar comunicación.

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total en porcentajes</b>
1	Tener claras las jerarquías	17.0
2	Realizar reuniones periódicas	17.0
3	Ser más abiertos a sugerencias	17.0
4	Mas compromiso de parte de los ejecutivos	17.0
5	Colaboración de todos	16.0
6	No sugiere nada/porque ya existe buena comunicación	16.0
	<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Numero de entrevistados 06

El cuadro 31 muestra las sugerencias que los colaboradores entrevistados dieron para mejorar la comunicación de la empresa Art Attack.

## **5. Conclusiones:**

Por medio del estudio que se realizó en la empresa Art Attack, se concluye que no están definidos claramente los niveles jerárquicos.

La propuesta del desarrollo de una estructura organizativa va a permitir un mejor desempeño tanto administrativo como operativo en las labores realizadas en la empresa Art Attack, cumpliendo con el logro de los objetivos primordiales de una manera eficiente y con un mínimo esfuerzo.

Las descripciones y perfiles de puestos son una guía para todos los colaboradores para que puedan desarrollar de forma más eficiente sus actividades, evitando confusión y pérdidas de tiempo, existiendo la duplicidad de funciones y el desconocimiento de las responsabilidades por parte de los colaboradores.

La importancia de que los directivos tomen en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colaboradores ya que si ellos se sienten motivados y valorados realizarán de una mejor forma su trabajo y serán mucho más productivos; la capacitación constante y formal para ellos es de suma importancia para poder cumplir con altos estándares de calidad en la producción.

La comunicación efectiva en Art Attack es un factor clave que les permitirá el desarrollo eficiente de cada una de las actividades y de la organización; utilizar este factor es importante para dar a conocer y transmitir a cada uno de los colaboradores la misión, visión, valores, objetivos, de la empresa.

## **6. Propuesta Administrativa**

A continuación se presenta la propuesta administrativa para la empresa Art Attack, según los resultados obtenidos sobre el desarrollo de una estructura organizacional.

Desarrollo de Manual de Organización donde se presenta:

- Reglamento interno de trabajo
- Planeación Estratégica
- Estructura Organizacional y
- Descripciones de puestos.

Se adjunta dicho manual.

## Plan de Inducción y Capacitación

Cuadro 32. Plan de Capacitación.

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	<b>Introducción a la empresa</b>	Brindar al personal los conocimientos sobre Visión, Misión, objetivos y valores.
2	<b>Conocimiento del puesto de trabajo</b>	Transmitir al personal toda la información de la descripción de los puestos y dar a conocer el organigrama de la empresa para que sepan las jerarquías y quien es su jefe inmediato.
3	<b>Conocimiento del Manual de Organización</b>	Se debe transmitir la información requerida sobre los siguientes aspectos. <ul style="list-style-type: none"><li>• Reglamento interno de trabajo.</li></ul>
4	<b>Evaluación</b>	Al momento de finalizar los procesos anteriores se deberá realizar una evaluación sobre los puntos mencionados, garantizando que el colaborador posee el conocimiento teórico de la empresa Art Attack

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## **7. Propuesta Financiera**

A continuación se presenta la propuesta financiera, donde se muestra la inversión del desarrollo del Manual de Organización con un costo de Q.40, 000.00

Esto se respalda con un estado de resultados que se muestra a continuación.

<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>		
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 20XX</b>		
<b>(Expresados en Quetzales )</b>		
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>
<b>VENTAS</b>	2,160,000.00	2,484,000.00
Costo de Venta	756,000.00	919,080.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,404,000.00</b>	<b>1,564,920.00</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>		
<b><u>Gastos Ventas</u></b>		
Comisiones	169,785.00	186,500.00
Prestaciones s/comisiones	45,780.00	49,000.00
Publicidad y Propaganda	5,000.00	15,000.00
Mant. Vehiculo de Reparto	3,500.00	3,750.00
Material de Empaque	8,750.00	9,000.00
<b>Total gastos ventas</b>	<b>232,815.00</b>	<b>263,250.00</b>
<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	<b>1,171,185.00</b>	<b>1,301,670.00</b>
<b><u>Gatos de Administración</u></b>		
Sueldos administrativo	285,500.00	294,600.00
Prestaciones	54,640.00	58,345.00
Seguros gasto	10,000.00	12,300.00
Mantenimiento maquinaria	2,500.00	3,745.00
Depreciaciones	7,600.00	7,600.00
Honorarios Profesionales	136,500.00	-
Papeleria y Utiles	8,000.00	11,234.00
Energía Electrica y Agua Potable	20,000.00	25,200.00
Combustibles y Lubricantes	15,000.00	16,780.00
<b>Total gastos ventas</b>	<b>539,740.00</b>	<b>429,804.00</b>
<b>GANANCIA EN OPERACION</b>	<b>631,445.00</b>	<b>871,866.00</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		
Intereses Bancarios	20,000.00	23,540.00
<b>UTILIDAD ANTES DE I.S.R.</b>	<b>611,445.00</b>	<b>848,326.00</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	171,204.60	237,531.28
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>440,240.40</b>	<b>610,794.72</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

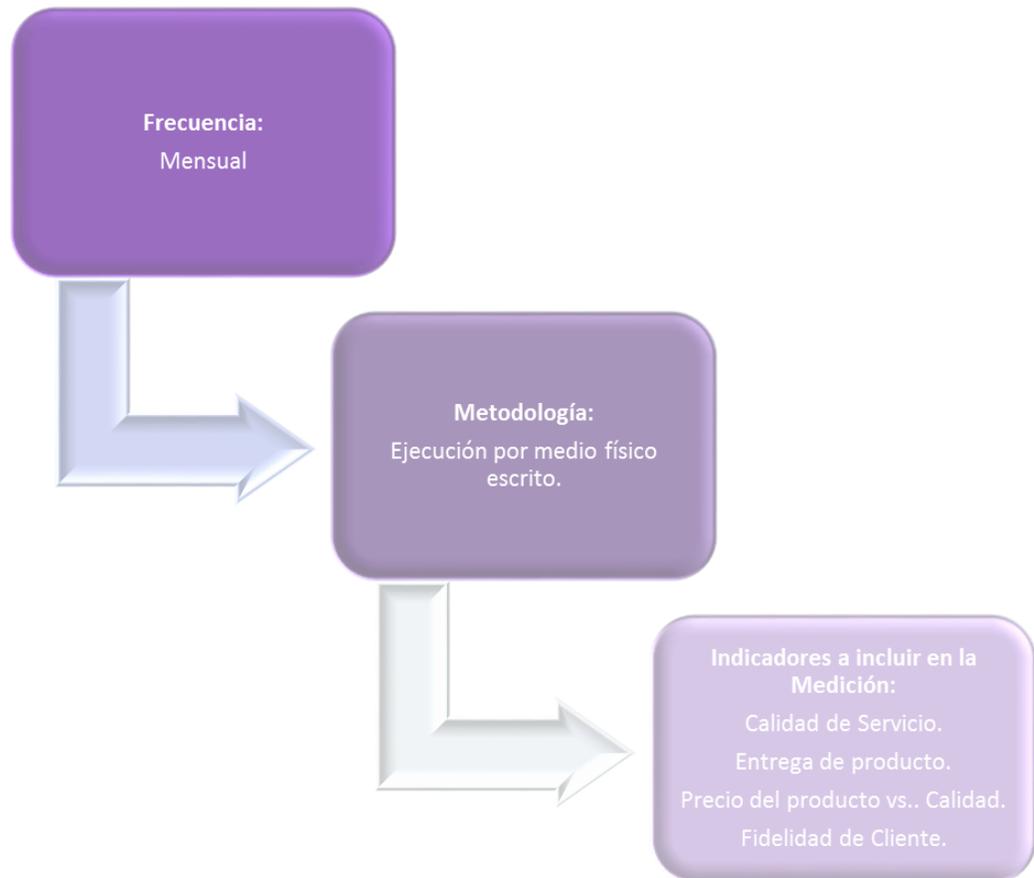
Los honorarios profesionales son los gastos en los que la empresa incurrirá para llevar a cabo la propuesta de estructura organizacional, incurre como gasto ya que no genera ingresos monetarios, si no que contribuye al desarrollo del proceso administrativo.

En el caso del año 2 las ventas tienen un aumento del 15.0% esto se lograra al éxito de implementación del área de ventas y la evaluación de satisfacción de los clientes; pero incrementan los gastos de publicidad como sueldos como parte de la propuesta, sin embargo a pesar de los incrementos de gastos las ganancias continúan con un porcentaje de 30.0% sobre la ganancia marginal.

## 8. Propuesta Mercadeo

A continuación se presenta la propuesta de mercadeo para la empresa Art Attack.

Creación e implementación de encuesta de satisfacción de clientes.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Se adjunta dicha encuesta. (Anexo 3.)

## **Bibliografía**

Hellriegel, Jackson, Slocum. (2009). *Administración un Enfoque basado en Competencias*. México: Editorial Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe.

Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Education, Inc.

Michael A. Hitt, J Stewart Black y Lyman W. Porter. (2006). *Administración*. México: Editorial Pearson Education, Inc.

Del Cid A, Mendez R., Sandoval F. (2007). *Investigación, y Fundamentos y Metodología*. México: Editorial Pearson Education, Inc.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc. Graw Hill Companies Inc.

Universidad Panamericana. *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

# Manual de Organización

**Art Attack**

1era Actualización

12 Ejemplares

Guatemala, Enero 2015.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Antecedentes</b> .....	6
<b>Objetivo:</b> .....	7
<b>Reglamento Interno</b> .....	8
CAPÍTULO I.....	8
CAPÍTULO II .....	8
Condiciones de admisión .....	8
CAPÍTULO III.....	10
Trabajadores accidentales o transitorios.....	10
CAPÍTULO IV .....	10
Horario de trabajo .....	10
CAPÍTULO V .....	11
Las horas extras y trabajo nocturno.....	11
CAPÍTULO VI.....	12
Días de descanso legalmente obligatorios.....	12
CAPÍTULO VII .....	16
Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan .....	16
CAPÍTULO VIII .....	17
Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo ....	17
CAPÍTULO IX.....	19
Prescripciones de orden.....	19
CAPÍTULO X .....	20
Orden jerárquico.....	20



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO XI.....	20
Labores prohibidas .....	20
CAPÍTULO XII .....	20
Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores .....	20
CAPÍTULO XIII .....	23
Escala de faltas y sanciones disciplinarias .....	23
CAPÍTULO XIV .....	24
Publicaciones.....	24
CAPÍTULO XV .....	24
Vigencia .....	24
CAPÍTULO XVI.....	25
Disposiciones finales.....	25
<b>Misión .....</b>	<b>26</b>
<b>Visión.....</b>	<b>26</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>26</b>
<b>Valores.....</b>	<b>26</b>
<b>Estructura Organizacional .....</b>	<b>27</b>
<b>Descripción de Puesto .....</b>	<b>28</b>
Puesto: Gerente Administrativo (1).....	28
Puesto: Asistente Administrativo y Contable (1).....	29
Puesto: Vendedores (2) .....	30
Puesto: Cobrador (1) .....	30
Puesto: Gerente de Producción (1).....	31
Puesto: Encargado de compras y bodega (1).....	32
Puesto: Diseñador Gráfico (1).....	33



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Puesto: Impresión (1) .....	33
Puesto: Auxiliar de impresión (2) .....	34
<b>Glosario de Términos</b> .....	35
<b>Bibliografía</b> .....	40



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### **Introducción**

La serigrafía en su más simple expresión es una técnica de impresión que establece un procedimiento de estarcido, en el cual el modelo se aplica sobre una tela de seda previamente estirada en un marco especial, la tinta serigráfica se hace penetrar a través de la retícula de la tela, pesando sobre ella una espátula o rasqueta de caucho, entonces la tela queda adherida al papel u objeto que se imprime.

La más importante cualidad de la serigrafía es que por su medio puede imprimirse en colores en cualquier superficie de cualquier forma y espesor.

En el presente manual se describe de manera detallada la estructura organizacional y funcional la empresa Art Attack y las actividades generales que le permiten cumplir con su objetivo de manera eficaz, eficiente y con calidad en cada uno de los trabajos que realicen.

Para mantener su vigencia se recomienda que el presente manual sea revisado y actualizado periódicamente, en particular si se realizan cambios estructurales substanciales.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Antecedentes

Art Attack, que nace a finales del 2011, por iniciativa de sus socios fundadores escogieron incursionar en el negocio de la serigrafía. Los socios iniciaron esta inquietud como un pasatiempo y decidieron capacitarse, al finalizar el curso de Serigrafía lo consideraron atractivo y así iniciaron su aventura empresarial en las artes gráficas.

Art Attack, es una empresa que se dedica a la entrega de productos y servicios asociados la impresión a color en todo tipo de artículos promocionales. Los principales productos que se imprimen son camisetas, playeras, gorras, con todo tipo de publicidad para cualquier empresa y las exigencias y necesidades del cliente.

La primera inversión fue la compra de una máquina para impresión manual de cuatro brazos, luego contrataron a su primer empleado para iniciar pruebas de impresión en serigrafía, posteriormente empezaron a buscar clientes, con la incertidumbre si este negocio sería exitoso. El tiempo pasó y después de dos años de haber sido fundada la empresa, adquirieron otra máquina para impresión manual de ocho brazos y contrataron a su segundo empleado para impresión y diseño.

Los empresarios han conocido el mercado y las exigencias que se imponen por parte de sus clientes, empezaron a tener algunos problemas, no lograban tener los pedidos a tiempo, debido a que en el proceso de aplicación de la pintura utilizada no secaba en algunos tipos de playeras. La inversión siguiente fue la compra de un horno que sirve para curar las prendas y este proceso ayudó a acelerar los tiempos en el secado de la pintura y una entrega acorde a lo pactado con los clientes

En la actualidad, los socios fundadores han hecho importantes inversiones con el objeto del crecimiento de su negocio; cuentan con tres máquinas para impresión manual, tres hornos para las máquinas, un horno para curar las prendas, pistolas de calor industrial, un espacio para quemado de artes, software recientes para trabajo de artes, pistola de agua para lavar marcos.

La característica principal es que la serigrafía es de manera artesanal, eso le da un valor agregado a su producto en el mercado, su producción es de 500 a 1,000 piezas diarias.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### **Objetivo:**

El siguiente documento es un Manual de Organización de la empresa Art Attack, en él se establecen:

- ❖ Reglamento Interno de Trabajo
- ❖ Planeación Estratégica
- ❖ Estructura Organizacional y
- ❖ Descripciones de Puestos.

Todo el personal que labora en la empresa Art Attack deberá conocer, entender y cumplir estas disposiciones con el fin de que los productos promocionales que dicha empresa elabora y comercializa, cumpla con las expectativas de calidad que los clientes esperan; que todos los colaboradores se sientan identificados con la empresa y la comunicación sea efectiva.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Reglamento Interno

#### *CAPÍTULO I*

##### Artículo No. 1

El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa Art Attack domiciliada en la capital de la ciudad de Guatemala y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus colaboradores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

#### *CAPÍTULO II*

##### *Condiciones de admisión*

##### Artículo No. 2

Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa Art Attack debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

1. Currículum Vitae.
2. Documento Personal de Identificación (DPI).
3. Constancias laborales de los empleos anteriores en los que haya trabajado, con el fin de hacer constar el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
4. Cartas de recomendación laboral y personal.

La empresa podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante, sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas y estipulaciones del Ministerio de Trabajo.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Período de prueba

#### Artículo No. 3

La empresa, una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del colaborador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

#### Artículo No. 4

El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

#### Artículo No. 5

El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando, entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba.

#### Artículo No. 6

Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por este hecho, los servicios prestados por el trabajador al empleador, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### ***CAPÍTULO III***

#### ***Trabajadores accidentales o transitorios***

##### Artículo No. 7

Son meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos.

### ***CAPÍTULO IV***

#### ***Horario de trabajo***

##### Artículo No. 8

Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Días laborables. (Ejemplo: los días laborables para el personal administrativo y operativo son de lunes a sábado).

Ejemplos:

Personal administrativo y operativo.

Lunes a viernes

Mañana: 8:00 a.m. a 12:00 m.

Hora de almuerzo:

12:00 m. a 1:00 p.m.

Tarde: 1:00 p.m. a 5:00 p.m.

Sábado

Mañana: 8:00 a.m. a 12:00 m.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m.

### *CAPÍTULO V*

#### *Las horas extras y trabajo nocturno*

##### Artículo No. 9

1. Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).

##### Artículo No. 10

Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal.

##### Artículo No. 11

El trabajo suplementario o de horas extras, sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de la Trabajo o por una autoridad delegada por este.

##### Artículo No. 12

Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
4. Cada uno de los recargos antes dichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con alguno otro.

La empresa podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno.

### Artículo No. 13

La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 11 de este reglamento.

En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

Descanso en día sábado. Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

## *CAPÍTULO VI*

### *Días de descanso legalmente obligatorios*

### Artículo No. 14

Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de festivos que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1° de enero, jueves, viernes y sábado santos, 1° de mayo, 30 de junio, 15 de agosto, 15 de septiembre, 20 de octubre, 1° de noviembre, 24 de diciembre



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

medio día a partir de las 12 horas, 25 de diciembre, 31 de diciembre medio día a partir de las 12 horas, además, el día de la festividad de la localidad.

2. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.
3. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.

El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

### Artículo No. 15

El descanso en los días domingos y los demás días expresados en el artículo 21 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas.

### Artículo No. 16

Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley, y la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras.

## **Vacaciones remuneradas**

### Artículo No. 17

Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Artículo No. 18

La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones.

### Artículo No. 19

Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas.

### Artículo No. 20

Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador.

### Artículo No. 21

En todo caso, el trabajador gozará anualmente, de quince (15) días hábiles continuos de vacaciones, los que son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, y de confianza.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Artículo No. 22

Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

### Artículo No. 23

Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas.

En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea.

## Permisos

### Artículo No. 24

La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa.

### ***CAPÍTULO VII***

#### ***Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan***

##### Artículo No. 25

###### Formas y libertad de estipulación:

El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal.

##### Artículo No. 26

Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado con períodos mayores.

##### Artículo No. 27

Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar donde el trabajador presta sus servicios laborales.

###### Períodos de pago:

Ejemplo:      Quincenales    o mensuales (uno de los dos o los dos).

##### Artículo No. 28

El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente.

### ***CAPÍTULO VIII***

#### ***Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo***

##### Artículo No. 29

Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

##### Artículo No. 30

Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

##### Artículo No. 31

Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

### Artículo No. 32

Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordenan la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

### Artículo No. 33

Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro del programa de salud ocupacional de la empresa, que la hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa.

### Artículo No. 34

En caso de accidente de trabajo, el jefe ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Artículo No. 35

En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

## ***CAPÍTULO IX***

### ***Prescripciones de orden***

### Artículo No. 36

Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### ***CAPÍTULO X***

#### ***Orden jerárquico***

Artículo No. 37

El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente: Ejemplo: Junta Directiva, Gerente Administrativo, Gerente de Producción.

De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: Ejemplo: el Gerente de producción a el Encargado de Bodega, Diseñador Gráfico, Auxiliares de Imprenta.

### ***CAPÍTULO XI***

#### ***Labores prohibidas***

Artículo No. 38

Queda prohibido emplear a personas, hombres y mujeres menores de dieciocho (18) años.

### ***CAPÍTULO XII***

#### ***Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores***

Artículo No. 39

Son obligaciones especiales del empleador:

- 1) Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- 2) Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- 3) Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
- 4) Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
- 5) Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
- 6) Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado.
- 7) Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el Código de Trabajo.
- 8) Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.
- 9) Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

### Artículo No. 40

Son obligaciones especiales del trabajador:

- 1) Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
- 2) No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
- 3) Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
- 4) Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- 5) Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.
- 6) Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
- 7) Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Artículo No. 41

Se prohíbe a la empresa:

- 1) Reducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:
- 2) Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.
- 3) Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.
- 4) Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores el ejercicio de su derecho de asociación.
- 5) Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
- 6) Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
- 7) Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
- 8) Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos, será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.
- 9) Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.
- 10) Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.

### Artículo No. 42

Se prohíbe a los trabajadores:

- 1) Sustraer de la oficina, los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
- 2) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
- 3) Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los empleados de seguridad.
- 4) Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- 5) Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
- 6) Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
- 7) Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.

### *CAPÍTULO XIII*

#### *Escala de faltas y sanciones disciplinarias*

##### Artículo No. 43

La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo.

##### Artículo No. 44

Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

- 1) El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.
- 2) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.
- 3) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Artículo No. 45

Constituyen faltas graves:

- 1) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- 2) La falta total del trabajador a sus labores sin excusa suficiente, por tercera vez.
- 3) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

### Artículo No. 46

Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculcado directamente. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva.

## ***CAPÍTULO XIV***

### ***Publicaciones***

### Artículo No. 47

Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, se publicará en las instalaciones de la empresa mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos.

## ***CAPÍTULO XV***

### ***Vigencia***

### Artículo No. 48

El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### *CAPÍTULO XVI*

#### *Disposiciones finales*

##### Artículo No. 49

Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones anteriores que la empresa haya tenido antes de dicha fecha.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### **Misión**

Ofrecer un alto nivel de servicio a todos nuestros clientes; disponiendo de una gran variedad de productos promocionales utilizando métodos avanzados en las técnicas de impresión.

### **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado Guatemalteco en proveer artículos promocionales a los sectores empresariales nacionales e internacionales, utilizando técnicas avanzadas de impresión.

Nos apoyamos en la innovación de productos, actualización tecnológica y servicio al clientes; fomentando un ambiente creativo y motivador que facilite el desarrollo y compromiso de su gente.

### **Objetivos**

- ❖ Ofrecer un alto nivel de servicio a nuestros clientes a precios competitivos.
- ❖ Desarrollar procesos de mejora continua.
- ❖ Desarrollar a nuestro personal capacitándolo integralmente.

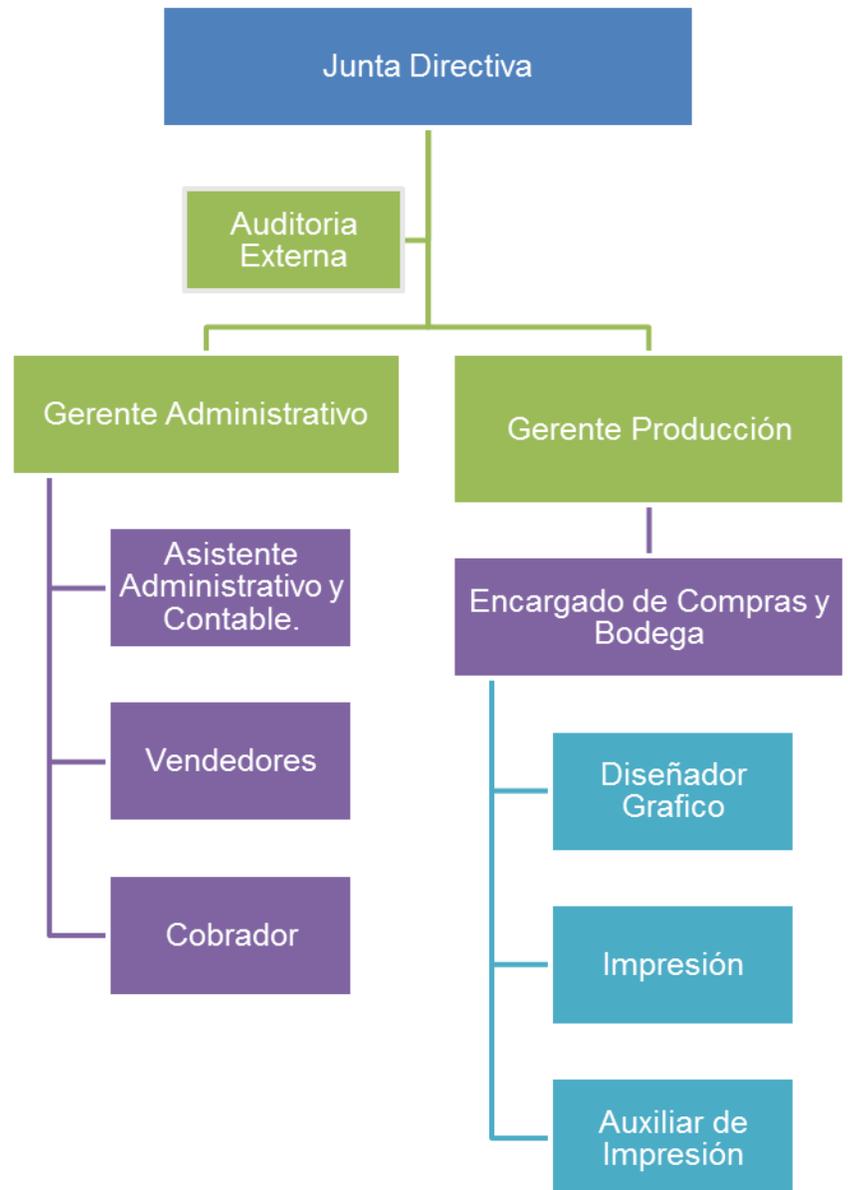
### **Valores**

- ❖ Calidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Puntualidad
- ❖ Honestidad



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Estructura Organizacional





## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Descripción de Puesto

#### *Puesto: Gerente Administrativo (1)*

##### Funciones:

- Organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades asignadas a las diferentes áreas de la empresa.
- Optimizar la utilización de los recursos.
- Diseñar e implementar estrategias que incrementen la rentabilidad y que eleven el precio de las acciones de la empresa.
- Desarrollar e implementar una estrategia de ventas que permita cumplir con los objetivos específicos del mercadeo.
- Desarrollar plan de mercadeo.
- Elaborar reportes mensuales, semestrales y anuales de la evolución de ventas.

Jerarquía: Reporta directamente la a Junta Directiva.

##### Tramos de control:

- ❖ Gerente de Producción.
- ❖ Asistente Administrativo y contable.
- ❖ Vendedores
- ❖ Cobrador.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Responsabilidades:

- Reportar mensualmente a los accionistas sobre el desempeño, desarrollo de operaciones y cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Mantener buena comunicación para obtener retroalimentación de clientes.
- Contratar y controlar a los colaboradores.
- Coordinar reuniones periódicas con todos los colaboradores.

### *Puesto: Asistente Administrativo y Contable (1)*

### Funciones:

- Asiste a las dos gerencias (Administrativas y Producción) e interviene en labores de contabilidad.
- Elaboración y preparación de papelería y documentos necesarios en las operaciones administrativas de la empresa.
- Recibir y enviar correspondencia.
- Recepción de llamadas y despacho de las mismas.
- Control y administración de papelería, útiles y suministros de oficina.

Jerarquía: Reporta directamente al Gerente Administrativo.

### Responsabilidades:

- Atención cortes al público, tanto al ingresar a las instalaciones como a quien llama.
- Llevar control y registro de la correspondencia recibida y entregada.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### ***Puesto: Vendedores (2)***

#### Funciones:

- Atender pedidos de clientes en oficina.
- Visitar y ofrecer los productos a clientes específicos y a posibles clientes potenciales.
- Incrementar y actualizar cartera de clientes.

Jerarquía: Reporta directamente al Gerente Administrativo.

#### Responsabilidades:

- Incrementar el nivel de ventas y cartera de clientes.
- Atender necesidades y exigencias de los clientes.
- Apego a políticas y reglas de ventas de la compañía.
- Formulación y entrega de reportes mensuales de clientes visitados y ventas realizadas.

### ***Puesto: Cobrador (1)***

#### Funciones:

- Administración de cobros.
- Control y administración de fondos cobrados y pagados.
- Realizar pagos: a proveedores y acreedores.
- Control de reserva para cuentas incobrables.
- Elaboración y presentación de registro de pagos y cobros.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Jerarquía: Reportar directamente Gerente Administrativo.

Responsabilidades:

- Mantener actualizados y al día los registros contables referentes a cobros y pagos.
- Agilización del proceso de cobros.

***Puesto: Gerente de Producción (1)***

Funciones:

- Programa, coordina y controla los planes de producción de acuerdo a los requerimientos que solicite el cliente.
- Controla entradas y salidas de los productos en proceso y productos terminados.
- Inspecciona la calidad del producto impreso para evitar rechazo de la mercadería; si lo considera propone mejoras en la distribución del área y métodos de trabajo.

Jerarquía: Reporta directamente al Gerente Administrativo.

Responsabilidades:

- Reportar mensualmente al gerente administrativo sobre el desempeño del departamento de producción.
- Mantener buena comunicación con su departamento.
- Controlar a todos los colaboradores del departamento de producción.
- Motivar a todos los colaboradores del departamento de producción.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### ***Puesto: Encargado de compras y bodega (1)***

#### Funciones:

- Recibir y ordenar pedidos de productos a proveedores.
- Administración del inventario.
- Realizar cotizaciones y adquirir productos y suministros necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- Encargado del recibo, mantenimiento y despacho de inventario.
- Control y resguardo del inventario.

Jerarquía: Reporta directamente al Gerente de Producción.

#### Responsabilidades:

- Preservar relaciones con proveedores.
- Llevar control de faltantes de inventarios, costos de mantenimiento y de ordenamiento de inventarios.
- Obtener las mejores políticas de pago a proveedores.
- Verificar que al recibir el pedido, los productos cumplan con los requisitos establecidos en cada orden.
- Entrega de pedidos en el tiempo estipulado.
- Velar por la seguridad, adecuado mantenimiento y manejo del inventario.
- Control de inventarios-rotación-: recibos-despachos, existencias-faltantes.
- Verificar que al recibo, los productos cumplan con los requisitos de empaque y fabricación establecidos en cada pedido.
- Entrega de pedidos en el tiempo estipulado.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### ***Puesto: Diseñador Gráfico (1)***

#### Funciones:

- Reproduce y desarrolla los diseños nuevos, dibujos, logotipos, fotografías y otras funciones de diseño, que el cliente solicita.
- Cuando el cliente cuando no presenta una idea previa, se le solicita información de la forma que desea para el diseño, los colores escogidos, el costo que esté dispuesto a pagar y la propuesta de diseño deseado, entre otros factores.
- Si el cliente presenta un diseño previo, el diseñador gráfico reproduce u obtiene copia de originales presentados por el cliente
- Quema los positivos previamente colocados en las mallas, en la cámara de luz e
- Imprimir los diseños en los productos requeridos.

Jerarquía: Reporta directamente al Gerente de Producción.

#### Responsabilidades:

- Llevar control de todos los artes que realice.
- Atender necesidades de clientes según los artes que requiera.
- Realizar trabajos de calidad.

### ***Puesto: Impresión (1)***

#### Funciones:

- Imprimir los diseños en los productos requeridos y colocarlos en el horno para curar las prendas.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Jerarquía: Reporta directamente al Gerente de Producción.

Responsabilidades:

- Llevar control de prendas que no cumplan con los estándares de calidad.
- Utilizar materias primas necesarias para las exigencias de cada cliente.
- Realizar trabajos de calidad.
- Llevar control de los tiempos que cada prenda necesita en el horno para curar las prendas.

***Puesto: Auxiliar de impresión (2)***

Funciones:

- Encargado de realizar lavado y limpieza de los marcos (quitarles con thinner, solvente, limpiador S4, plastiwash, líquido 701 y agua todos los residuos de un diseño realizado anteriormente)
- Preparación de marcos con emulsión, auxiliar al personal de impresión, colaborar con mantener el área de trabajo limpia y ordenada.

Jerarquía: reporta directamente al Gerente de Producción.

Responsabilidades:

- Utilizar las materias primas de limpieza adecuadas.
- Realizar trabajos de calidad.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Glosario de Términos

#### Actividad:

Serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas.

#### Administrar:

Significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control.

#### Análisis de Gestión:

Es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional, esto con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización.

#### Autoridad:

Capacidad que se confiere a un órgano para actuar y resolver sobre determinada materia y en campo específico.

#### Cadena de Mando:

Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien.

#### Capacitación:

Actividad del proceso de enseñanza y aprendizaje que tiene como objeto fundamental ayudar al personal de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos habilidades y aptitudes por medio de los cuales se puede cumplir satisfactoriamente con los objetivos.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Centralización:

Se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización

### Departamentalización:

Es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades.

### Descentralización:

Se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones.

### Descripciones del puesto:

Enlista de manera clara y concreta las actividades rutinarias, periódicas y eventuales del puesto para poder realizar las funciones adecuadamente.

### Efecto de Triangulación:

Efecto de que se produce en un organigrama vertical, en el que después de dos niveles hacia abajo se hace demasiado largo y dificultoso.

### Eficacia:

Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado".

### Eficaz:

Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Eficiencia:

Es la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien".

### Estrategias:

Se refiere a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas.

### Estructura Funcional:

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea.

### Estructura Lineal:

Es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo la estructura militar.

### Estructura de Línea y Staff:

Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff.

### Estructura orgánica:

Es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de una organización.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Estructura organizacional:

Es la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

### Formalización:

Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización.

### Gerente:

Persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar metas.

### Meta:

Es el fin que trata de alcanzar una organización, las organizaciones suelen tener mas de una meta, las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

### Misión:

Es el objeto o razón de ser de una organización.

### Niveles Jerárquicos:

Las organizaciones se caracterizan por la jerarquía de autoridad. Existen tres grandes niveles:

#### Nivel Institucional o estratégico:

Es el más elevado, está compuesto por los directivos o actos funcionarios. Se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la organización.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### Nivel Gerencial:

Es el nivel intermedio, se encarga de relacionar el nivel institucional y el nivel técnico y de transformar en planes y programas, las decisiones tomadas en el nivel institucional, para que el técnico las ejecute.

### Nivel Técnico u Operacional:

Es el nivel inferior de la organización, allí se ejecutan las tareas y se desarrollan los programas de la misma.

### Organización:

Son dos más personas que trabajan juntas de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

### Staff:

Cuerpo de asesoramiento y servicio integrado por especialistas

### Tramo de Control:

Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

### Visión:

Expresa el objetivo y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros en el largo plazo.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### **Bibliografía**

Hellriegel, Jackson, Slocum. (2009). *Administración un Enfoque basado en Competencias*. México: Editorial Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe.

Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Education, Inc.

Michael A. Hitt, J Stewart Black y Lyman W. Porter. (2006). *Administración*. México: Editorial Pearson Education, Inc.

Universidad Panamericana. *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala.

## Anexo 1.

### Encuesta dirigida a personal de la Empresa Art Attack

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_.

La siguiente encuesta se realizará con el fin de obtener información necesaria para la realización de la investigación de Practica Empresarial Dirigida. De antemano agradezco su colaboración.

#### Serie Única

Marque con una X en el cuadro de su elección.

A continuación evaluaremos el concepto de **Estructura Organizacional**, lo cual es el patrón de diseño para organizar una empresa en sus áreas funcionales, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

1. ¿Cuenta la empresa Art Attack con una estructura organizacional?
  - a. Afirmativo
  - b. Negativo
  - c. NS/NR
2. ¿Qué departamentos considera importante incorporar en la estructura organizacional existente? Puede marcar más de una casilla.
  - a. Bodega y Despacho
  - b. Dirección General
  - c. Diseño Gráfico
  - d. Empresa en General
  - e. Finanzas
  - f. Mercadeo y Ventas
  - g. Producción
  - h. NS/NR
3. ¿Que tipo de estructura organizacional considera importante incorporar?
  - a. Organización funcional (explicar)
  - b. Organización por productos/servicios
  - c. Organización matricial

4. ¿Considera usted que desarrollar una estructura organizativa le ayudará a cumplir con los objetivos de cada departamento?

a. Muy importante para cumplir los objetivos

b. Importante para cumplir los objetivos

c. Poco importante para cumplir los objetivos

d. Sin importancia para cumplir los objetivos

5. ¿Considera necesaria la estructura organizacional para la ejecución de los cuatro procesos administrativos? Marque con X según su opinión.

Descripción	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Sin Importancia	NS/NR
Planeación					
Organización					
Ejecución					
Control y monitoreo					
Ninguno					

A continuación se evaluará la **cultura organizacional** de la empresa, que se define como el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

6. ¿Considera usted que la empresa Art Attack cuenta con una cultura organizacional?

a. Afirmativo

b. Negativo

c. NS/NR

7. ¿Considera que los colaboradores están identificados con la empresa Art Attack?

a. Todos los colaboradores

b. Algunos colaboradores, de 1 a 7

c. Ninguno está identificado

8. Qué sugiere usted para lograr una mejor cultura organizacional:

---

*A continuación evaluaremos sobre los planes existentes en la empresa, que se definen como los documentos escritos que contienen el diseño o esquema informativo de lo que habrá de hacerse en el futuro y de las especificaciones para realizarlo.*

9. ¿Existen planes generales o específicos en la empresa Art Attack?

- a. Afirmativo
- b. Negativo
- c. NS/NR

10. ¿Qué planes son los que existen actualmente en la Empresa Art Attack?

- a. Planes estratégicos
- b. Planes tácticos
- c. Planes operacionales

Si la respuesta es afirmativa, pase pregunta No. 11.

11. Indique de los planes existentes, y ¿a qué departamento se aplica? Marque con X según su opinión.

<b>Departamentos</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Táctico</b>	<b>Operativo</b>	<b>No aplica</b>
Bodega y Despacho				
Dirección General				
Diseño Grafico				
Empresa en General				
Finanzas				
Mercadeo y Ventas				
Producción				

12. ¿Qué grado de interés le da a la aplicación de los planes? En caso de que el colaborador responda mucho interés o interés regular, pase a pregunta 13.

- a. Mucho interés
- b. Interés regular
- c. Poco interés
- d. Sin importancia

13. ¿Cada cuánto se revisan estos planes?

- a. Menos y hasta 6 meses
- b. De 7 a 12 meses
- c. De 12 a 18 meses
- d. Más de 18 meses
- e. NS/NR

14. Marque con una X en cada casilla. Considera de interés para la empresa la construcción y aplicación de:

Descripción	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Sin Importancia
Objetivos				
Principios				
Valores				
Misión				
Visión				

*A continuación evaluaremos el perfil de puestos, que se define como las características específicas para el puesto, tales como: personalidad, capacidad intelectual, aspectos físicos y económicos. Descripción de puesto; enlista de manera clara y concreta las actividades rutinarias, periódicas y eventuales del puesto para poder realizar las funciones adecuadamente.*

15. ¿Cuenta la empresa con descripciones y perfiles de puestos de los colaboradores?

- a. Todos los colaboradores
- b. Algunos colaboradores 1 a 7
- c. Ninguno cuenta con descripción y perfil

16. ¿Cuales son los perfiles de puestos con los que cuenta la empresa? Marque con X según su opinión.

Departamentos	Aplica	No aplica	NS/NR
Bodega y despacho			
Dirección General			
Diseño Grafico			
Finanzas			
Mercado y ventas			
Producción			

*A continuación evaluaremos los manuales los cuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.*

17. ¿Existen manuales dentro de la empresa Art Attack?

- a. Afirmativo
- b. Negativo
- c. NS/NR

18. ¿Qué manuales existen? Marque con X según su opinión.

<b>Tipos de Manuales</b>	<b>Aplicables</b>	<b>Poco Aplicables</b>	<b>No Aplican</b>	<b>NS/NR</b>
Manual del empleado				
Manual de especialista				
Manual de normas				
Manual de organización				
Manual de políticas				
Manual de procedimientos				

19. ¿Con que políticas cuenta la empresa?

<b>Tipos de Políticas empresariales</b>	<b>Aplicables</b>	<b>Poco Aplicables</b>	<b>No Aplican</b>	<b>NS/NR</b>
Política Laboral				
Política Crediticias				
Ordenes de pedidos				
Recepción de pedidos				
Política de calidad				

20. ¿Qué elementos considera necesario que tenga la política laboral interna para el colaborador? Marque con X según su opinión.

<b>Descripción</b>	<b>Muy Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Sin Importancia</b>
Contrato laboral				
Derechos de Ley				
Incentivos				
Manual de descripción y perfiles de puestos				
Reglamento Interno de trabajo				

21. Sobre la Política Crediticia. ¿Cómo es la forma de pago de sus clientes?

- a. Efectivo
- b. Cheque
- c. Crédito
- d. NS/NR

22. ¿Cómo maneja los términos de pago de sus clientes?

- a. A 15 días
- b. De 16 a 30 días
- c. De 31 a 45 días
- d. De 46 a 60 días
- e. Más de 60 días
- f. NS/NR

23. Aplican los descuentos por pronto pago o volumen. Si la respuesta es afirmativa, pase a la siguiente pregunta.

- a. Afirmativo
- b. Negativo
- c. NS/NR

24. ¿Qué porcentaje y tipo de descuentos se otorgan a los clientes?

- a. Pronto pago
- b. Por volumen
- c. 3% de descuento
- d. 4-7 % de descuento
- e. Más de 7% de descuento

25. Sobre incentivos a los colaboradores ¿Qué tipo de incentivos considera aplicar a sus colaboradores? Marque con x según su opinión.

Descripción	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Sin Importancia
Capacitaciones				
Monetario				
No monetario				
Recreativo				
Superación laboral				
Otros				

26. Diga ¿que otro tipo de incentivo le gustaría que la empresa otorgara a los colaboradores?

---

27. ¿Existe la estabilidad laboral?

- a. Afirmativo
- b. Negativo
- c. NS/NR

28. ¿Por qué afirma que existe la estabilidad laboral en su empresa?

Tipos de estabilidad laboral	Aplicables	Poco Aplicables	No Aplican	NS/NR
Motiva a los colaboradores				
Superación personal				
Salarios competitivos				
Ambiente agradable				
Otros				

29. Sobre la capacidad de producción de la empresa. ¿Sabe cuál es su capacidad diaria de producción? Si respuesta es afirmativa pase a la pregunta No. 30.

- a. Afirmativo
- b. Negativo
- c. NS/NR

30. ¿Indique cuál es su capacidad diaria?

---

31. ¿Cree necesario desarrollar en la empresa una imagen para los clientes con gran respaldo?

a. Afirmativo

b. Negativo

c. NS/NR

32. ¿Cómo considera usted que se desarrolle la imagen con los clientes existentes y nuevos clientes?

Descripción	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Sin Importancia
<b>Publicidad</b>				
<b>Promoción en ventas</b>				
<b>Venta personal y atención directa</b>				
<b>Relaciones publicas</b>				
<b>Marketing directo</b>				
<b>Medios virtuales, telecomunicaciones</b>				

33. ¿Qué calificación le da a la comunicación que existe entre los ejecutivos y los colaboradores?

a. Excelente

b. Muy Buena

c. Buena

d. Regular

e. Mala

f. NS/NR

34. ¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación?

---



---



---

## Anexo 2.

Ficha de Puesto

Presidente: \_\_\_\_\_

Apellidos

Nombre

<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Presidente</b>
<b>Departamento:</b>	Junta Directiva
<b>Jefe Inmediato:</b>	Junta Directiva
<b>Jornada Laboral:</b>	Lunes – Viernes 8:00 a 5:00 Sábado 8:00 a 12:00 Md.
<b>No. de Subordinados:</b>	
<b>No. de ocupantes:</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

### Anexo 3.

ART ATTACK

# ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado Cliente; ayúdenos a poderle brinda un servicio y producto de calidad.

1. Seleccione el tipo de producto que requirió.

- Impresión de Playeras  
 Impresión de Gorras  
 Impresión de Camisetas  
 Impresión de productos promocionales

2. ¿Cómo evalúa el servicio prestado por la empresa Art Attack?

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	ACEPTABLE	MUY INSATISFECHO
Con la calidad del servicio se siente.				
Facilidad y pronta respuesta de su cotización.				
Capacidad demostrada para realizar la orden y toma de su pedido.				
Entrega de producto.				
Con el nivel de precios en relacion con la calidad del producto se siente.				

3. ¿Considera Art Attack como su primera elección para adquirir cualquier tipo de producto de serigrafía?

SI  NO

4. ¿Recomendaría a los amigos y conocidos a que adquieran los productos que Art Attack ofrece?

SI  NO

5. Comentarios o sugerencias para poder brindarle el servicio y productos que usted se merece.

---

---

---