



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRÁCTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE  
CARRERA DE CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TÍTULO**

**“DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN  
IMPRESA GEOGRAF”**

**Autora:** Quezada Romero Gianella Geraldine

**Tutor** : MAE. Espinoza Solís Eduardo

**MILAGRO, ENERO 2017**

**ECUADOR**

### ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es "Desarrollo de una Estructura Organizacional en Imprenta Geograf" presentado por la estudiante Quezada Romero Gianella Geraldine, para optar al título de Ingeniera Comercial.

Milagro, a los 05 días del mes de Enero del 2017.



MAE. EDUARDO ESPÍNOZA SOLÍS

CI: 0922663638

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 05 días del mes de Enero de 2017



Gianella Geraldine Quezada Romero

CI: 092921429-4

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabrizio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Desarrollo de una Estructura Organizacional en Imprenta Geograf para lograr la eficiencia de jerarquía” y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 05 de Enero del 2017



Gianella Quezada Romero

CI: 092921429-4

## INDICE

<i>ACEPTACIÓN DEL TUTOR</i> .....	<i>i</i>
<i>DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</i> .....	<i>ii</i>
<i>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR</i> .....	<i>iii</i>
<i>RESUMEN</i> .....	<i>vii</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>viii</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	<b>1</b>
<i>CAPITULO I</i> .....	<b>2</b>
<b>1 EL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 DELIMITACIÓN.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
<b>2 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO</b> .....	<b>4</b>
2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	4
2.2 MARCO METODOLÓGICO.....	11
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	12
2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	12
2.5 RESULTADOS.....	12
<i>CAPITULO III</i> .....	<b>16</b>
<b>3 PROPUESTA</b> .....	<b>16</b>
3.1 Descripción:.....	16
DESARROLLO.....	16
<i>Organigrama Propuesto</i> .....	<b>18</b>
3.2 Conclusiones.....	<b>23</b>
3.3 Recomendaciones.....	<b>24</b>
<i>APÉNDICES</i> .....	<b>27</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 PROYECCIÓN DE INGRESOS 2017.....	18
Tabla 2 Descripción de Cargos Gerente .....	19
Tabla 3 Descripción de Cargos Subgerente.....	20
Tabla 4 Descripción de Cargos Diseñador .....	20
Tabla 5 Descripción de Cargos Impresor .....	20
Tabla 6 Descripción de Cargos Numerador .....	21
Tabla 7 Descripción de Cargos Cortador .....	21
Tabla 8 Descripción de Cargos Contador .....	21
Tabla 9 Descripción de Cargos Auxiliar de limpieza y mantenimiento .....	22

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1 Organigrama Propuesto .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2 Organigrama Propuesto .....</b>	<b>18</b>

## RESUMEN

Imprenta Geograf es una empresa dedicada a la elaboración de Comprobantes de Venta, carpetas, adhesivos, afiches, volantes, revistas, catálogos, dípticos, trípticos lonas, viníl, vallas publicitarias, letreros, señaléticas y auto decoración vehicular, en la ciudad Milagro. A pesar de tener 13 años en el mercado y de estar posicionado , tiene conflictos en comunicación debido a que posee una mala Estructura Organizacional en la que se refleja dualidad de Mando, por lo que en este estudio se propondrá: Realizar una reestructuración Organizacional y una descripción de cargos documentado, que esté de acorde a los requerimientos y necesidades de la empresa, mediante la recopilación de información y la asesoría de profesionales, para mejorar su comunicación y administración con una correcta jerarquía y desempeño de la organización.

Esto se logró a través del uso de la Investigación Descriptiva y cualitativa, con el método Inductivo y, la técnica de la entrevista y la Observación.

En esta Investigación se tuvo como resultado que la Imprenta Geograf, no posee una correcta estructura, dando pase a que exista confusión en sus líneas de mando, esto afecta a los empleados en su salud mental y en el desempeño de su trabajo.

Se concluye en que este problema retrasa la entrega de los bienes y servicios, además en que el problema perjudica a todos los empleados de la Imprenta, incluyendo a los Jefes. La propuesta de una Reestructuración Organizacional y una descripción de cargos documentada mejorará la comunicación de la empresa y ayudará a su crecimiento.

**Palabras clave:** Estructura Organizacional, Descripción de Cargos, Dualidad de Mando.



## **ABSTRACT**

Geograf Imprenta is a company dedicated to the production of sales receipts, folders, stickers, flyers, magazines, catalogs, brochures, canvases, vinyl, billboards, signs, signs and vehicle decree, in city Milagro city. Despite having 13 years in the market and being positioned, he has conflicts in communication because he has a poor Organizational Structure in which is reflected duality of Command, so in this study will propose: Perform an Organizational restructuring and a Description of positions documented, which is in accordance with the requirements and needs of the company, through the collection of information and the advice of professionals, to improve their communication and management with a correct hierarchy and performance of the organization.

This was achieved through the use of Descriptive and Qualitative Research, with the Inductive method and the technique of interview and Observation.

In this investigation, the result was that the Geograf Imprint does not have a correct structure, giving rise to confusion in its lines of command, this affects employees in their mental health and in the performance of their work.

It is concluded that this problem delays the delivery of goods and services, in addition to the fact that the problem harms all the employees of the Printing House, including the Chiefs. The proposal for an Organizational Restructuring and a documented job description will improve the company's communication and help its growth.

**Keywords:** Organizational Structure, Job Descriptions, Command Duality

## INTRODUCCIÓN

La Imprenta Geograf se fundó en la Ciudad de Milagro, en el año 2003, su propietaria es la Sra. Valentina Villarreaga, esta empresa se dedica a la elaboración de Comprobantes de Venta, carpetas, adhesivos, afiches, volantes, revistas, catálogos, dípticos, trípticos lonas, viníl, vallas publicitarias, letreros, señaléticas y auto decoración vehicular aprovechando la alta demanda existente de estos bienes y servicios.

Imprenta Geograf está ubicada en La Avenida Chirijos y El Oro, la cual cuenta con 6 empleados, los cuales laboran de forma diaria y según el requerimiento que solicite el cliente. La Sra. Valentina Villarreaga ocupa el cargo de Gerente General y su hijo Geovanny Romero el cargo de Gerente Comercial, siendo la Gerencia una unidad familiar surgen inconvenientes en sus líneas de mando.

La empresa no posee una correcta Estructura Organizacional, creando dualidad de mando, además no existen documentos que respalden las funciones de cada empleado, es por ello que se ha investigado mediante entrevistas y la observación, para realizar la propuesta de Reestructurar su Organización y realizar una descripción de cargos documentada, de manera que mejore la comunicación de la empresa y elimine la confusión existente que tienen los trabajadores de la Imprenta en cuanto a sus funciones y responsabilidades.

## **CAPITULO I**

### **1 EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Imprenta Geograf se inició en Milagro en el año 2003 sus actividades, en la actualidad se encuentra ubicada en la Av. Los Chirijos y el Oro, cuenta como propietaria a la Lcda. Valentina Villarreaga, la imprenta se dedica a todo lo relacionado a imagen corporativa en: papel, imprenta, gigantografía, revistas, libros, folletos, trípticos, tarjetas, documentos tributarios y lo que el cliente solicite específicamente. En la rama de gigantografía se dedica a la impresión de lonas, viníl, vallas publicitarias, letreros, señaléticas y auto decoración vehicular. Su mercado se encuentra en Milagro y sus alrededores.

A pesar de tener años en el mercado milagreño, la empresa internamente posee conflictos en la comunicación interna con los superiores; esto se debe a que en su jerarquía existe dualidad de mando y una mala estructura organizacional, ocasionando que los empleados no sepan que orden acatar produciendo un escaso conocimiento de sus funciones y responsabilidades, como consecuencia de esto hay retraso en la producción y en la entrega final del bien.

La imprenta no cuenta con documentos que respalden tanto su estructura, como las funciones de cada empleado, esto contribuye en gran medida al conflicto existente en la imprenta, por lo que se ve afectada en sus operaciones retrasando sus trabajos.

#### **1.2 DELIMITACIÓN**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Campo:** Administración

**Área:** Talento Humano

**Espacio:** IMPRENTA GEOGRAF

**Tiempo:** Noviembre del 2016

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una reestructuración Organizacional y una descripción de cargos documentado que esté acorde a los requerimientos y necesidades de la empresa mediante la recopilación de información y la asesoría de un profesional para mejorar su comunicación y administración con una correcta jerarquía y desempeño en la organización.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar a través de un diagnóstico la correcta estructura organizacional que requiere la imprenta Geograf con la finalidad de diagnosticar las fallas en el proceso de comunicación de jefe-empleado y mejorarlo.
- Conocer los diferentes cargos mediante una observación directa para analizar sus funciones y establecer una adecuada descripción de estos.
- Elegir una adecuada estructura organizacional mediante un análisis de la situación actual para que se mejore los problemas de administración y jerarquía.

## **CAPITULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

En este marco se analizan las principales teorías que fundamentan nuestra investigación. Se usará principalmente la observación para analizar los errores en la administración y aplicar las correcciones necesarias.

##### **2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

###### **Empresas de servicios**

Actualmente las empresas de servicios han tomado un alto grado de importancia, para la economía de diversos países. Esto se da porque son los servicios, los que facilitan nuestra vida. Estos han tenido grandes cambios a través del tiempo, y la prioridad principal es la satisfacción continua del cliente, cumpliendo sus más exigentes peticiones.

Sin embargo este campo también está siendo explotado por la competencia, teniendo unas el éxito y otras el fracaso, es la innovación el principal factor para sobresalir en este negocio, aprovechando todos los recursos que se tenga disponibles principalmente la tecnología. (LOVELOCK, 2004)

## **La imprenta en la ciudad de Milagro**

Actualmente en la ciudad de Milagro, el comercio ha crecido en estos últimos años, parte de esto se debe a que la ciudad es visitada por gran población de sus alrededores.

Uno de los servicios que ha crecido en el mercado milagreño, es el de la imprenta, este es el caso de Imprenta Geograf, la cual lleva 13 años puesta en marcha, en la Av. Los Chirijos y el Oro.

Emprender este negocio, fue una difícil labor, pero con esfuerzo y dedicación su propietaria lo llevo a cabo junto con su hijo. Buscaron proveedores de la ciudad de Guayaquil que les proporcionaron los equipos necesarios para empezar el negocio, se iniciaron en la ciudad de Milagro, hasta que poco a poco sus clientes se expandieron en los alrededores de la zona. Actualmente cuentan con estos, y los proveedores son de la ciudad de Guayaquil, sus instalaciones continúan en la Av. Los Chirijos y el Oro, y su bodega en la propiedad de la Gerente General. Geograf ha sobresalido en los micro negocios más exitosos de la ciudad.

Como la mayoría de los negocios de la ciudad, que se crearon años atrás, predominaba el conocimiento empírico sobre las funciones básicas de los empleados. Se daba prioridad a la experiencia, obviando muchas técnicas de mejora y la meta principal de la organización era conseguir la utilidad deseada sin importar los problemas internos que se tuvieran.

Esta empresa no tuvo división y especialización del trabajo desde sus comienzos, no se distribuyeron las diferentes funciones existentes en la empresa y en los procesos de la imprenta, la manera en que se realizó esto fue a través de: habilidades y destrezas, en donde se capacitaba al personal en talleres informales. En el presente, los documentos administrativos han sido la principal herramienta para la preparación del personal, constituyen una fuente de mejora para el éxito de la organización, para enfrentarse a la competencia en el sector de servicios (SUÁREZ NUÑEZ, 2013)

Con respecto a las imprentas a nivel mundial podemos decir:

La imprenta nació en China, a pesar de ello, este país no explotó al máximo sus beneficios. Fue en el siglo XV, donde esta se dio a conocer debido a su innovación.

A pesar de que muchos atribuyen a diferentes autores sobre la creación de este invento, se reconoció a Gutenberg como el primer impresor.

### **2.1.2 ANTECEDENTES REFERENCIALES**

Rolando Adalberto Pérez Andrade Estudiante de la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO en el estudio realizado de Rolando en FLORE S.A. nos afirma que en el diseño de una estructura organizacional se da varios beneficios, siendo este como principal “el progreso de los trabajadores con un buen desempeño da mejores resultados en las operaciones en la empresa”. También nos afirma que cuando existe una dualidad de mando en la empresa lleva como consecuencia a un sobrecargo de tareas, y al desperdicio de un recurso importante que es el tiempo en correcciones en las tareas a realizarse a última hora. Por lo que propone aplicación de un Organigrama que especifique en su jerarquía quienes son los superiores y a quien se debe reportar en caso de problemas o dudas, con el objetivo de eliminar la dualidad de mando y mejorar el rendimiento del personal. (Andrade, 2014)

Kevin Lester Ordoñez Muñoz Estudiante de la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO en la investigación que realizó en “CELULAR BOSCH S.A.”, nos explica que el diseño que tiene una Estructura Organizacional debe darse con facilitación a sus empleados y servirá de ayuda para que la empresa crezca con un buen desarrollo. Él da como propuesta que, si se facilita esta información a cada uno de los empleados de forma escrita, va a servir como base fundamental para el cumplimiento de sus responsabilidades y actividades en la empresa. (ORDOÑEZ, 2014)

Gabriela Jurado Vaca, estudiante de la ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL en su estudio realizado en la COMPAÑÍA RUMIÑAHUI EXPRESS, explica que la reestructuración organizacional es una estrategia para mejorar las líneas de mando de la empresa y evitar los conflictos en su comunicación, así como la sobrecarga de tareas, esta debe ser hecha con un análisis de la situación actual, así como los

resultados existentes en el desempeño. Vaca propone una reestructuración organizacional, ya que esta eliminará problemas de dualidad de mando que afectan directamente la producción y el desempeño del personal. (VACA, 2015)

## **FUNDAMENTACIÓN**

La principal teoría en la que se basa esta investigación es en la de Henry Fayol, pues este afirmaba en que las actividades administrativas son principales para todas las organizaciones, puesto que estas se convierten en base para las demás actividades.

Para Fayol la administración es: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

- Prever es planear anticipadamente las estrategias y acciones para alcanzar los objetivos. No tomar decisiones basadas en impulsos.
- Organizar es establecer la división de tarea y asignar quien las realiza.
- Mandar son las especificaciones y ayuda que se da al empleado para que este cumpla su tarea sin contratiempos y esta sea satisfactoria para la organización.
- Coordinar es hacer que todas las actividades y esfuerzo del trabajador tengan una congruencia.
- Controlar el seguimiento que se da al trabajador para supervisar su tarea y asegurar que estas se cumplan correctamente.

## **UNIDAD DE MANDO**

FAYOL indica que solo debe existir un superior para cada empleado, sin importar la actividad o función que este desempeñe. Al haber más jefes sobre un empleado, esto amenaza la salud mental del trabajador, al encontrarse en un ambiente de estrés y tensión.

## **DUALIDAD DE MANDO**

Se origina cuando se da la confusión de que no existe una correcta estructura organizacional, los jefes inmediatos dan órdenes a cada de sus empleados siendo este que no están de acuerdo con el cargo establecido. (SNELL, 2009)



## **EFFECTOS DE LA DUALIDAD DE MANDO**

- Se da un desperdicio en cuanto al tiempo y para la toma de decisión.
- Se retrasa la producción debido a que, al momento de recibir diversas instrucciones para elaborar un bien o realizar un servicio, otra autoridad procede a dar las correcciones en los trabajos.
- El personal es Insatisfecho y el desempeño es bajo. (EVANS, 2011)

Además de existir malestar en el empleado, afecta directamente al rendimiento de la organización.

## **DIMENSIONES ESTRUCTURALES**

Para la Imprenta Geograf estas dimensiones le sirven para tener un control en cuanto a la medición y comparación, las cuales para fundamentar en el caso de estudio son:

- **Especialización:** Se trata en que la subdivisión en las tareas y las responsabilidades en cada área de trabajo, depende independientemente de que esta sea alta o baja, cuando es alta, se favorece a la organización porque se da cada uno de los empleado una tarea específica sobre sus responsabilidades y obligaciones en la empresa, caso contrario cuando es baja la especialización se sobrecarga de tareas a cada empleado y no se puede especializar en sus tareas específica de acuerdo a su cargo.
- **Jerarquía de Autoridad:** Es muy importante esta dimensión, ya que en toda organización debe existir una escala en sus responsabilidades en la empresa, así como en la superioridad en cada uno de los empleados, ya que cada jefe debe tener en cuenta cuales son las personas que están a cargo de él y quien se debe reportarse. (FINCOWSKY, 2009)

## **ORGANIZACIÓN**

Son un grupo de personas que tienen en común un mismo objetivo, de esta manera trabajan en forma conjunta para lograrlo, siendo a este grupo de personas

delegándose diferentes responsabilidades por uno de mando superior. (MARY, 2010)

La organización para que tenga éxito depende en la preparación que haya tenido para el diseño de su estructura organizacional con mucha antelación, para lograr un vínculo entre las responsabilidades y las funciones.

Actualmente en las Organizaciones modernas se toma en cuenta principalmente al aspecto humano que posee la empresa, y por ello surgen cambios para acoplarse a este. En este punto es donde aparece el Desarrollo Organizacional con el propósito de que el talento humano logre una satisfacción de sentirse complacido dentro de la Organización. (JONES, 2010)

### **IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

- Permite a que el ser humano alcance sus metas y estas sean compartidas por más individuos.
- Mantener la experiencia ganada.
- Estabilidad Laboral y como empresa. (GÓMEZ-MEJÍA, 2003)

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Es cuando se propone un cambio dentro de la organización, con una planificación detalladamente en cada una de los pasos a seguir en este plan, donde se da como sugerencia varias estrategias múltiples con el fin de que el personal tenga una mejor calidad de vida en cuanto al desempeño como también en la productividad deseada por parte de la organización. Además, optimizando lo más posible en los recursos, reduciendo el desperdicio de estos, en la empresa es decir usando eficiencia. (ROBBINS, 2009)

### **IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Se da por los cambios que están en la actualidad presentándose a nivel mundial con el crecimiento tecnológico, la competencia está a nivel nacional e internacional dando como amenaza en las empresas, quienes deben hacer lo posible con tácticas y estrategias para mantenerse a flote y sobresalir. (ZAWACKT. & FRENCH, 2007)

## **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Tiene como objetivo primordial el estudio en cuanto al efecto en el comportamiento de las organizaciones que tienen los individuos, grupos y estructuras, con la finalidad de usar estos aportes con el fin de lograr las metas de la empresa con efectividad. (HERNANDEZ, 2011)

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Es la manera en los diferentes puestos están distribuido en la empresa. Se puede apreciar su nivel jerárquico y donde se delegó para que laboraran en la empresa. (LUTHANS, 2008)

Es la agrupación de responsabilidades tanto como de funciones, así como y la división de tareas, hecho a entorno a cada delegación que garantizara el logro de las metas en la organización establecidas.

## **IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- Ayuda al crecimiento interno y externo de la organización.
- Nos permite detectar con facilidad cuando la empresa necesita de nuevo personal.
- Da guía a cada empleado, para que tenga como conocimiento a quien tiene que reportar problemas y tener sus dudas claras.

## **ORGANIGRAMA**

Es una herramienta visual que nos permite dar información de una manera rápida, precisa y concisa sobre el nivel jerárquico que posee la empresa, además un organigrama está representado como un gráfico en la cual consta Estructura Organizacional de la empresa. (MONDY, 2009)

Cuando esté diseñado correctamente, es de fácil comprensión, siempre y cuando muestre los nexos entre jefe – empleado. (Jack, 2000)

## **IMPORTANCIA DE UN ORGANIGRAMA**

- Nos permite detectar los errores existentes en cada departamento.
- La supervisión es mejorada y ayuda a que esta herramienta visual sea proporcionada y los niveles jerárquicos sean dados como información.
- Nos refleja la dualidad de mando. (Zuani, 2003)

## **COMO SE HACE UN ORGANIGRAMA**

Para la realización de un organigrama, se debe tener en cuenta todas las actividades y funciones existentes en la empresa, así como, así como los cargos independientes y los que son supervisados por un superior para definir una correcta jerarquía. El organigrama de debe ser visualmente entendible para todos los empleados, mediante un análisis y una correcta estructura.

## **CARGOS**

Son las tareas que se dividen, así como que se asignan responsabilidades a cada uno de los diferentes empleados para que las realicen y sean responsables por cada tarea asignada a esto se denomina como cargo. (ARTHUR A. THOMPSON, 2008)

## **DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Es una guía que se da como una herramienta que sirve para que conozca las actividades el empleado, los aspectos más relevantes del mismo y los objetivos de este cargo en conjunto a la empresa, con la única finalidad de que a cada cargo se proporcione una base de sus deberes, tareas y responsabilidades que tengan que realizar. (THOMAS, 2008)

## **2.2 MARCO METODOLÓGICO**

En este estudio se especificará la metodología a usar, esta nos permitirá tener una mayor perspectiva del problema. El objetivo de la metodología es recopilar la mayor información posible para tener una base de la situación actual, analizarla y plantear la posible solución.

La investigación que se usará es la Investigación Descriptiva y Cualitativa porque esta me permitirá obtener información a través del medio verbal y conocer la relación existente entre la dualidad de mando y los conflictos en la empresa.

La recolección de Información será por medio de entrevista al Gerente y a un empleado, también se hará una observación directa para analizar la situación actual de la Imprenta Geograf, además de una entrevista a un experto a fin realizar una reestructuración organizacional para la mejora de sus líneas de mando.

### **2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se trabajará con la población total de la Imprenta Geograf, que son 6 empleados.

### **2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

El método usado es el Inductivo, las técnicas a usarse son la entrevista y la observación.

La entrevista será dirigida al Gerente General de la Imprenta Geograf: Valentina Villarreaga, al Empleado Marco Pionse y al experto Ing. Fausto Corrales: el cual labora en la Base Aérea de Taura bajo el cargo de Gerente de Recursos Humanos.

### **2.5 RESULTADOS**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA SRA. VALENTINA VILLARREAGA GERENTE GENERAL DE LA IMPRENTA GEOGRAF.**

Mediante esta entrevista se pudo confirmar que existen problemas internos en la Imprenta Geograf, La Gerente General informó las actividades que realiza la empresa y su estructura organizacional. Además esta nos señaló que sabe que no tiene el conocimiento esencial en la administración de la empresa, por eso manifestó : “Debido a que esta empresa la dirigimos mi hijo y yo, somos los que damos las órdenes y estamos a cargo del personal, pero yo no tengo un conocimiento profundo sobre cada uno de los procesos y requerimientos del bien o servicio en comparación de mi hijo, él es el Gerente Comercial de la empresa y en muchas ocasiones tiene que viajar en busca de nuevos proveedores o de capacitaciones, situación en la cual surgen imprevistos, en donde tienen que darse ordenes inmediatas y al ser la representante que está en ese momento , desde mi perspectiva tomo la que

considero yo la mejor decisión , esto surge malos entendidos en la producción al tener que corregir el bien o servicio por órdenes del Gerente Comercial , el cuál como mencione antes tiene mayor conocimiento de toda la actividad en la imprenta.” Sin embargo aclara especializarse en las actividades financieras de esta, además considera que al ser una empresa con pocos empleados no existe la necesidad de documentos que sean base para estos, pero confirma que muchas veces los empleados confunden sus funciones.

Se informa que la empresa considera que su orden Jerárquico es el siguiente:

- Gerente General-Gerente Comercial
- Diseñador
- Impresor-Cortador-Numerador

A pesar que los servicios de un Contador lo efectúan tan solo dos veces al año en sus declaraciones al SRI, la Gerente insiste en que si se tuvieran este nuevo cargo, la administración de la Imprenta mejoraría ya que se podría tener un mayor control en las actividades financieras de la empresa, al existir una desorganización en el mismo y exceso de tareas.

Sin embargo, en el área de producción parecen abastecerse en sus actividades.

Al realizarle una entrevista al Impresor de la Imprenta Geograf, en las instalaciones de la empresa, durante horas laborables se recolectó información con el objetivo de conocer la opinión de la parte operativa de la empresa.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL SR MARCO PIONSE EMPLEADO MAS ANTIGUO DE LA IMPRENTA GEOGRAF (10 AÑOS DE SERVICIO)**

Los trabajadores conocen sus responsabilidades, estos reportan los problemas a su jefe inmediato, el cual es el Diseñador de la imprenta, y al existir problemas en la comunicación estos se ven afectados ya que en muchas ocasiones la orden es cambiada y se retrasa su trabajo y duplican sus tareas.

Al contratarles para su cargo solo se les informaron las actividades principales de cada uno, por esto surgen problemas entre el impresor, cortador y numerador ya que estos tres están encargados de la limpieza y mantenimiento de los equipos y consideran que esto debería hacerlo una persona extra contratada para este

servicio, la misma que sea la única responsable de esto, porque ellos se encuentran realizando los pedidos de los clientes y no se abastecen con esa función.

El medio de comunicación utilizado en la imprenta para darle a conocer las funciones que debe desempeñar dentro de la organización ha sido de manera verbal por ello surgen inconvenientes entre la parte operativa porque hay pequeñas actividades en las que creen que le pertenecen al otro y se crean conflictos.

El Impresor considera que existen problemas referentes a la dualidad de mando y que la comunicación es un poco confusa y variante. Debido a esto son los más perjudicados, se duplican las tareas y se retrasan los bienes o servicios solicitados en un tiempo específico.

En la entrevista dirigida al Sr Fausto Corrales (Ingeniero Comercial), el cual labora en la Base Aérea de Taura, bajo el cargo de Gerente de Recursos Humanos, se pudo manifestar lo siguiente:

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Las empresas pequeñas casi siempre presentan problemas de comunicación, esto se debe a un exceso de supervisión en las diferentes tareas de los empleados, debido a esto, los subalternos optan por buscar otras fuentes de empleo con menos tensión laboral.

En las empresas familiares, debe dejarse a un lado la confianza existente por los lazos fraternos provenientes del hogar, porque esto puede cegar y confundir a los directores de la empresa. La principal autoridad debe ser aquella persona que muestre un alto nivel de liderazgo y se desempeñe correctamente en el rol administrativo.

En caso de dualidad de mando, se recomienda a la empresa que haga un profundo análisis sobre los efectos que esto causa en la producción y en el clima laboral de la organización. Reestructurar su organización en base al mejor desempeño en las diferentes funciones y al conocimiento que se ha adquirido en las actividades.

No importa el tamaño de la empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, los documentos administrativos son una fuente de mejora y crecimiento, además constituyen una base sólida de supervisión y consulta para los diferentes cargos.

No solo el área de producción y los empleados que laboran en esta son los más afectados en casos de dualidad de mando, sino también los jefes en los que surge la

confusión y cargan con responsabilidades que no les pertenece, ya que estos también se sobrecargan de tareas, estrés y daños a la salud mental.

La correcta estructura Organizacional es importante para todas las empresas, da una mayor perspectiva sobre la organización y división que se debe tener para llegar al cumplimiento de las metas y primordialmente ayuda a especificar a los Jefes y a sus subalternos, para no crear conflictos en su comunicación.

### **ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENTREVISTAS**

Imprenta Geograf, tiene dualidad de mando, y una mala estructura organizacional, esto ocasiona sobrecarga de tareas y un clima laboral estresante tanto en Jefes como en subalternos. Los empleados confunden sus responsabilidades, esto se debe a que no existen documentos que respalden sus funciones, asignadas tan solamente de forma Verbal. Una correcta estructura Organizacional ayudará a que a empresa mejore, y sus líneas de mando estén correctamente definidas, teniendo en cuenta que el cargo de contador y auxiliar de limpieza se consideran esenciales, pero no existen en la empresa.



## **CAPITULO III**

### **3 PROPUESTA**

#### **3.1 Descripción:**

Realizar una reestructuración Organizacional y una descripción de cargos documentado, que esté de acorde a los requerimientos y necesidades de la empresa, mediante la recopilación de información y la asesoría de profesionales, para mejorar su comunicación y administración con una correcta jerarquía y desempeño de la organización.

#### **DESARROLLO**

##### **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA ACTUAL**

Imprenta Geograf no cuenta con una línea de mando correctamente definida, ya que esta se debe porque presenta problemas en su comunicación de jefe a trabajadores, debido a que existe una mala estructura organizacional realizada, esta ocasiona que se ocasione una duplicidad de mando por parte de la Gerente General y el Gerente Comercial.

Las ordenes dada sobre el requerimiento en cuanto a los bienes y servicios son de manera contradictorias. En la ocasión de reportar los problemas, los empleados tienen conocimiento a quién manifestárselo. Y esto ocasiona el retraso al momento de entregar el servicio o bien al cliente, esto se da por las varias correcciones efectuadas en el proceso.

También se da un bajo nivel de desempeño por parte de los empleados, los mismos que consideran que están siendo parte del grupo de afectados por el tenso clima laboral. El impresor, cortador y numerador de la Imprenta no están conformes

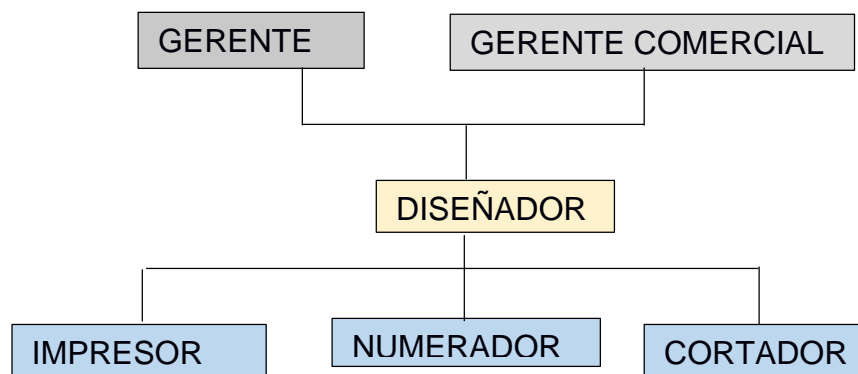
con que se les asigne también la tarea de limpieza y mantenimiento tanto de las instalaciones como de los equipos, pues estos tiene sobrecarga de tareas.

No existen documentos administrativos que respalden sus funciones, que sirvan de guía para sus funciones.

Se agrega a esto que no cuentan con servicios de Un Contador, generando problemas en el registro de las transacciones y ocurren pérdidas de comprobantes de pago, facturas, etc.

### Figura 1 ORGANIGRAMA ACTUAL

#### ORGANIGRAMA ACTUAL



Fuente: Imprenta Geograf

Elaborado por: Gianella Quezada

Como se puede observar en el organigrama La Gerente General de la Imprenta y el Gerente Comercial conllevan e mismo nivel jerárquico, ambos tiene como finalidad supervisar a los trabajadores como son al de Diseño gráfico y que está realizando actividades repetitivas.

El impresor, numerador y cortador son subalternos del Diseñador Gráfico pero este recibe órdenes confusas por parte de sus dos Jefes.

El Diseñador gráfico no siempre puede realizar los diseños de la empresa ya que esta tarea también la realiza el Gerente Comercial y surgen discrepancias en donde el cliente tiene que elegir el diseño final.

La Limpieza y el mantenimiento del equipo son tareas repetitivas para el impresor, numerador y cortador, quienes no están conformes con esta asignación porque tienen excedentes de tareas y las están retrasando por cumplir con estas dos funciones.

**Tabla 1 PROYECCIÓN DE INGRESOS 2017**

AÑOS	INGRESOS		EGRESOS				UTILIDAD
	VENTAS	TOTAL INGRESOS	ALQUILER	COSTOS DE INSUMOS	SUELDOS Y SALARIOS	TOTAL EGRESOS	
2016	72000	72000	1440	10800	35520	47760	24240
2017 (AUMENTO 12% EN SUS VENTAS)	80640	80640	1440	12000	42120	55560	25080

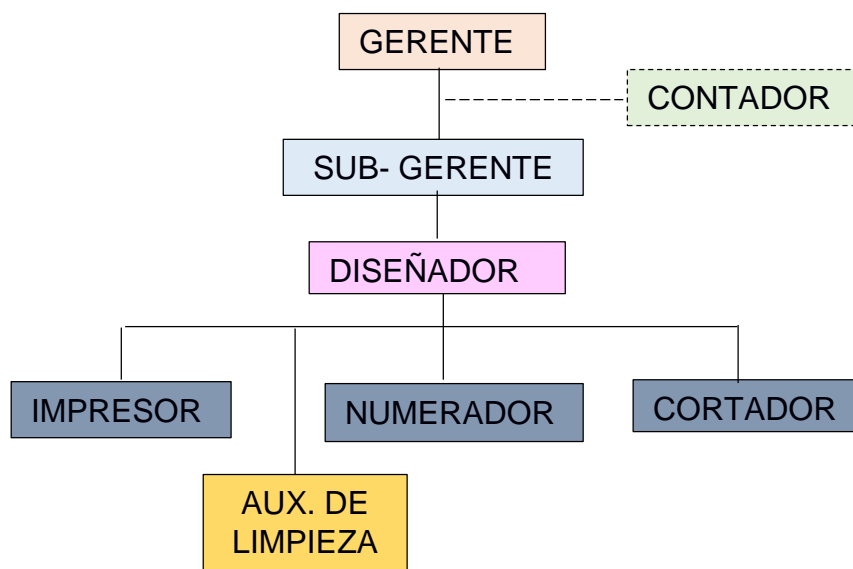
Fuente: Imprenta Geograf

Elaborado por: Gianella Quezada

En esta tabla se puede observar una proyección de los ingresos que se obtendrán en el año 2017 teniendo como base el año 2016, sin embargo se tiene como meta un aumento del 12% en ventas, el alquiler seguirá siendo un egreso constante, mientras que el costo de los insumos será un egreso variable debido al aumento de las ventas, y los sueldos y salarios han aumentado debido a los dos nuevos cargos que se recomiendan contratar, los mismos que serán expuestos a continuación.

**Figura 2 Organigrama Propuesto**

**Organigrama Propuesto.**



Fuente: Imprenta Geograf

Elaborado por: Gianella Quezada

## EXPLICACIÓN

Se propone Reestructurar la Organización de manera que el Gerente Comercial ocupe el puesto de Sub Gerente ya que tiene mayor conocimiento de los procesos de producción, y ha recibido varias capacitaciones en cuanto al Diseño Gráfico.

Además, contratar un contador que cumpla con tareas específicas como el archivo de documentos, y todo el control contable de la organización. Este será contratado como un servicio extra y no laborará diariamente, pero si periódicamente según lo estipule la Gerente.

El Sub Gerente supervisará al Diseñador Gráfico y este supervisará al impresor, cortador y numerador, adicionalmente a un auxiliar de limpieza y mantenimiento, el cual laborará en forma diaria, realizando la limpieza de las instalaciones y del equipo, así como el mantenimiento del mismo.

Mediante el cuadro de ingresos económicos se concluye que es factible contratar los dos cargos adicionales en la imprenta, ya que se sigue conservando una utilidad representativa para la misma.

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS PROPUESTO

**Tabla 2 Descripción de Cargos Gerente**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL PUESTO :	Gerente
FUNCIONES GENERALES:	Dirigir la empresa mediante el diseño de planificaciones estratégicas, para alcanzar los objetivos de la organización.
FUNCIONES ESPECÍFICAS :	Administrar la empresa. Representar legalmente a la organización. Responsable en el cumplimiento de los objetivos. Atención al cliente. Establecer salarios a los diferentes cargos. Revisión de Libros Contables al final del periodo.
SUPERVISA A:	Subgerente

**Tabla 3 Descripción de Cargos Subgerente**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL PUESTO :	Subgerente
FUNCIONES GENERALES:	Recibir información sobre la producción de bienes o servicios y los requerimientos solicitados de materia prima e insumos.
FUNCIONES ESPECÍFICAS :	Reemplazar al gerente en caso de no encontrarse disponible. Compras. Ventas. Buscar y elegir proveedores. Revisar Ofertas. Relacionarse con el Jefe del área de Producción.
REPORTA A:	Gerente
SUPERVISA A:	Diseñador

**Tabla 4 Descripción de Cargos Diseñador**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL PUESTO :	Diseñador
FUNCIONES GENERALES:	Hacer los Diseños requeridos por el cliente del bien o servicio que solicite, así como los diseños requeridos por la Gerencia.
FUNCIONES ESPECÍFICAS :	Especificar al Impresor, Numerador y Cortador como debe ser el bien o servicio solicitado. Asignar las actividades de limpieza al Auxiliar de Limpieza. Presentar diseños antes de realizar la impresión. Reportar cualquier irregularidad en la producción. Incentivar a sus subalternos. Diseñar publicidad de la Imprenta.
REPORTA A:	Subgerente
SUPERVISA A:	Diseñador ,Cortador , Numerador, Auxiliar de limpieza y mantenimiento

**Tabla 5 Descripción de Cargos Impresor**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL PUESTO :	Impresor
FUNCIONES GENERALES:	Imprimir los bienes relacionados a imprenta y gigantografía
FUNCIONES ESPECÍFICAS :	Imprimir facturas, carpetas, adhesivos, afiches, volantes, revistas, catálogos, calendarios, dípticos y trípticos.
REPORTA A:	Diseñador

**Tabla 6 Descripción de Cargos Numerador**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL PUESTO :	Numerador
FUNCIONES GENERALES:	Enumerar los bienes relacionados a imprenta y gigantografía
FUNCIONES ESPECÍFICAS :	Enumerar comprobantes de Venta, Libros, Revistas, Catálogos, Afiches. Enumerar Trípticos, Dípticos, Calendarios, Adhesivos, Hojas Membretadas.
REPORTA A:	Diseñador

**Tabla 7 Descripción de Cargos Cortador**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL PUESTO :	Cortador
FUNCIONES GENERALES:	Cortar los bienes relacionados a imprenta y gigantografía
FUNCIONES ESPECÍFICAS :	Cortar comprobantes de Venta, Libros, Revistas, Catálogos, Afiches. Cortar Trípticos, Dípticos, Calendarios, Adhesivos, Hojas Membretadas. Cortar Gigantografía. Cortar Tarjetas Personalizadas.
REPORTA A:	Diseñador

**Tabla 8 Descripción de Cargos Contador**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL PUESTO :	Contador
FUNCIONES GENERALES:	Llevar la Contabilidad de la Imprenta, para el correcto análisis financiero de la misma.
FUNCIONES ESPECÍFICAS :	Auditorías Contables de la Imprenta. Realizar declaraciones de impuestos al SRI. Archivar los respaldos de compra- venta y servicios que da la empresa. Informar las novedades ocurrentes a la Gerencia. Elaborar Estados Financieros. Arqueos de Caja (en el tiempo que solicite la Gerencia).
REPORTA A:	Gerente

**Tabla 9 Descripción de Cargos Auxiliar de limpieza y mantenimiento**

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO :</b>	<b>Auxiliar de limpieza y mantenimiento</b>
<b>FUNCIONES GENERALES:</b>	<b>Realizar Limpieza de las Instalaciones y darles mantenimiento a los equipos.</b>
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS :</b>	<b>Limpieza de baños, pisos y escritorios. Mantenimiento al equipo de Imprenta.</b>
<b>REPORTA A:</b>	<b>Diseñador</b>

Fuente: Imprenta Geograf

Elaborado por: Gianella Quezada

### **3.2 Conclusiones**

- Los problemas ocasionados por una mala estructura Organizacional que tiene Imprenta Geograf, causa un bajo desempeño en los empleados y retrasa la entrega de los bienes y servicios para el cliente.
- La falta de una descripción de Cargos documentada provoca confusión en las responsabilidades de cada empleado, y no tienen una guía en cual basarse.
- La falta de distribución de tareas causa la dualidad de mando y sobrecarga de tareas, afectando a cada uno de los empleados de la Imprenta directa o indirectamente.
- En esta investigación, se determinó que la propuesta de una Reestructuración Organizacional y una descripción de cargos documentada mejorará la comunicación de la empresa y ayudará a su crecimiento.



### **3.3 Recomendaciones**

- Reestructurar su organización, de una manera que los empleados no estén sobrecargados de tareas y tengan líneas de mandos correctamente definidas.
- Deben elaborar una descripción de Cargos que este documentado en archivos que den como respaldo a la empresa y facilitarlo a cada empleado.
- Asignar de acuerdo a su cargo tareas específicas a cada empleado, para así evitar confusiones, distorsiones y mantener un buen clima laboral en la empresa.
- Contratar personal para los servicios de contaduría y de limpieza-mantenimiento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANDRADE, P. R. (2014). *DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CON LA FINALIDAD DE*. MILAGRO: UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO.
- ARTHUR A. THOMPSON. (2008). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA TEORÍA Y CASOS (DECIMO QUINTA EDICIÓN)*. MÉXICO: MC GRAW HILL .
- EVANS, W. M. (2011). *ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD*. MÉXICO: CENCAGE LEARNING.
- FINCOWSKY, E. B. (2009). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS ADMINISTRATIVAS*. MÉXICO: MC GRAW HILL.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (2003). *DAVID B. BALKIN* . ESPAÑA : MC GRAW HILL .
- HERNANDEZ, P. J. (2011). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. MÉXICO: PEARSON .
- JACK, F. (2000). *NEGOCIOS EXITOSOS*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- JONES, G. R. (2010). *DISEÑO Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES*. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- LOVELOCK, C. (2004). *ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS . PRIMERA EDICIÓN* . MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN .
- LUTHANS, F. (2008). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MÉXICO: MC GRAW HILL .
- MARY, C. Y. (2010). *ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS*. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- MONDY, R. W. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, NOVENA EDICIÓN*. MÉXICO: PEARSON .
- ORDOÑEZ, M. K. (2014). *DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, Y MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA "CELULAR BOSCH S.A.", UBICADA EN EL CANTÓN DE MILAGRO – PERIODO 2014*. MILAGRO: UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO.
- ROBBINS, S. P. (2009). *FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. DECIMOTERCERA EDICIÓN* . MÉXICO : PEARSON EDUCACIÓN .
- SNELL, S. A. (2009). *LIDERAZGO Y COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO , OCTAVA EDICIÓN*. MÉXICO: MC GRAW-HILL EDUCACIÓN.
- SUÁREZ NUÑEZ, T. Y. (2013). *ADMINISTRACIÓN. TRADICIÓN, RENOVACIÓN*. ESPAÑA: PEARSON EDUCACIÓN.
- THOMAS, R. J. (2008). *LA ORGANIZACIÓN BASADA EN EL TALENTO*. MADRID: PEARSON .

VACA, J. G. (2015). *PROPUESTA DE REDISEÑO DE LOS PROCESOS Y DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA RUMIÑAHUI EXPRESS*. SANGOLQUÍ: ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL.

ZAWACKT., R. Z., & FRENCH, W. L. (2007). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL, TRANSFORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL CAMBIO*. MÉXICO: MC GRAW HILL INTERAMERICANA.

ZUANI, R. D. (2003). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES*. MÉXICO: EDITORIAL MAKTUB.

# APÉNDICES

# RESULTADOS ANTIPLAGIO URKUND

RESULTADO 7%

URKUND

Documento [FORMATO FINAL GIANELLA \(2\).docx](#) (D24204389)

Presentado 2016-12-09 06:40 (-05:00)

Recibido eespinozas.unemi@analysis.arkund.com

Mensaje TRABAJO CORREGIDO [Mostrar el mensaje completo](#)

7% de esta aprox. 15 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 2 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques	
+	Categoría	Enlace/nombre de archivo
+	> <a href="#">Trabajo</a>	<a href="#">trabajo practico kate</a>
+	<a href="#">Trabajo</a>	<a href="#">trabajo caso.docx</a>
+	<a href="#">Trabajo</a>	<a href="#">DISEÑO DE UNA ESTRU...</a>
+	<a href="#">Trabajo</a>	<a href="#">FORMATO TRABAJO F...</a>
+	<a href="#">Trabajo</a>	<a href="#">PASAR A PLAGIO CHIF...</a>
-	Fuentes alternativas	
+	<a href="#">Trabajo</a>	<a href="#">TESIS FIN DE CARRERA</a>
+	La fuente no se usa	

0 Advertencias. Reiniciar

  
MAE. EDUARDO ESPINOZA SOLIS

## Apéndice 2

### AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA

**IMPRENTA GIGANTOGRAFIA**  
**GEOGRAF**  
Dirección: Calle Bolivia 312, Av. Los Chirjos  
Teléfonos: 042710698 - 0939118534  
e-mail: geovanny213@hotmail.com

Milagro, 11 de Noviembre 2016

A quien corresponda:

Yo Lic. Valentina Villa Arreaga Gerente Propietaria de Imprenta Geograf autorizo a la señora Gianella Geraldine Quezada Romero para que realice su investigación en nuestra imprenta, y haga uso de este documento como mejor le parezca .

  
VALENTINA VILLARREGA  
CI: 1200964318

  
GIGANTOGRAFIAS  
GEOPRINT  
TLFS 042710698 0939118534  
e mail: geovanny213@hotmail.com

### Apéndice 3

#### ENTREVISTA A GERENTE GENERAL DE IMPRENTA GEOGRAF

Evaluador: Gianella Quezada Romero

Auditado: Gerente General. Valentina Villarreaga

**Propósito:** Recolectar Información verídica de la principal autoridad de Imprenta Geograf, para efectuar un diagnóstico de la situación actual.

#### 1. ¿A qué se dedica la Imprenta Geograf?

Geograf se dedica a todo lo relacionado a imagen corporativa en papel, imprenta, gigantografía, revistas, libros, folletos, trócticos, tarjetas, documentos tributarios. En la rama de gigantografía nos dedicamos a la impresión de lonas, vinil, vallas publicitarias, letreros, señaléticas y autodecoración vehicular.

#### 2. ¿Cuántos años tiene en el mercado?

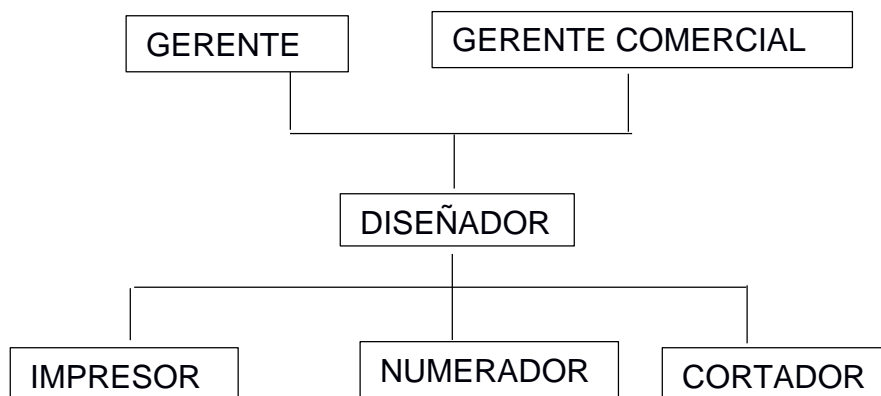
Tenemos ya 13 años en el mercado Milagreño.

#### 3. ¿Cuántos empleados tiene la imprenta?

Somos 8 empleados.

#### 4. ¿Existe una estructura organizacional? (muéstrela)

Sí



#### 5. ¿Cada cuánto se actualiza o supervisa?

Cada tres meses.

**6. ¿Cuáles son los cargos que tiene la imprenta?**

Gerente General

Gerente Comercial

Diseñador Gráfico

Impresor

Numerador

Cortador

**7. Problemas que tenga internamente la empresa.**

Debido a que esta empresa la dirigimos mi hijo y yo, somos los que damos las órdenes y estamos a cargo del personal, pero yo no tengo un conocimiento profundo sobre cada uno de los procesos y requerimientos del bien o servicio en comparación de mi hijo, él es el Gerente Comercial de la empresa y en muchas ocasiones tiene que viajar en busca de nuevos proveedores o de capacitaciones, situación en la cual surgen imprevistos, en donde tienen que darse ordenes inmediatas y al ser la representante que está en ese momento , desde mi perspectiva tomo la que considero yo la mejor decisión , esto surge malos entendidos en la producción al tener que corregir el bien o servicio por órdenes del Gerente Comercial , el cuál como mencione antes tiene mayor conocimiento de toda la actividad en la imprenta.

**8. ¿Considera Ud. que algún empleado necesita nuevas responsabilidades?**

No lo considero, pero si una especificación de las suyas porque confunden sus funciones.

**9. Jerarquía que exista en la imprenta o departamentos**

Gerente General-Gerente Comercial

Diseñador

Impresor-Cortador-Numerador

Servicios que contrata la imprenta adicionalmente (extra)



El de Laminado, Troquelado y Barniz.

También contratamos los servicios de un Contador (dos veces al año)

**10. Cree Ud. que necesitan nuevos cargos ¿Por qué?**

En el área de producción no, porque tenemos un cargo para las principales actividades que requiere la empresa, nos abastecemos para el nivel de producción que tenemos, pero en el área administrativa, los servicios del contador son esenciales puesto que hay exceso de tareas, los respaldos se pierden y no existe quien realice auditorías internas en la empresa.

## Apéndice 4

### ENTREVISTA A IMPRESOR MARCO PIONSE

**Evaluador:** Gianella Quezada Romero

**Auditado:** Impresor Marco Pionse

**Propósito:** Obtener información del empleado más antiguo de Imprenta Geograf, para saber cómo los problemas de comunicación afectan su rendimiento en la producción.

**1. ¿Conoce Ud. sus responsabilidades y a quien reportarse en caso de problemas?**

Conozco mis responsabilidades, reporto los problemas a mi jefe inmediato el Diseñador de la imprenta, aunque en muchas ocasiones la orden es cambiada retrasando nuestro trabajo y duplicando nuestras tareas.

**2. ¿Al momento de contratarle se le informaron sus funciones?**

Solo nos informaron las actividades principales de cada uno.

**3. ¿Qué medio de comunicación es utilizado en la imprenta para darle a conocer las funciones que debe desempeñar dentro de la organización?**

Nos lo manifestaron solo de manera verbal por ello surgen inconvenientes entre nosotros porque hay pequeñas actividades en las que creemos que le pertenecen al otro y se crean conflictos.

**4. ¿Existen en la imprenta manuales administrativos que regulen y coordinen el ejercicio de sus funciones?**

No los hay.

**5. ¿En el desempeño de sus funciones se generan problemas de dualidad de mando?**

Sí, porque nuestro superior nos da una orden y luego recibimos una orden distinta por el Gerente Comercial de la Imprenta.

**6. ¿Cómo considera la comunicación entre jefes y subalternos?**

Un poco confusa.

**7. ¿A su criterio, que necesitan mejorar o cambiar en la imprenta?**

La comunicación interna, ya que al no ponerse de acuerdo nuestros Jefes, nosotros somos los más perjudicados, se duplican las tareas y se retrasan los bienes o servicios solicitados en un tiempo específico. Además debido a nuestro conocimiento empírico hemos dado sugerencias que no son escuchadas por ninguna autoridad.

**8. ¿Cree ud abastecerse para todas sus funciones?**

A lo referente a producción sí, pero las tareas encomendadas designadas al numerador, cortador y a mí en cuanto a la limpieza y mantenimiento del equipo y las instalaciones, no, desearía que existiera una persona específica para esto, ya que tengo exceso de trabajo, incluso existen ocasiones en que mi hora de salida se alarga, hasta que quede todo limpio en la empresa.

## Apéndice 5

### ENTREVISTA A EXPERTO ING. FAUSTO CORRALES

**Evaluador:** Gianella Quezada Romero

**Auditado:** Ing. Fausto Corrales Jefe del Dpto. de la Base Aérea de Taura

**Propósito:** Obtener información de un experto, para el correcto diagnóstico de los problemas que tiene internamente la empresa y la elaboración de una adecuada estructura organizacional.

**1. ¿En una empresa familiar quien aconseja ud que sea la principal autoridad?**

Aconsejo que lo sea la persona capaz de liderar con responsabilidad y compromiso, sobresaliendo en el área administrativa y tenga gran conocimiento de las principales tareas de la empresa, independientemente de la autoridad que tenga en su familia.

**2. En caso de dualidad de mando ¿Que recomienda a la empresa?**

Recomiendo analizar cómo afecta ésta a la producción y a la empresa, y tomar decisiones inmediatas para reestructurar sus cargos.

**3. ¿Cree ud que los documentos administrativos sirven de guía a los trabajadores y mejora el desempeño de estos?**

Sí, estos son base para que la empresa se desarrolle y progrese, y ayuda a los empleados a saber sus funciones eliminando confusiones.

**4. ¿Piensa ud que son los trabajadores (obreros) los más perjudicados en los problemas de dualidad de mando?**

No, si bien el área de producción realiza una doble tarea en las correcciones de los bienes o servicios, los jefes que causan esto, se sobrecargan de responsabilidades que no les pertenece, dañando su salud mental, por el estrés que esto ocasiona.

**5. ¿Piensa ud que es importante una correcta estructura Organizacional en una empresa?**

Sí, esta evita confusiones en las líneas de mando, especifica a los jefes y a los subalternos y muestra de forma visual como está dividido el trabajo.

## Apéndice 6

### IMPRENTA GEOGRAF

