Propuesta de una estructura organizacional para la microempresa Publisher Estampados

Viviana García Arias

Andrea Carolina Hurtado Hernández

Asesor: María Elena Castañeda Vasgas

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de Ciencias Empresariales

Tecnología en Gestión Empresarial

Cali - Colombia

Año 2018

Nota de aceptación:

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, de 2018

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado a CUCHU, mi abuelo, quien me apoyo en momentos difíciles y me amo en todos los momentos.

Tu esencia me acompaña y me reconforta.

23 de febrero de 1946 – 02 de junio de 2018

Te amo siempre.

Agradecimientos

A Dios.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mis 4 hermanas por ser un ejemplo de amor y perseverancia en mi vida.

A la institución y a sus docentes por todo el conocimiento adquirido.

Y por último gracias a mi amiga y compañera en la elaboración de este proyecto, por apersonarse de este sueño y compartir sus conocimientos en pro de Publisher.

Andrea Carolina Hurtado Hernández

Dedicatoria

Este proyecto lo quiero dedicar a mis padres por creer en mí y ser un apoyo incondicional en cada etapa de vida.

Agradecimientos

A Dios.

A mi familia, por su amor y apoyo incondicional.

A la Institución Universitaria, a mis docentes, a mis compañeros de grupo y de trabajo y en general a todas aquellas personas que se cruzaron en el camino y que hicieron parte de esta bonita experiencia.

Al Señor Carlos Alfonso Hurtado, por abrirnos las puertas de su empresa para la realización de este proyecto.

A mi amiga Andrea Hurtado por su valiosa compañía durante estos siete semestres y por su dedicación y compromiso durante todo este proceso.

Viviana García Arias

Tabla de contenido

Introducción 11

1 Planteamiento del problema 13

1.1 Formulación del problema 14

1.2 Sistematización del problema 14

2 Objetivos 15

2.1 Objetivo general 15

2.2 Objetivos específicos 15

3 Justificación 16

3.1 Justificación teórica 16

3.2 Justificación metodológica 17

3.3 Justificación práctica 17

4 Marcos de referencia 18

4.1 Marco teórico 18

4.1.1 Concepto de estructura 18

4.1.2 Estructura Organizacional 18

4.1.3 Organización Formal 19

4.1.4 Organización Informal 20

4.1.5 Componentes de la estructura organizacional 20

4.1.6 La estructura y el proceso de organizar 21

4.1.7 Departamentalización por función de la empresa 22

4.1.8 División del trabajo 23

4.1.9 Procesos y procedimientos 23

4.1.10 Caracterización de procesos 24

4.1.11 Manual de procedimientos 24

4.1.12 Estructura del manual de procedimientos 24
4.1.13 Diagramas de flujo 25
4.1.14 Ventajas que ofrece la técnica de diagramación 26
4.2.15 Tipos de diagramas de flujo 27
4.1.16 Simbología de los diagramas de flujo 28
4.1.17 Diseño de puestos de trabajo 31
4.1.18 Análisis y descripción de puestos 32
4.1.19 Requisitos para realizar un análisis del puesto de trabajo 33
4.1.20 Organigrama 33
4.1.21 Objetivos de un organigrama 34
4.1.22 Tipos de organigrama 34
4.2 Marco conceptual 38
4.3 Marco contextual 39
4.3.1 Historia 39
4.3.2 Misión 40
4.3.3 Visión 40
4.3.4 Valores: 41
5. Metodología 42
5.1 Tipo de estudio 42
5.2 Método de estudio 42
5.2.1 Método deductivo 42
5.2.2 Método de observación y análisis 42
5.3 Fuentes de información 43
5.3.1 Fuentes primarias 43
5.3.2 Fuentes secundarias 43

6. Resultados del proyecto 44

6.1 Realizar un diagnóstico que revele la situación actual de la microempresa Publisher Estampados.....44

6.2 Identificar los procesos y procedimientos de la microempresa Publisher Estampados 50

6.3 Realizar el análisis y descripción de cargos para la microempresa Publisher Estampados. 73

6.4 Proponer un organigrama que sea funcional para la microempresa Publisher Estampados.83

7. Conclusiones 85

8. Recomendaciones.....86

Referencias 87

Anexos.....90

Lista de tablas

Tabla 1. Diagrama de flujo ASME (American Society of Mechanical Enginners).....29
Tabla 2. Diagrama de flujo ANSI (American National Standard Institute).....30

Lista de figuras

Figura 1. Pregunta 1 de la encuesta a los trabajadores 45
Figura 2. Pregunta 2 de la encuesta a los trabajadores 46
Figura 3. Pregunta 3 de la encuesta a los trabajadores 47
Figura 4. Pregunta 4 de la encuesta a los trabajadores 48
Figura 5. Pregunta 5 de la encuesta a los trabajadores 49
Figura 6. Caracterización de proceso: Gestión administrativa 51
Figura 7. Caracterización de proceso: Diseño 53
Figura 8. Caracterización de proceso: Revelado 54
Figura 9. Caracterización de proceso: Estampado 56
Figura 10. Caracterización de proceso: Apoyo operativo 57
Figura 11. Caracterización de proceso: Mensajería 58
Figura 12. Diagrama de flujo: Proceso de gestión administrativa 61
Figura 13. Tiempos estimados: Proceso de gestión administrativa 62
Figura 14. Diagrama de flujo: Proceso de diseño 63
Figura 15. Tiempos estimados: Proceso de diseño 64
Figura 16. Diagrama de flujo: Proceso de revelado 65
Figura 17.Tiempos estimados: Proceso de revelado 66
Figura 18. Diagrama de flujo: Proceso de estampado 67
Figura 19. Tiempos estimados: Proceso de estampado 68
Figura 20. Diagrama de flujo: Proceso de apoyo operativo 69
Figura 21.Tiempos estimados: Proceso de apoyo operativo 70
Figura 22. Diagrama de flujo: Proceso de mensajería 71
Figura 23. Tiempos estimados: Proceso de mensajería 72
Figura 24. Análisis y descripción de cargo: Asistente administrativa 73
Figura 25. Análisis y descripción de cargo: Diseñadora gráfica 75
Figura 26. Análisis y descripción de cargo: Revelador 76
Figura 27. Análisis y descripción de cargo: Estampador 78
Figura 28.Análisis y descripción de cargo: Auxiliar operativo 79
Figura 29. Análisis y descripción de cargo: Mensajero 81

Figura 30. Organigrama propuesto.....84

Introducción

Este proyecto será realizado con el objetivo de proponer una estructura organizacional para la microempresa Publisher Estampados, ubicada en el barrio San Nicolás – Santiago de Cali, que aporte positivamente a una mejora en la realización de todos sus procesos internos y a un óptimo funcionamiento.

Actualmente y después de 10 años en el mercado, la microempresa sigue operando de una forma empírica y los posesos, procedimientos y funciones de los trabajadores no están estructurados adecuadamente, una persona se encarga de toda la parte administrativa, otra de las labores de diseño y los demás trabajadores junto con el propietario de la microempresa se encargan de las tareas operativas.

Es difícil pensar en el crecimiento de Publisher Estampados cuando no se tiene una proyección a futuro y cuando se siguen realizando las funciones de la misma manera y por las mismas personas, sin darse la oportunidad de ampliar su recurso humano para lograr una mejora en todos sus procesos, los cuales carecen de orden y de herramientas adecuadas para su buen desempeño.

La propuesta de una buena estructura organizacional permitirá identificar los aspectos o elementos indispensables para un mejor funcionamiento de la microempresa tales como un adecuado análisis y descripción de cargos, identificación y caracterización de sus procesos y procedimientos y creación de un organigrama que presente de manera clara la estructura jerárquica de la microempresa.

Aunque Publisher Estampados en este momento está conformada por pocas personas, se deben tener en cuenta las actividades de gran importancia para su buen funcionamiento. (Henry Fayol), en su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, encontró ciertas “operaciones” que se repetían en cualquier tipo de empresas, las cuales eran necesarias para el logro de sus objetivos. Más tarde, este estudio se tradujo en un análisis más profundo respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones actuales como:

Actividades técnicas: tareas relacionadas con la transformación y la producción de bienes (productos y servicios).

Actividades comerciales: trabajos asociados con las transacciones de compra, venta y permuta.

Actividades financieras: labores conectados con la captación y buen uso del capital.

Actividades de seguridad: funciones cuyo objetivo es la preservación y protección de las personas y los bienes.

Actividades contables: tareas destinadas a facilitar los controles y los registros, por ejemplo, los inventarios, los balances, los costos y las estadísticas.

Actividades administrativas: acciones relacionadas con la integración de todas las operaciones de la organización; las actividades administrativas coordinan y sincronizan las actividades anteriores, por lo cual interfieren/influyen sobre ellas.

1 Planteamiento del problema

Publisher Estampados ubicada en el barrio San Nicolás - Santiago de Cali, es una microempresa que lleva 10 años en el mercado, 7 años operando de una manera informal y adscrita a la Cámara de Comercio de Cali desde septiembre del 2015, a pesar de llevar tantos años en el mercado la microempresa no tiene definida una estructura organizacional que le brinde los procedimientos necesarios para un óptimo funcionamiento y las actividades se realizan principalmente en base a la experiencia del dueño.

Publisher Estampados a lo largo de estos años ha tenido clientes importantes como La 14, Johnson & Johnson, Ron Viejo de Caldas, Petronio Álvarez y demás empresas del sector con producciones de más de 5.000 prendas estampadas que le permiten reconocimiento e ingresos significativos pero la falta de una adecuada organización interna le ha impedido ser más productiva y crecer en el mercado.

El dueño de la microempresa siempre ha estado enfocado en la consecución de nuevos clientes y en ofrecer un buen servicio a los mismos y en el cumplimiento de sus pedidos, aunque esto genere una fuerte carga laboral para ellos y unas largas jornadas de trabajo , además de esto, el dueño a pesar de ser la figura de mando dentro de la microempresa trabaja fuertemente en la parte operativa para así responder con todos los pedidos y dedica muy poco tiempo a estar pendiente de la parte administrativa de Publisher Estampados, razón por la cual se ven afectados algunos procesos dentro de la misma.

La estructura actual de Publisher Estampados se compone de una figura de mando y 6 subalternos que realizan todo tipo de funciones, a pesar de ser una microempresa, demanda una cantidad considerable de funciones.

Partiendo de la necesidad de proponer una estructura organizacional formal que guie la actividad económica de la empresa y de claridad a sus procesos, se hace necesario socializar herramientas como el marco institucional que comprende misión, visión y valores corporativos que permiten fortalecer su estructura y lograr un posicionamiento y reconocimiento de Publisher Estampados en el mercado.

Hoy en día nos enfrentamos a un mercado cada vez más exigente y competitivo en el que la microempresa se ha logrado mantener y obtener buenos resultados, pero sus posibilidades de crecimiento son pocas debido a su informalidad y a su falta de una proyección clara en el tiempo.

1.1 Formulación del problema

¿Cuál es la estructura organizacional adecuada que le permitirá a la microempresa Publisher Estampados alcanzar un óptimo funcionamiento y crecimiento en el mercado?

1.2 Sistematización del problema

¿Cuál es el estado actual de la estructura organizacional para la microempresa Publisher Estampados?

¿Cuáles son los procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la microempresa Publisher Estampados?

¿Conocen los empleados las funciones que deben realizar de acuerdo al cargo que ocupan?

¿La propuesta de una estructura organizacional para la microempresa Publisher Estampados permitirá mejorar su funcionamiento?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer una estructura organizacional para la microempresa Publisher Estampados - Santiago de Cali.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que revele la situación actual de la microempresa Publisher Estampados.
- Identificar los procesos y procedimientos de la microempresa Publisher Estampados.
- Desarrollar el análisis y descripción de cargos para la microempresa Publisher Estampados.
- Proponer un organigrama que sea funcional para la microempresa Publisher Estampados

3 Justificación

3.1 Justificación teórica

La presente investigación se enfocará en identificar y analizar cada uno de los aspectos que componen una estructura organizacional y las ventajas de su aplicabilidad dentro de una empresa, con el objetivo de proponer objetivos acertados que permitan visualizar una mejora en el funcionamiento interno de la microempresa Publisher Estampados. Para ello, sea hace necesario proponer una estructura organizacional para la microempresa que aporte positivamente en la organización de sus procesos, procedimientos y funciones con el objetivo de mejorar su productividad.

Al enlazar conceptos de estructura organizacional con una actividad económica basada en la publicidad, diseño y estampado de prendas de vestir y dotaciones se buscará potenciar la microempresa en dirección positiva con resultados satisfactorios.

Uno de los medios por los cuales las organizaciones se expanden impactando mercados nuevos es precisamente la publicidad, brindando a las empresas personalidad y causando una imagen mental en el cliente que le servirá como punto de referencia al momento de solicitar servicios y/o productos, esto es precisamente lo que hace a Publisher, una empresa aceptable para investigar sus procesos, analizarlos y brindar elementos aplicables que aumenten su productividad y contribuyan de manera significativa a la sociedad con la prestación de sus servicios.

Se procede entonces a investigar teorías relacionadas con estructuras organizacionales e identificar las más acertadas que permitan brindar elementos concretos para el correcto funcionamiento de la microempresa, aumentar sus utilidades y lograr su sostenibilidad en el tiempo.

3.2 Justificación metodológica

Con el objetivo de identificar las principales variables que influyen en el planteamiento del problema de investigación, se acude al empleo de técnicas y herramientas de investigación como visitas, entrevistas y encuestas, además de una caracterización de procesos y procedimientos observando en primera persona los factores internos que influyen en el funcionamiento de la microempresa para de esta manera obtener una visión total que permita hacer un diagnóstico amplio de la situación actual de la microempresa y proponer objetivos para lograr una posible mejora en sus procesos y un óptimo funcionamiento dentro de la misma.

3.3 Justificación práctica

La propuesta de una estructura organizacional para la microempresa Publisher Estampados -Santiago de Cali, permitirá identificar los principales problemas que han impedido un mejor funcionamiento además de plantear estrategias con el fin de dar solución a los problemas expuestos en la investigación, proyectar y potenciar la microempresa.

4 Marcos de referencia

4.1 Marco teórico

Para el desarrollo de este proyecto es importante conocer opiniones, conceptos básicos y estudios realizados sobre el tema de investigación que aporten los elementos necesarios para realizar una propuesta bien estructurada y enfocada en una mejora considerable para la microempresa.

4.1.1 Concepto de estructura

La palabra estructura proviene del latín *struere* que significa "construir" y se refiere tanto a lo que está construido como a los modos en que se unen los compontes de aquello que está construido (schvarstein, 1998, pág. 301).

La estructura indica una relación y dependencia entre las partes de un todo. En este sentido, el concepto de estructura o la concepción científica de esta, se refiere a un conjunto de relaciones que tienen una cierta permanencia en cuanto a sus características y funciones. Las estructuras pueden ser relaciones de cosas, de órganos, de partes, de individuos y de colectividades. De esta manera, se sintetiza con la afirmación de que la estructura es la sistematización que permite realizar el propósito común. (Zapata, 2008, pág. 78)

4.1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional es "representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad, además describe las

relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización" (Hodge, 2003, pág. 18 y 34)

La estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Strategor, 1995)

(Chiaventato, 2006) Considera a la estructura organizacional "como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad.

(Johnson y Scholes, 1997), consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades.

(Mintzberg, Henry, 1995), para quien la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas… la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

4.1.3 Organización formal

Organización formal significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o que algo la confina de manera indebida. Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con efectividad a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo

se debe canalizar hacia las metas del grupo y las organizacionales. (Koontz, H., Weinhrich, H., & Cannice, M., 2008, págs. 205 - 206)

4.1.4 Organización informal

Chester Bernard, autor del clásico de la administración titulado The Functions of the Executive, describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito conjunto consciente, aunque contribuye a resultados conjuntos.

Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien usted conoce en persona en relación con un problema organizacional, aun cuando él o ella pertenezcan a otro departamento, que a alguien a quien sólo conoce de nombre o de un organigrama. La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. (Koontz, H., Weinhrich, H., & Cannice, M., 2008, págs. 205 - 206)

4.1.5 Componentes de la estructura organizacional

Las acciones en las organizaciones necesitan de una base sobre la cual se puedan definir y lograr sus objetivos. Se trata de factores que delimitan la estructura organizativa de una organización. Dichas dimensiones son la complejidad, la formalización y el control.

La complejidad: Se entiende como las partes en que está dividida la organización, los problemas de control, la concentración de poder y de coordinación. Esto es evidente en los planteamientos de (Hall, 1996), quien afirma que “las organizaciones complejas contienen muchas sub partes que requieren coordinación y control.

La formalización: Es un proceso en el que la organización, sobre todo a alta gerencia, define las reglas, los procedimientos y los medios para asegurarse del cumplimiento de las

acciones. Con la formalización, la organización pretende tener control sobre las personas, los procedimientos y los recursos. El grado de formalización en una organización, indica las perspectivas de quienes tomas decisiones en ella respecto de sus miembros. “la formalización es el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas” (Hall 1996)

La centralización: Es el tercer componente de la estructura organizativa y se refiere a la distribución del poder al interior de las organizaciones. Hall, define la centralización como “el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por grupos en relación con el número de grupos en la organización.

4.1.6 La estructura y el proceso de organizar

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales:

a. La estructura debe reflejar objetivos y planes porque las actividades derivan de ellos.

b. Reflejar la autoridad disponible para la gerencia de la empresa. La autoridad es una organización dada es un derecho socialmente determinado de ejercer discreción; como tal, está sujeta a cambios.

c. La estructura de la organización, como cualquier plan, debe reflejar el ambiente que la rodea. Así cono las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas políticas, sociales o éticas, también pueden serlo las de la estructura de la organización. Debe estar diseñada para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido una estructura de organización que funcione nunca puede ser estática. No hay una sola estructura de organización que funcione mejor en todo tipo de situaciones: una estructura de organización efectiva depende de la situación.

d. Dado que la organización ésta dotada de personal, el agrupamiento de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura de organización deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas. Esto no quiere decir que la estructura deba diseñarse alrededor de

los individuos y no alrededor de las metas y las actividades que las acompañan. Pero una consideración importante es el tipo de personas con las cuales dotarla. (Koontz, H., Weinhrich, H., & Cannice, M. (2008), págs. 216-217)

4.1.7 Departamentalización por función de la empresa

Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa. Dado que todas las compañías emprenden la creación de algo útil y deseado por todos, las funciones empresariales básicas son producción (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que acordarán aceptar el producto o servicio a un precio o por un costo) y financiar (reunir y cobrar, guardar y gastar los fondos de la empresa). Ha sido lógico agrupar estar actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas y finanzas.

La departamentalización funcional es la base de más amplio uso para organizar actividades y está presente en algún nivel de la estructura de la organización en cada empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan reconocidas y comprendidas a fondo que representan la base no sólo de la organización departamental, sino que también a menudo lo es para la departamentalización al más alto nivel.

La coordinación de actividades entre departamentos puede lograrse a través de reglas y procedimientos, varios aspectos de la planeación (como metas y presupuestos), la jerarquía organizacional, contactos personales y, en ocasiones, departamentos de enlace. Un departamento como ése puede utilizarse para manejar el diseño o problemas de cambios entre ingeniería y manufactura. (Koontz, H., Weinhrich, H., & Cannice, M. (2008), pág. 228)

4.1.8 División del trabajo

La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas, sino a todos los trabajos, sin excepción, que ponen en movimiento un número más o menos grande de persona y que exigen de estas varias clases de capacidad. Tiende, en consecuencia, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes. (Henry Fayol, 1994, pág. 24).

Con Fayol, la disposición y el orden de una organización son evidentes y muestran la necesidad de la estructura organizacional, porque separa los poderes de forma explícita y especializa las tareas.

4.1.9 Procesos y procedimientos

(Melinkoff, 1990) "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

(Gómez F, 1993, pág. 61) Señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

(J.Biegler, 1980) Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización"

4.1.10 Caracterización de procesos

Las Fichas de Caracterización de Procesos son una herramienta sencilla y fácil de utilizar para el análisis y representación de los procesos. En este sentido la ficha de caracterización se constituye en una herramienta importante para la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos y, por ende, del Sistema de Gestión de la Calidad. (Fontalvo Herrera & Vergara, 2010)

4.1.11 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un medio escrito que sirve para registrar y dar información clara respecto a una actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir para lograr los objetivos específicos, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño; lo anterior significa que este documento contiene los pasos a seguir para realizar una o más funciones, basándonos en la explicación que da (Susan Diamond, 1983) en su libro “Como preparar manuales administrativos”.

Para Franklin (2009) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

4.1.12 Estructura del manual de procedimientos

La estructura de los manuales de procedimiento, como todo tiene su orden y estructura, sin embargo, hay variación de un manual a otro, todo depende de quién lo elabora y que tan

detallado o sencillo lo requiera. La siguiente estructura está tomada del libro “Organización de empresas” de (Franklin, 2009)

• Identificación, aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual.

• Índice, presenta la relación de capítulos y apartados del documento.

• Introducción, es una breve explicación del contenido total del manual.

•Objetivo, muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento.

•Alcance, son todos los requisitos a cumplir para lograr el objetivo.

•Políticas, son criterios que orientan y facilitan las operaciones.

•Responsable, es el puesto o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.

•Procedimientos, son la descripción detallada de las operaciones, se presentan por escrito y de una forma secuencial, describe en qué consiste el procedimiento, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.

•Glosario, es la lista que explica de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido.

4.1.13 Diagramas de flujo

EL Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Según (Gómez Cejas, Guillermo., 1997); El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

Para él es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este, El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento.

En la actualidad los flujogramas son considerados en la mayoría de empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistemas.

Según (Chiavenato Idalberto. , 1993); El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución y su importancia radica en que permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

4.1.14 Ventajas que ofrece la técnica de diagramación

De uso: Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.

De destino: Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.

De aplicación: Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.

De comprensión e interpretación: Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.

De interacción: Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.

De simbología: Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.

De diagramación: Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo. (Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky, págs. 234-235)

4.2.15 Tipos de Diagramas de flujo

Según Chiavenato, Idalberto. Año 1.993, existen tres tipos de Flujogramas o Diagramas de Flujo:

Diagrama de flujo vertical: También denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas verticales y líneas horizontales. En la columnas verticales están los símbolos o convencionales (de operación, transporte, control, espera y archivo), los funcionarios involucrados en la rutina, el espacio recorrido para la ejecución y le tiempo invertido. El diagrama de flujo vertical destaca la secuencia de la rutina y es extremadamente útil para armar una rutina o procedimiento para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.

El Diagrama de flujo horizontal: destaca a las personas u organismos que participan en una determinada rutina o procedimiento. Es muy usado cuando una rutina involucra varios organismos o personas, ya que permite visualizar la parte que corresponde a cada uno y comparar la distribución de las tareas para una posible racionalización o redistribución del trabajo.

Diagrama de flujo horizontal: Es diferente al anterior, al revés de la secuencia que se traslada verticalmente, esta lo hace de manera horizontal; este utiliza los mismos símbolos y convenciones que el vertical.

Diagrama de flujo de bloques: Es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques, cada cual con su significado y encadenados entre sí. Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico. Los analistas de sistemas utilizan mucho este diagrama

para representar los sistemas, es decir, para indicar entradas, operaciones, conexiones, decisiones, archivado, etc., que constituyen el flujo o la secuencia de las actividades de los sistemas.

4.1.16 Simbología de los diagramas de flujo

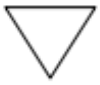
(American Society of Mechanical Enginners (ASME), 2009)

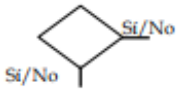
La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos –ASME por sus siglas en inglés-, fue fundada en 1880 como una organización profesional sin fines de lucro que promueve el arte, la ciencia, la práctica de la ingeniería mecánica y multidisciplinaria y las ciencias relacionadas en todo el mundo. Los principales valores de ASME están arraigados en su misión de posibilitar a los profesionales de la ingeniería mecánica a que contribuyan al bienestar de la humanidad. La ASME ha desarrollado signos convencionales y a pesar de la amplia aceptación que ha tenido esta simbología, en el trabajo de diagramación administrativa es limitada, porque no ha surgido algún símbolo convencional que satisfaga mejor todas las necesidades.

(American National Standard Institute (ANSI), 2009)

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense –ANSI por sus siglas en inglés- es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos. El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.

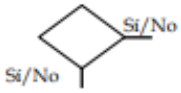
Tabla 1. Diagrama de flujo ASME (American Society of Mechanical Enginners)

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Origen	Este símbolo sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en sí parte del nuevo proceso.
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Hay una operación cada vez que un documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.
	Inspección	Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de: la calidad, cantidad o características. Es un paso de control dentro del proceso. Se coloca cada vez que un documento es examinado.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	**Almacenamiento**	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. También se puede utilizar para guardar o proteger el documento de un traslado no autorizado.
	Almacenamiento Temporal	Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo, mientras se da inicio el siguiente paso.

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	**Decisión**	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Actividades Combinadas **Operación y Origen**	Las actividades combinadas se dan cuando se simplifican dos actividades en un solo paso. Este caso, esta actividad indica que se inicia el proceso a través de actividad que implica una operación.
	Actividades Combinadas **Inspección y Operación**	Este caso, indica que el fin principal es efectuar una operación, durante la cual puede efectuarse alguna inspección.

Nota. Fuente: Guía para la elaboración de diagramas de flujo. Obtenido de https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366 425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf

Tabla 2. Diagrama de flujo ANSI (American National Standard Institute)

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	**Decisión**	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Nota. Fuente: Guía para la elaboración de diagramas de flujo. Obtenido de https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf

4.1.17 Diseño de puestos de trabajo

Actualmente, el concepto de puesto o cargo también se ha visto afectado por la globalización y las exigencias del mundo moderno. Esto quiere decir que, no son estables, estáticos ni definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder adaptarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

(Chruden y Sherman citado por Chiavenato, 1992) Definen un cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

(Bryan Livy citado por Chiavenato , 1992) Define un cargo como: “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”.

(Chiavenato, 1999) Utilizando el termino cargo como equivalente de puesto lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.

4.1.18 Análisis y descripción de puestos

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Chiavenato, 1999)

El análisis de puestos según (Mondy y Noe , 1997) es: “el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”.

El mismo autor, propone desarrollar el análisis de puestos cuando:

Se funda una organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.

Se crean nuevos puestos.

Se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

4.1.19 Requisitos para realizar un análisis del Puesto de Trabajo

(Valenzuela & Ortíz Pacheco, 2004) Mencionan los siguientes requisitos para realizar con adecuado análisis de puesto de trabajo:

a. Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de las máximas autoridades de la organización.

b. Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el análisis de puestos (personal más capacitado en el desempeño de los puestos que se van a analizar).

c. Las personas que realizarán el análisis de puestos (analistas), deberán estar capacitadas. De no ser así, se deberán entrenar para tal fin.

d. Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el análisis de puestos.

e. En su caso, contar con la participación del sindicato o los sindicatos, con el fin de que esto influya tanto en el trabajador como en los jefes o gerentes.

4.1.20 Organigrama

• Según (Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, s.f.), autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, el organigrama es una “representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”.

• Para (Enrique B. Franklin, s.f.), autor del libro “Organización de Empresas”, el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.

• (Jack Fleitman, s.f.), autor del libro “Negocios Exitosos”, define el organigrama como la “representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”.

• (Benjamín Franklin, s.f.): Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

4.1.21 Objetivos de un organigrama

De un modo general, con el organigrama se pretende mostrar:

 La estructura de la empresa, representando los organismos que la componen e indicando las relaciones jerárquicas existentes entre ellos de una forma esquemática y clara.

 El grado de dependencia que existe entre los distintos niveles.

 Los distintos puestos de trabajo y sus funciones así como el personal responsable a cargo.

(Ochoa Laburu C, s.f.)

4.1.22 Tipos de organigrama

Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la

Administración de Organizaciones"), pongo a consideración del lector la siguiente clasificación de organigramas: 1) por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica.

Por su naturaleza: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado. (Franklin Enrique, 2004)

Por su finalidad: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus

destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.

Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación. (Zuani Elio, 2003)

Por su ámbito: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización. (Franklin Enrique, 2004)

Por su contenido: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas. (Franklin Enrique, 2004)

Por su presentación o disposición gráfica: Este grupo se divide en cinco tipos de organigramas:

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, osea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual

jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras. (Franklin Enrique, 2004)

4.2 Marco conceptual

Organización: Las organizaciones son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Procedimiento: Un procedimiento consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

Empírico: El conocimiento empírico es aquel basado en la experiencia, en último término, en la percepción, pues nos dice qué es lo que existe y cuáles son sus características, pero no nos dice que algo deba ser necesariamente así y no de otra forma; tampoco nos da una verdad universal. Consiste en todo lo que se sabe y que es repetido continuamente teniendo o sin tener un conocimiento científico.

Informal: Que no sigue o tiene las formas, reglas, normas o convenciones establecidas.

Estampado: Estampado es un proceso de impresión para obtener un diseño y se realiza sobre distintos materiales: telas, cuero, metal, etc.

Diagnóstico: Análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

Serigrafía: Es un método de impresión que posibilita reproducir una imagen sobre diferentes tipos de material sin que se pierda calidad pese a las repeticiones del estampado.

La técnica se lleva a cabo con la transferencia de tinta mediante una malla que se encuentra tensada en un marco. En aquellas zonas donde no se debe estampar, un barniz bloquea el paso de la tinta. En el resto del dibujo, se ejerce presión sobre la malla tensada para que imprima la superficie que se desea estampar.

4.3 Marco contextual

4.3.1 Historia

La microempresa Publisher Estampados fue creada en el año 2008, como una iniciativa del Señor Carlos Alfonso Hurtado con el deseo de ser independiente y aprovechar los 20 años de experiencia adquiridos en el sector textil. En sus inicios la microempresa estuvo localizada en el lugar de residencia del señor y contaba para su producción con un pulpo serigráfico hecho en madera por el mismo. Debido a los buenos resultados y a los contratos obtenidos en tan solo un año, su planta se amplió contando con otros elementos importantes para su operación.

En el año 2012, la microempresa fue trasladada al barrio San Nicolás de la Ciudad de Cali, donde opera actualmente. El barrio San Nicolás está ubicado en la comuna 3 de Cali en el centro del casco urbano. Limita al norte con la Comuna 2, al occidente con la Comuna 19, al sur con la Comuna 9, y al oriente con la Comuna 4. Esta comuna incluye el centro histórico de la ciudad, y es lugar de gran parte de los establecimientos financieros y comerciales de la ciudad.

San Nicolás cuenta con alrededor de 500 empresas de la industria gráfica que se reparten en poco más de 30 manzanas, de las cuales aproximadamente 10 prestan el servicio de estampado. Los negocios de la industria gráfica se concentran entre las carreras 3ª y 5ª y las calles 16 y 21.

Al localizar el proyecto en este sector la microempresa se beneficia positivamente ya que las fuentes de abastecimiento están cerca lo cual permite minimizar los costos de transporte y tiene al alcance todos los servicios necesarios para su operación.

En el año 2015 se registró ante la Cámara de Comercio de Santiago de Cali, como una microempresa de régimen simplificado.

Aunque la microempresa Publisher Estampados se ha logrado mantener en el mercado, la falta de una Estructura Organizacional definida le ha impedido tener una proyección clara en el tiempo y lograr un crecimiento mucho más significativo.

Para su operación la microempresa está conformada por el dueño quien está involucrado directamente en la parte operativa, una secretaria, una diseñadora, un mensajero y tres operarios encargados de todo el proceso de producción.

4.3.2 Misión

En Publisher Estampados, brindamos el servicio de diseño y estampado de prendas de vestir y dotaciones según los requerimientos de nuestros clientes, ofreciéndoles soluciones duraderas mediante la utilización de tecnología apropiada y materias primas de buena calidad. Nos destacamos por la creatividad, buen servicio y cumplimiento en nuestras entregas contando con un personal que trabaja con calidez y sentido de responsabilidad.

4.3.3 Visión

En el año 2020 Publisher Estampados será reconocida como una de las mejores empresas prestadoras de servicio de diseño y estampado, brindando un trabajo novedoso, creativo y de buena calidad.

4.3.4 Valores:

Innovación: Somos una empresa que busca desarrollar diseños y estampados nuevos y novedosos que se ajusten a las expectativas de nuestros clientes y permitan fortalecer nuestra relación con los mismos.

Compromiso: Somos una empresa que cumple con lo propuesto, trabajando conjuntamente para cumplir con las entregas a nuestros clientes, reconociendo que ellos y nuestros colaboradores son nuestra razón de ser.

Orientación a resultados: Somos una empresa cuyas acciones y esfuerzos están enfocados hacia el cumplimiento de nuestro trabajo, buscando siempre la mejora continua y manteniendo altos niveles de rendimiento.

Trabajo en equipo: Somos una empresa que trabaja conjuntamente con el cliente para cumplir con sus requerimientos y para cumplir con todo lo propuesto dentro de la empresa.

Confiabilidad: Somos una empresa que con sus acciones y propuestas genera confianza entre clientes y colaboradores.

5. Metodología

5.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio de esta investigación es descriptivo. Para el señor (Carlos Eduardo Méndez Alvares, 2007) en su libro diseño y desarrollo en el proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas, y los cuestionarios.

Por medio de este tipo de estudio se determinará la situación actual de la microempresa Publisher Estampados en su estructura organizacional, para posterior a ello realizar una propuesta acorde a sus necesidades y que aporte positivamente a lograr un mejor funcionamiento.

5.2 Método de estudio

5.2.1 Método deductivo: El método de estudio que se utiliza en el desarrollo de este proyecto es deductivo ya que por medio de la deducción se puede partir de lo general a lo particular y esto permite analizar detenidamente las premisas de la investigación, analizar e identificar cada una de las partes que caracterizan los problemas y de esta manera concluir y establecer relaciones, causas y consecuencias de cada uno de estos hechos.

5.2.2 Método de observación y análisis: Es otro de os métodos que se utiliza en esta investigación, ya que por medio de la observación se pudieron descubrir los hechos que se presentan dentro de la microempresa Publisher Estampados y consignarlos por escrito, y a través del análisis se identificaron cada una de las partes que caracterizan los problemas observados, de este modo poder establecer relaciones, causas y consecuencias de cada uno de estos hechos.

5.3 Fuentes de información

Las fuentes en las cuales se basa la investigación para obtener la información necesaria son:

5.3.1 Fuentes primarias

Información sobre el estado actual de la microempresa Publisher estampados obtenida a través de una entrevista realizada al propietario, una encuesta que realizada a los trabajadores y visitas que permitieron evidenciar de manera directa la situación actual de la microempresa, la recolección de información y por último la agrupación de todos estos datos para obtener el diagnóstico e identificar los problemas que se presentan dentro de esta.

5.3.2 Fuentes secundarias

Información compilada a través de documentos, libros y proyectos de grado referentes al mejoramiento de la estructura organizacional anteriormente referenciados en el marco teórico.

6. Resultados del proyecto

6.1 Realizar un diagnóstico que revele la situación actual de la microempresa Publisher Estampados.

Para determinar la situación actual de la microempresa Publisher Estampados, se realizó una entrevista al propietario, el señor Carlos Alfonso Hurtado con el fin de establecer aquellos aspectos sobre los cuales enfocar la investigación.

Las respuestas obtenidas muestran la situación actual de la microempresa en la cual se evidencian muchas falencias dentro de su estructura organizacional, principalmente en la realización de sus los procesos, procedimientos y funciones al interior de la misma, además de la falta de líneas de mando y su personal limitado, considerados como factores relevantes que intervienen en la dificultad para lograr un óptimo funcionamiento de la microempresa.

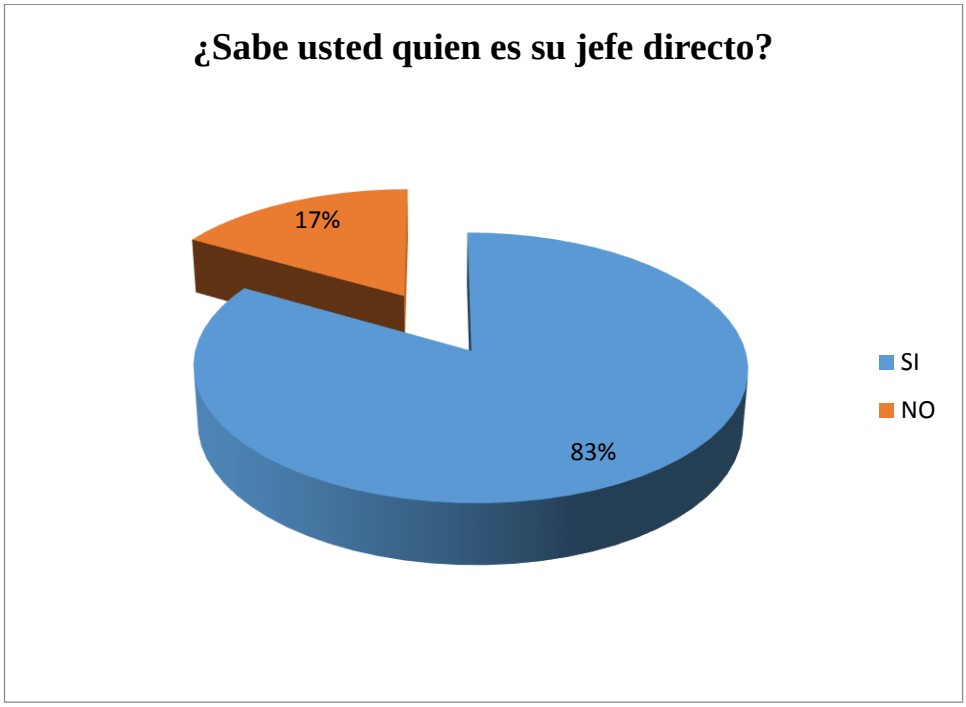
Durante la entrevista se evidenció en primera instancia cómo está conformada la microempresa en cada una de sus áreas, además de la carencia de un organigrama establecido para lo cual el entrevistado manifestó su poco conocimiento acerca de las ventajas de la implementación de este. Se logró entrar en detalle sobre los procesos y procedimientos que se llevan dentro de la microempresa para el cumplimiento de su actividad económica y se identificó que la microempresa no cuenta con un análisis y descripción de cargos que aporte claridad sobre las actividades que debe realizar cada trabajador y que permita controlar la carga laboral de cada puesto de trabajo, por ello se presentan muchos cuellos de botella en algunos procesos y todas las tareas operativas son realizadas por los trabajadores sin distinción alguna.

Al Publisher no tener un organigrama establecido la autoridad se centraliza en una sola persona que en este caso es el propietario, encargado de supervisar e informarle a cada uno de sus trabajadores que debe realizar.

Finalmente, el propietario manifiesta la necesidad de adquirir nuevo personal, evitando con ello largas jornadas de trabajo y la fuerte la fuerte carga laboral presentada en algunos de los procesos para lograr el cumplimiento con sus pedidos.

Simultáneamente se realizó una encuesta a los empleados de la microempresa: secretaria, diseñadora, mensajero y operarios con el objetivo de obtener más información sobre los problemas de investigación evidenciados. Con ello se obtuvo la siguiente información:

Figura 1. Pregunta 1 de la encuesta a los trabajadores



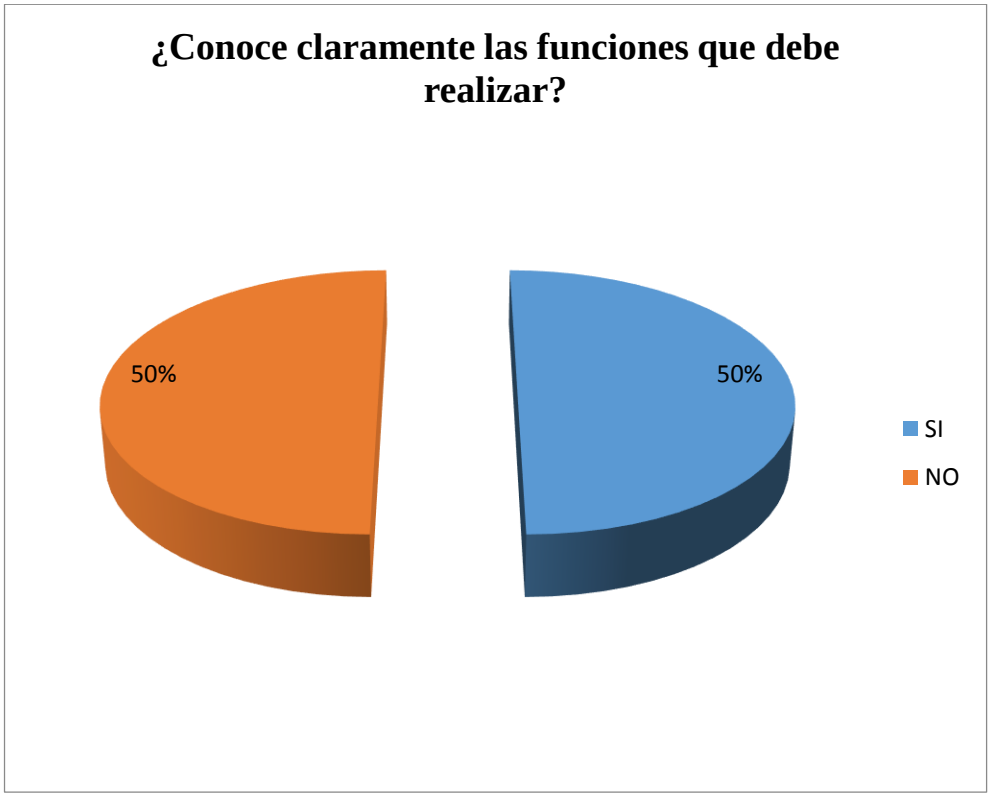
Nota: Fuente Las Autoras

La figura 1 permite observar que el 17% de los empleados de la microempresa no tienen claro quién es su jefe directo mientras que el 83% afirman tener conocimiento sobre su figura de mando.

Teniendo en cuenta que la cadena de mando establece la jerarquía dentro de cualquier empresa, el desconocimiento de las líneas de mando dentro de la microempresa Publisher Estampados es un factor que afecta la comunicación interna cuando se trata de resolver dudas o dar solución a problemas presentados dentro de cualquier proceso principalmente porque parte de los trabajadores no tienen conocimiento hacia quien se deben dirigir en este tipo de casos. La encuesta realizada también da a conocer que el porcentaje que desconoce quién es su jefe

inmediato está localizado en el área operativa siendo este un problema relevante, ya que por la complejidad de los posesos realizados en esta área es necesario contar con una adecuada dirección, responsabilidad y muy buena comunicación evitando retrasos en la producción.

Figura 2. Pregunta 2 de la encuesta a los trabajadores



Nota: Fuente Las Autoras

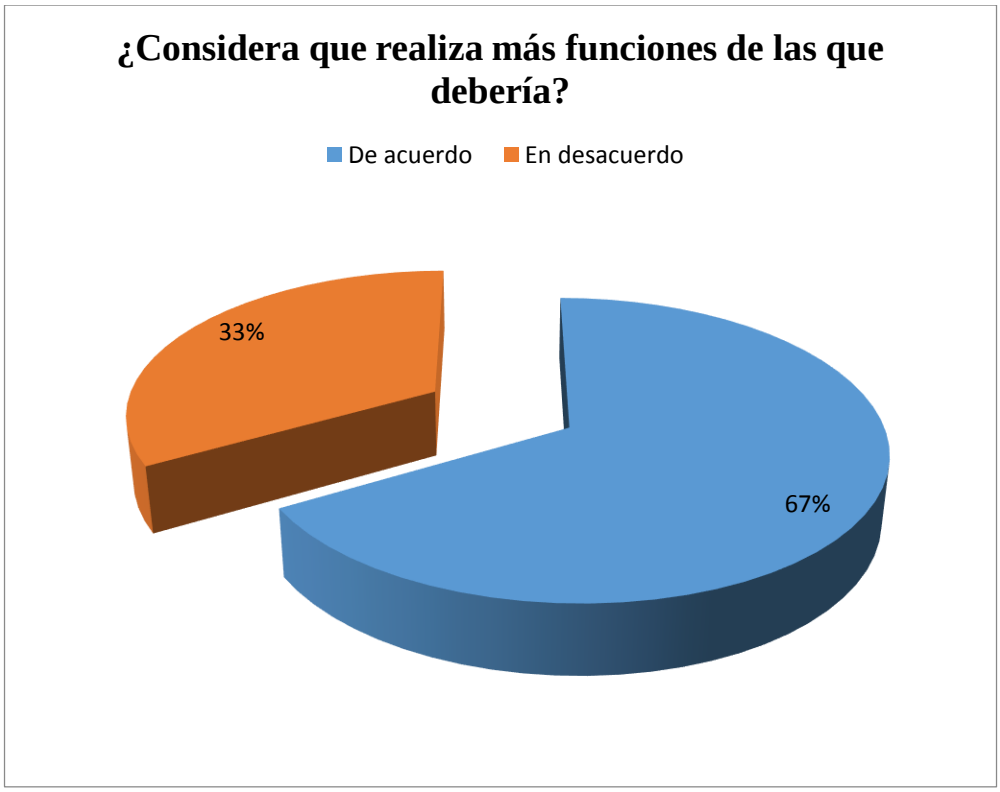
La figura 2 permite observar que 50% de los empleados no conoce claramente las funciones que debe realizar dentro de la microempresa, mientras que el 50% restante afirma tener claridad sobre las actividades a realizar de acuerdo al puesto que ocupa.

El 50% de los trabajadores que tiene claridad sobre las funciones que deben realizar en su jornada laboral lo conforman los cargos de secretaria, diseñadora y mensajero, situando el 50% de trabajadores que desconocen sus funciones a los encargados de la parte operativa, dejando en

evidencia nuevamente que los problemas encontrados en el desarrollo de este proyecto afectan principalmente al área operativa.

Teniendo en cuenta el resultado obtenido para esta pregunta se hace necesario para la microempresa realizar un análisis y descripción de cargos en el que se describan detalladamente cada una de las actividades a seguir durante un proceso y por medio del cual se garantiza la disminución de errores.

Figura 3. Pregunta 3 de la encuesta a los trabajadores

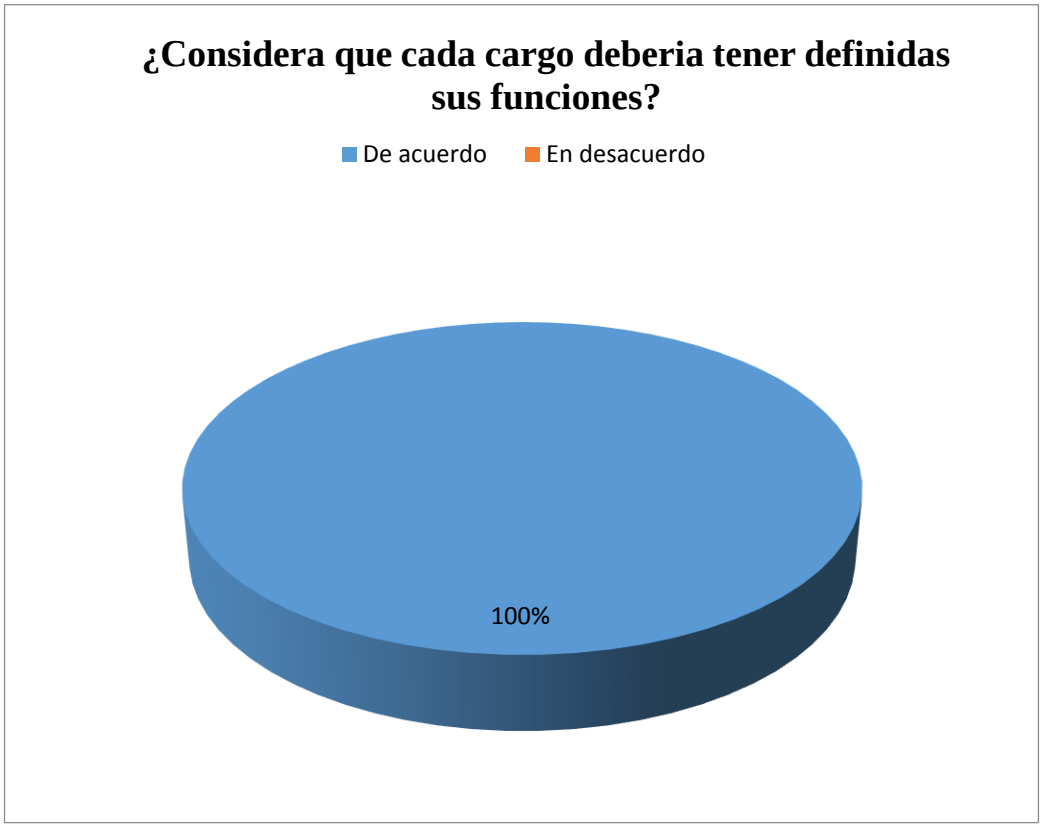


Nota: Fuente Las Autoras

La figura 3 permite observar que el 67% de los trabajadores considera que realiza más funciones de las que debería, mientras que el 33% consideran que realizan las funciones adecuadas.

Se pudo observar en las respuestas a esta pregunta de la encuesta que muchos de los empleados están en desacuerdo con la cantidad de funciones que realizan, manifestando que muchas de estas labores no corresponden a su cargo o simplemente realizan actividades que les quitan mucho tiempo para enfocarse en actividades más importantes, principalmente por la falta de elementos guía en el que estén consignados los detalles de cada proceso.

Figura 4. Pregunta 4 de la encuesta a los trabajadores



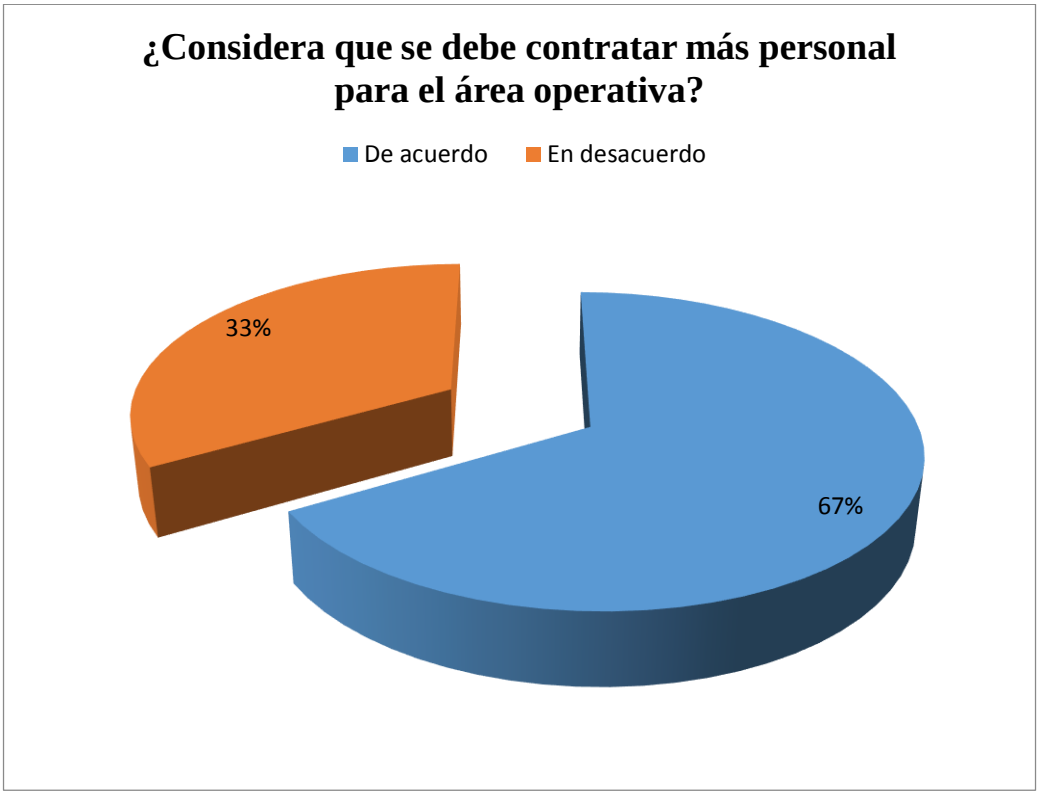
Nota: Fuente Las Autoras

La figura 4 permite observar que la totalidad de los trabajadores considera que cada cargo debería tener definidas sus funciones.

Teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas 3 y 4 se evidencia nuevamente la necesidad de establecer un manual de funciones en el que se consignen las tareas, los deberes y

las responsabilidades de cada cargo que lo diferencian de los demás cargos de la microempresa, lo cual permite optimizar el tiempo y los recursos de cada trabajador mejorando así la productividad de Publisher Estampados.

Figura 5. Pregunta 5 de la encuesta a los trabajadores



Nota: Fuente Las Autoras

La figura 5 muestra que el 67% de los trabajadores está de acuerdo en que se contrate más personal para el área operativa, mientras que el 33% está en desacuerdo.

A causa de los problemas anteriormente mencionados, se presentan fuertes cargas laborales y en ocasiones unas largas jornadas de trabajo para poder cumplir con los pedidos, a causa del recurso humano limitado principalmente en el área operativa, viendo con ello la

necesidad de incorporar personal de apoyo que realice todas aquellas funciones que en este momento retrasan los procesos y que no permiten su adecuado funcionamiento.

Finalmente Las respuestas obtenidas y el análisis de las mismas permiten complementar el diagnostico hecho en primera instancia de acuerdo a la entrevista realizada al propietario de la microempresa.

Se puede inferir entonces de la entrevista al propietario de la microempresa y de la encuesta a los trabajadores, que se presentan inconvenientes asociados con la parte de estructura organizacional en cuanto a organigrama, funciones, procesos y procedimientos, necesidad de nuevo personal de apoyo en la microempresa, líneas de mando, además de la petición de los trabajadores de implementar un análisis y descripción de cada cargo.

Partiendo de la información obtenida se propone entonces a realizar la propuesta de estructura organizacional para la microempresa Publisher Estampados, ofreciendo estrategias para dar solución a cada uno de los problemas encontrados en el diagnóstico.

6.2 Identificar los procesos y procedimientos de la microempresa Publisher Estampados

Se realizó una descripción de los procesos y procedimientos realizados dentro de la microempresa Publisher Estampados a través de un formato de caracterización de procesos que permite mostrar una estructura organizada de procesos y actividades que representan el funcionamiento de la microempresa y que se relaciona coherentemente con el organigrama propuesto en esta investigación. Esta caracterización también contiene los aspectos que permiten evaluar los resultados de cada proceso desde el punto de vista interno y finalmente muestra una designación de responsables de proceso, es decir, la persona encargada de realizar las actividades estrictamente relacionadas con el proceso que le corresponde, todo ello para evitar que los trabajadores realicen las mismas funciones al tiempo o que realicen funciones que no corresponden al cargo que ocupan, logrando un mayor aprovechamiento del tiempo y una mejor organización.

Figura 6. Caracterización de proceso: Gestión administrativa

	FORMATO	Versión: 1
	Caracterización de procesos	
PROCESO	Gestión Administrativa	
RESPONSABLE	Asistente administrativa	
AÑO DE ELABORACIÓN	2018	
OBJETIVO DEL PROCESO	Brindar apoyo en las actividades administrativas de la microempresa, así como garantizar la adecuada conservación de la documentación para el funcionamiento de la microempresa	
ALCANCE DEL PROCESO	Aplica para toda el área administrativa de la microempresa, y va desde manejo de caja menor hasta liquidación de nómina	
ACTIVIDADES	**RESULTADOS**	**MEDICIÓN**
Maneja la caja menor de la microempresa	Controlar los gastos menores del día a día	Cuadre de caja al final de la jornada laboral
Atiende los clientes presencial y telefónicamente	Concretar nuevos pedidos	Número de pedidos nuevos
Actualiza constantemente la base de datos de los clientes	Registrar nuevos clientes	Número de clientes nuevos
Archiva los documentos/facturas de la microempresa	Llevar un control en la documentación para el proceso contable	Orden en el archivo

ACTIVIDADES	RESULTADOS	MEDICIÓN
Mantiene actualizados los documentos legales de la empresa	Proteger el nombre comercial de la microempresa y brindar mayor confiabilidad ante sus clientes	Revisión de documentos
Realiza las solicitudes de compra de insumos	Llevar un adecuado control de la compra de insumos	Solicitudes autorizadas
Realizar la cotización de los insumos necesarios para la producción	Garantizar siempre los insumos necesarios para la producción y evitar faltantes de materia prima	Registro de faltantes de insumos
Realiza las facturas para la entrega de los pedidos	Cumplir con una responsabilidad legal como vendedor y garantizar lo que se está vendiendo	Número de facturas emitidas
Liquida y paga la nómina de los trabajadores	Cumplir a los trabajadores con el pago de su salario por el trabajo realizado	Formato de liquidación de nómina y comprobantes de pago
INSUMOS		
Elementos de papelería		
RECURSOS FÍSICOS		
Escritorio, computador, impresora, teléfono		
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 7. Caracterización de proceso: Diseño

	FORMATO	
	Caracterización de procesos	Versión: 1
PROCESO	Administrativo diseño	
RESPONSABLE	Diseñadora	
AÑO DE ELABORACIÓN	2018	
OBJETIVO DEL PROCESO	Personalizar ideas por medio de bocetos o bosquejos realizados partiendo de las necesidades del cliente	
ALCANCE DEL PROCESO	Aplica para el área de diseño de la microempresa y va desde los aspectos estéticos del diseño hasta los aspectos funcionales, es decir lo que se pretende proyectar con el resultado final	
ACTIVIDADES	**RESULTADOS**	**MEDICIÓN**
Asesora a los clientes en cuanto al estilo, color y tamaño del diseño, partiendo de sus necesidades	Valor agregado al servicio por medio de una atención más personalizada	Nivel de satisfacción del cliente
Prepara los borradores del diseño basado en lo acordado con el cliente	Plasmar la idea inicial con todos los elementos que va a contener el diseño.	N/A
Presenta el boceto terminado al cliente	Obtener la aprobación o desaprobación del diseño por parte del cliente	Bocetos aprobados o desaprobados
Espera la aprobación por parte del cliente	Conocer la opinión y observaciones realizadas por el cliente	Opinión positiva o negativa frente al diseño

ACTIVIDADES	RESULTADOS	MEDICIÓN
Hace las correcciones respectivas en el boceto	Ajustar y terminar el diseño	Cantidad de correcciones realizadas
Entrega el diseño final al revelador	Finalizar el proceso de diseño de un cliente determinado	Número de diseños realizados
INSUMOS		
Resma de papel, papel pergamino, rapidografo, memoria USB, lápiz y borrador		
RECURSOS FÍSICOS		
Computador, tablero digital para diseño, impresora tabloide		
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 8. Caracterización de proceso: Revelado

	FORMATO	Versión: 1
	Caracterización de procesos	
PROCESO	Operativo revelado	
RESPONSABLE	Revelador	
AÑO DE ELABORACIÓN	2018	
OBJETIVO DEL PROCESO	Hacer visible en los bastidores el diseño final que se procederá a estampar en las prendas de vestir.	
ALCANCE DEL PROCESO	Aplica para el proceso de revelado de la microempresa y va desde la preparación hasta el revelado de los bastidores	

ACTIVIDADES	RESULTADOS	MEDICIÓN
Recibe los pergaminos de la diseñadora	Obtener el material necesario para comenzar el proceso de revelado	Numero de diseños recibidos
Prepara los bastidores	Tener los bastidores en óptimas condiciones para continuar el proceso	Verificando el estado de bastidor
Emulsiona los bastidores	Preparar el bastidor para el proceso final de revelado	Verificando el estado de la emulsión cuando se seca el bastidor
Realiza el revelado de acuerdo al diseño recibido	Bastidor terminado para proceder al estampado	Verificar si el diseño quedo plasmado
Entrega el bastidor revelado al estampador	Terminar el proceso de revelado	Número de bastidores entregados
INSUMOS		
Emulsión fotosensible, bicromato, thinner.		
RECURSOS FÍSICOS		
Reveladora, tensor de seda para bastidores, sopladora, raedera de emulsión, bastidores, hidrolavadora, ventilador		
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 9. Caracterización de proceso: Estampado

	FORMATO	
	Caracterización de procesos	Versión: 1
PROCESO	Operativo Estampado	
RESPONSABLE	Estampador	
AÑO DE ELABORACIÓN	2018	
OBJETIVO DEL PROCESO	Materialización de ideas. Es la reproducción de la imagen diseñada sobre las prendas de vestir o dotaciones, seguidas de un planchado industrial térmico que fija la imagen sobre la misma	
ALCANCE DEL PROCESO	Aplica para el proceso de estampado de prendas de vestir y va desde realización de pruebas de color hasta el acabo de la prenda	
ACTIVIDADES	**RESULTADOS**	**MEDICIÓN**
Realiza la prueba de color (matizado) para producción según el tipo de estampado.	Observar una primera muestra de cómo va a terminar su trabajo final	Verificar el estado de las tintas
Realiza el estampado de prendas de acuerdo a las especificaciones técnicas y orden de producción.	Prendas de dotación con proceso principal finalizado en un 80%	Número de prendas estampadas
Realiza el acabado de las prendas.	Terminar el proceso de estampado.	Verificar las prendas estampadas con el pedido solicitado
INSUMOS		
Cinta adhesiva trasparente, cinta de enmascarar, hojas de block, varsol, papel transfer/siliconado		

RECURSOS FÍSICOS		
Pulpo serigráfico, presecador, termofijadora de banda, sublimadora, rasquetas, secador industrial		
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 10. Caracterización de proceso: Apoyo operativo

	FORMATO	
	Caracterización de procesos	Versión: 1
PROCESO	Operativo Apoyo	
RESPONSABLE	Auxiliar de operación	
AÑO DE ELABORACIÓN	2018	
OBJETIVO DEL PROCESO	Brindar apoyo en todas las actividades operativas de la microempresa, así como garantizar el buen estado de las máquinas y materiales para el proceso de estampado	
ALCANCE DEL PROCESO	Aplica para el área operativa de la microempresa y va desde el habilitado de las máquinas hasta el empaque de las prendas estampadas	
ACTIVIDADES	**RESULTADOS**	**MEDICIÓN**
Recibe los bastidores revelados.	Auxiliar habilitado para proceder	Número de bastidores recibidos
Habilita la máquina de acuerdo a las especificaciones técnicas.	Maquina serigrafica en óptimas condiciones para realizar la prueba de color	Verificar el estado de la maquina

ACTIVIDADES	RESULTADOS	MEDICIÓN
Realiza el habilitado de prendas para el estampado, según especificaciones técnicas.	Prendas de dotación en las condiciones necesarias para su producción	Verificar el estado de las prendas
Desmancha las prendas afectadas durante la producción.	Prendas examinadas y rectificadas	Número de prendas desmanchadas
Dobla y empaca las prendas.	Prendas listas para ser entregadas al cliente	Número de prendas despachadas
INSUMOS		
Lapiz vidriograf		
RECURSOS FÍSICOS		
Desmanchadora textil		
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 11. Caracterización de proceso: Mensajería

PUBLISHER ESTAMPADOS Más que una impresión	**FORMATO**	Versión: 1
	Caracterización de procesos	
PROCESO	Administrativo Mensajería	
RESPONSABLE	Mensajero	
AÑO DE ELABORACIÓN	2018	

OBJETIVO DEL PROCESO	Entregar documentos o pedidos a los clientes de la microempresa y realizar las gestiones bancarias en distintos sitios de la Ciudad, brindando apoyo a las diferentes áreas con el fin de prestar un servicio oportuno	
ALCANCE DEL PROCESO	Aplica para toda la microempresa	
ACTIVIDADES	**RESULTADOS**	**MEDICIÓN**
Entrega los pedidos al cliente final	Cierre de la venta	Número de pedidos entregados
Realiza la entrega del dinero recibido a la secretaria	Registrar y guardar en caja el valor de la venta	Comparación del dinero entregado con la factura emitida
Realiza las respectivas consignaciones o retiros en entidades bancarias	Realizar pagos a proveedores o retiros de dinero a tiempo y de forma segura	Verificación de los desprendibles de las consignaciones
Paga los recibos de la microempresa	Garantizar que se cuente con los servicios necesarios para la producción	Verificación de los recibos cancelados.
Compra los insumos necesarios para la producción.	Garantizar los insumos necesarios y a tiempo para el desarrollo de las actividades	Registro de faltantes de insumos
INSUMOS		
Cinta, carpeta, facturas		
RECURSOS FÍSICOS		
Moto		
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

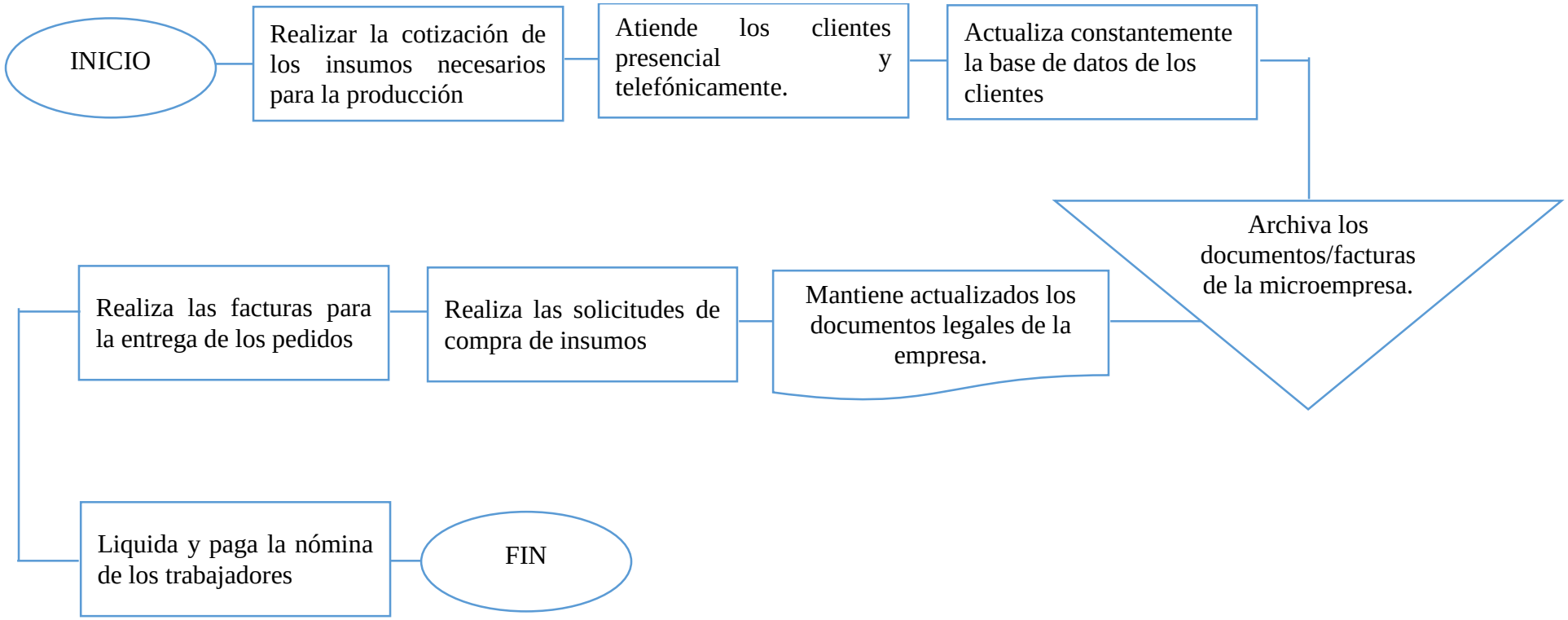
Nota: Fuente Las Autoras

Simultáneamente se realizaron diagramas de flujo que presentan de manera clara y ordenada la secuencia de actividades que debe seguir cada uno de los procesos, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, facilitando con ello una mejor comprensión por parte de los trabajadores hacia las tareas que deben realizar.

Es de gran importancia el uso de diagramas de flujo ya que los trabajadores pueden tener al alcance toda la información acerca de determinado proceso o procedimiento, así como la distribución de trabajo del responsable de cada proceso. En ellos también se puede observar el manejo que se le debe dar a diversas situaciones o falencias presentadas durante el proceso.

Para la elaboración de los Diagramas de Flujo se tuvieron en cuenta las simbologías antes mencionadas en el marco teórico de esta investigación, que muestran básicamente las figuras que se deben utilizar de acuerdo a lo que se planea mostrar. Para los procesos administrativos se tomó como referencia la simbología propuesta por American Society of Mechanical Enginners (ASME) y para la parte operativa la simbología propuesta por American National Standard Institute (ANSI)

Figura 12. Diagrama de flujo: Proceso de gestión administrativa



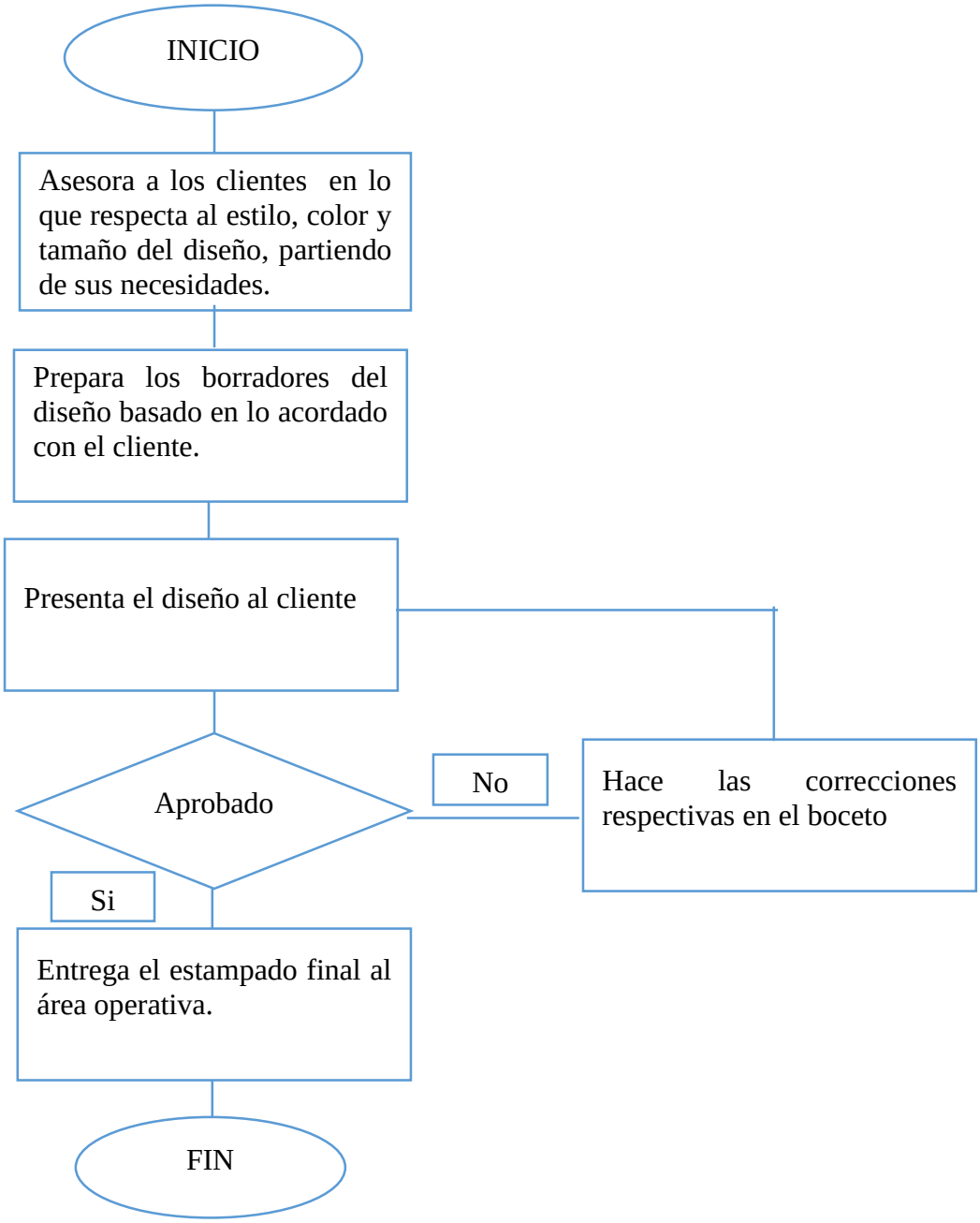
Nota: Fuente Las Autoras

Figura 13. Tiempos estimados: Proceso de gestión administrativa

ACTIVIDAD		SIMBOLO					TIEMPO (minutos)
1	Realizar la cotización de los insumos necesarios para la producción						10
2	Atiende los clientes presencial y telefónicamente.						7
3	Actualiza constantemente la base de datos de los clientes						8
4	Archiva los documentos/facturas de la microempresa						15
5	Realiza las facturas para la entrega de los pedidos						5
6	Realiza las solicitudes de compra de insumos						5
7	Mantiene actualizados los documentos legales de la empresa.						10
8	Liquida y paga la nómina de los trabajadores						30

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 14. Diagrama de flujo: Proceso de diseño



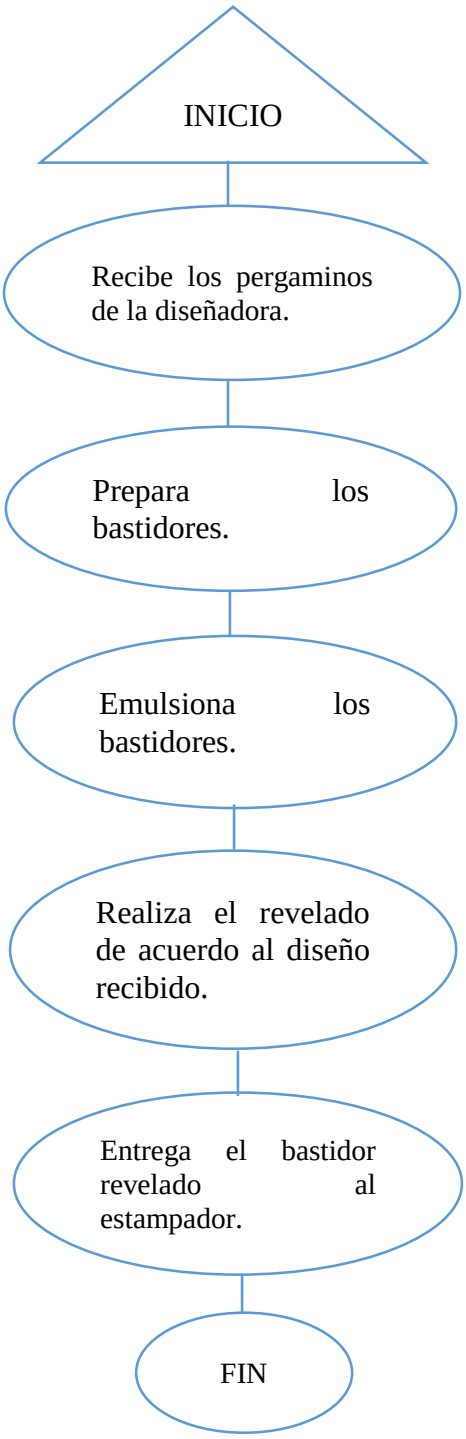
Nota: Fuente Las Autoras

Figura 15. Tiempos estimados: Proceso de diseño

ACTIVIDAD		SIMBOLO					TIEMPO (minutos)
1	Asesora a los clientes en lo que respecta al estilo, color y tamaño del diseño, partiendo de sus necesidades.						15
2	Prepara los borradores del diseño basado en lo acordado con el cliente.						20
3	Presenta el diseño al cliente						10
4	El cliente aprueba el diseño						5
5	Entrega el diseño final al área operativa.						15

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 16. Diagrama de flujo: Proceso de revelado



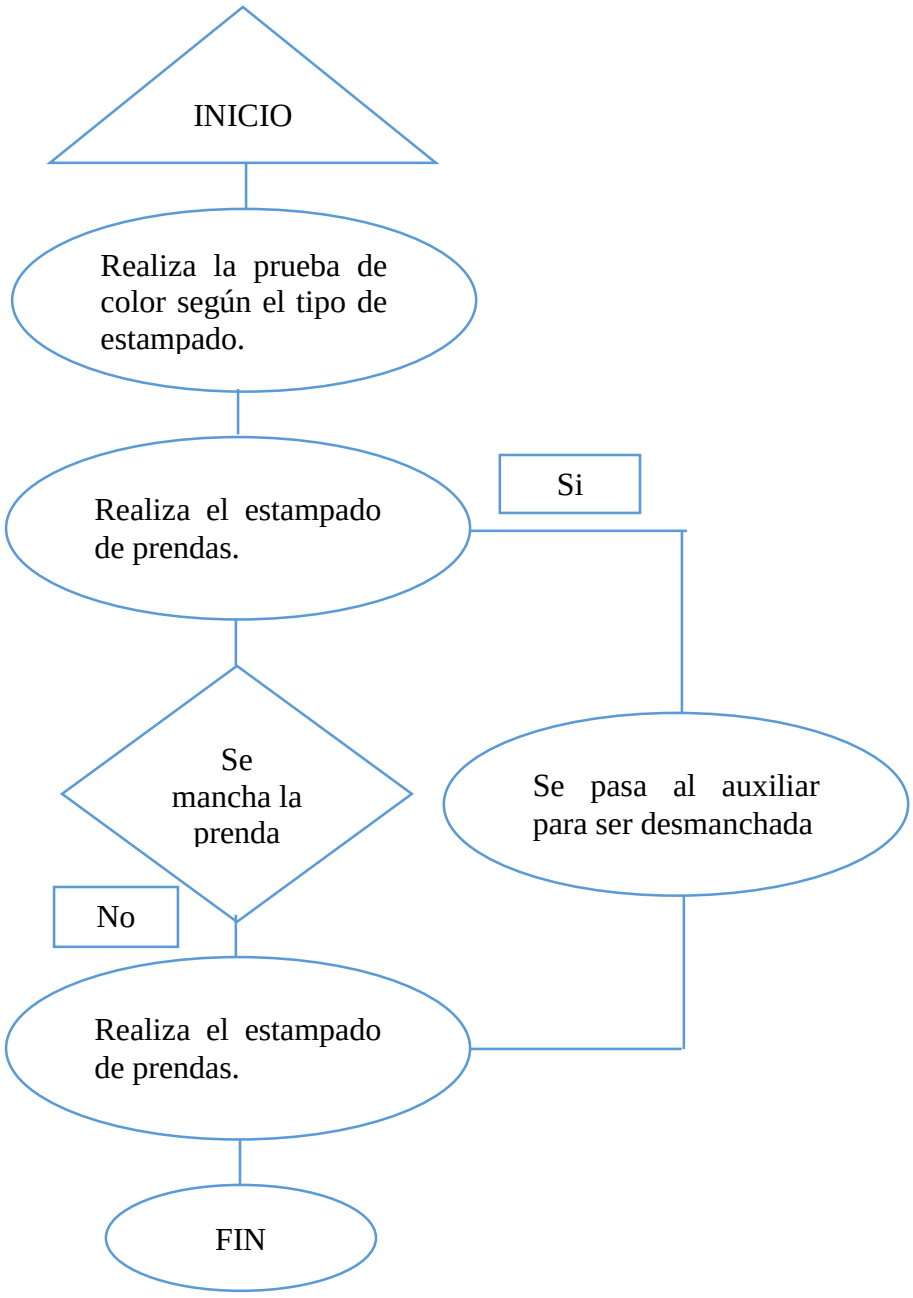
Nota: Fuente Las Autoras

Figura 17.Tiempos estimados: Proceso de revelado

ACTIVIDAD		SIMBOLO					TIEMPO (minutos)
		△	○	□	⇨	D	
1	Recibe los pergaminos de la diseñadora.						5
2	Prepara los bastidores.						15
3	Emulsiona los bastidores.						5
4	Realiza el revelado de acuerdo al diseño recibido.						8
5	Entrega el bastidor revelado al estampador.						2

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 18. Diagrama de flujo: Proceso de estampado



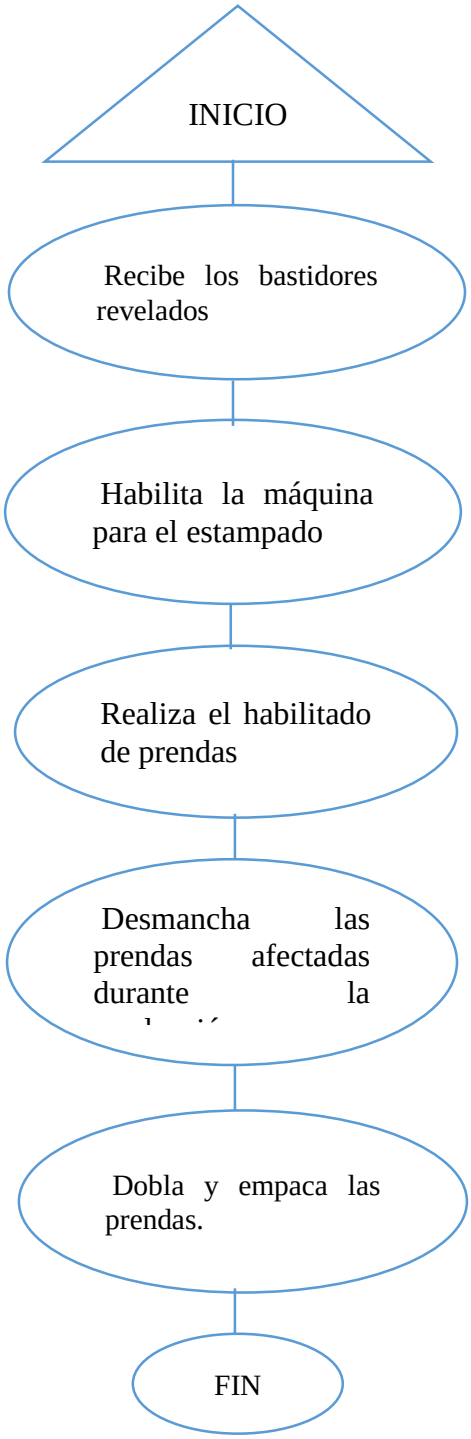
Nota: Fuente Las Autoras

Figura 19. Tiempos estimados: Proceso de estampado

ACTIVIDAD		SIMBOLO					TIEMPO (minutos)
		△	○	□	⇨	◇	
1	Realiza la prueba de color según el tipo de estampado.						30
2	Realiza el estampado de prendas.						10
4	Realiza el acabado de prendas.						5

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 20. Diagrama de flujo: Proceso de apoyo operativo



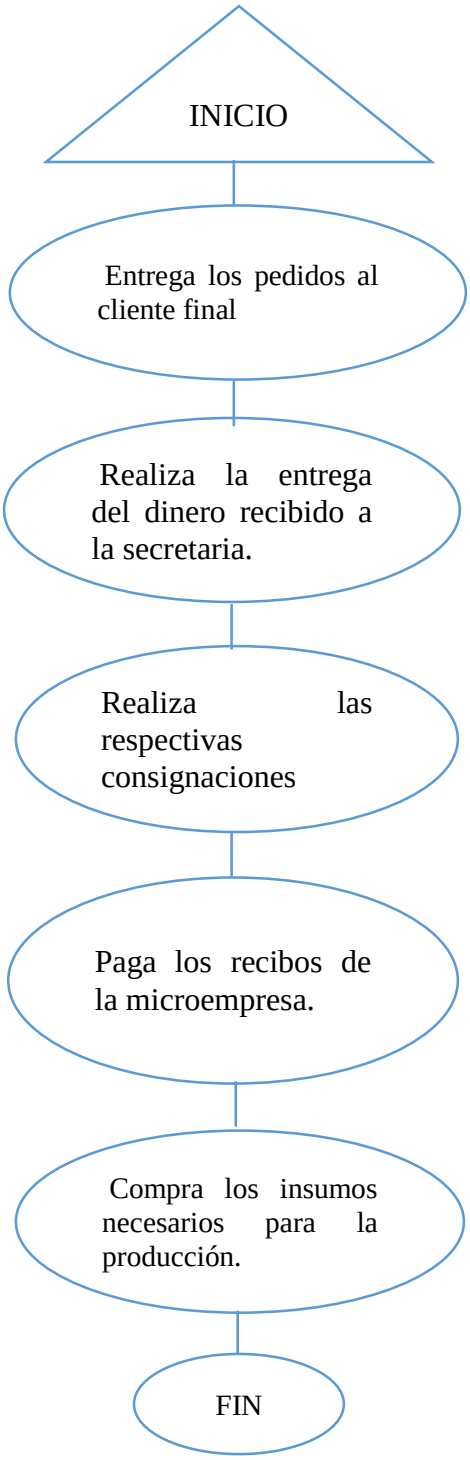
Nota: Fuente Las Autoras

Figura 21.Tiempos estimados: Proceso de apoyo operativo

ACTIVIDAD		SIMBOLO					TIEMPO (minutos)
		△	○	□	⇨	◇	
1	Recibe los bastidores revelados						5
2	Habilita la máquina para el estampado						15
3	Realiza el habilitado de prendas						10
4	Desmancha las prendas afectadas durante la producción						5
5	Dobla y empaca las prendas.						1

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 22. Diagrama de flujo: Proceso de mensajería



Nota: Fuente Los Autores

Figura 23. Tiempos estimados: Proceso de mensajería

ACTIVIDAD		SIMBOLO					TIEMPO (minutos)
		△	○	□	⇨	◇	
1	Entrega los pedidos al cliente final						30
2	Realiza la entrega del dinero recibido a la secretaria.						5
3	Realiza las respectivas consignaciones						20
4	Paga los recibos de la microempresa.						20
5	Compra los insumos necesarios para la producción.						20

Nota: Fuente Las Autoras

6.3 Realizar el análisis y descripción de cargos para la microempresa Publisher Estampados.

Partiendo de la investigación se realizó un análisis y una descripción para cada uno de los cargos con los que cuenta actualmente la microempresa, de esta manera se permitirá visualizar los deberes de los puestos y las personas más idóneas para ocupar cada uno de estos cargos, para determinar estos deberes se implementó un formato de perfil y responsabilidades del cargo que permite identificar aspectos como funciones, experiencia, competencias y objetivo del cargo, ilustrando a cada uno de los trabajadores de la microempresa sobre su papel a desempeñar dentro de esta y así lograr un aprovechamiento de tiempo y recursos.

Figura 24. Análisis y descripción de cargo: Asistente administrativa

	FORMATO: **PERFIL Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO**			Versión: 1 Año: 2018
	Objetivo del formato: Establecer el perfil y las principales responsabilidades de cada cargo en Publisher Estampados.			
IDENTIFICACIÓN				
Cargo al que reporta:	Asistente Administrativa			
Cargos que dependen de el:	1	**Área:**	Administrativa	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO				
Proporcionar soluciones y control al área administrativa de la microempresa				
ACTIVIDADES PRINCIPALES				
▪ Manejo de caja menor ▪ Servicio al cliente, Recepción y atención de llamadas ▪ Creación, manejo y actualización de base de datos de clientes ▪ Archiva los documentos/facturas de la microempresa ▪ Organizar y mantener actualizados los documentos legales de la empresa ▪ Realiza las solicitudes de compra de insumos				

ACTIVIDADES PRINCIPALES			
▪ Realizar la cotización de los insumos necesarios para la producción ▪ Realiza las facturas para la entrega de los pedidos ▪ Liquida y paga la nómina de los trabajadores Diligencias ante los entes de control como la Cámara de Comercio			
PERFIL OCUPACIONAL			
Educación:	Técnico o tecnólogo en carreras administrativas		
Formación:	Facturación, manejo de paquete office, archivo.		
Experiencia:	6 meses de conocimientos en el área administrativa		
COMPETENCIAS	**NIVEL**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Innovación			
Trabajo en equipo			
Trabajo bajo presión			
Toma de decisiones			
Liderazgo			
Concentración			
CIUDAD:	Santiago de Cali	**FECHA:**	
JEFE INMEDIATO QUE ASIGNA LAS RESPONSABILIDADES: Nombre C.C _____ Firma		**TRABAJADOR QUE RECIBE:** Nombre C.C _____ Firma	

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 25. Análisis y descripción de cargo: Diseñadora gráfica

	FORMATO: **PERFIL Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO**	Versión: 1 Año: 2018
	Objetivo del formato: Establecer el perfil y las principales responsabilidades de cada cargo en Publisher Estampados.	

IDENTIFICACIÓN			
Cargo al que reporta:	Diseñador (a)		
Cargos que dependen de el:	Ninguno	**Área:**	Diseño

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO
Colaborar en la materialización de ideas por medio de instrumentos gráficos

ACTIVIDADES PRINCIPALES
▪ Suministrar información técnica a los usuarios, en cuanto al estilo, color y tamaño del diseño, partiendo de sus necesidades ▪ Elaborar bocetos del diseño basado en lo acordado con el cliente ▪ Revisar y corregir el material diseñado ▪ Hacer las correcciones respectivas en el boceto ▪ Entregar el diseño final para su producción ▪ Diseñar avisos y publicidad en general ▪ Archivar la documentación referente a los diseños ▪ Llevar el registro del material producido.

PERFIL OCUPACIONAL			
Educación:	Técnico en diseño grafico		
Formación:	CorelDraw, Ilustrator, PhotoShop		
Experiencia:	6 meses en cargos como diseñador (a) grafico		
COMPETENCIAS	**NIVEL**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Creatividad			
Innovación			
Trabajo en equipo			
Trabajo bajo presión			

COMPETENCIAS	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Toma de decisiones			
Liderazgo			
Concentración			
CIUDAD:	Santiago de Cali	**FECHA:**	
JEFE INMEDIATO QUE ASIGNA LAS RESPONSABILIDADES: Nombre C.C _____ Firma		**TRABAJADOR QUE RECIBE:** Nombre C.C _____ Firma	

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 26. Análisis y descripción de cargo: Revelador

	FORMATO: **PERFIL Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO**	Versión: 1 Año: 2018
	Objetivo del formato: Establecer el perfil y las principales responsabilidades de cada cargo en Publisher Estampados.	

IDENTIFICACIÓN			
Cargo al que reporta:	Revelador		
Cargos que dependen de el:	Ninguno	**Área:**	Operativa
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO			
Transferir por medio de técnicas serigraficas diseños gráficos en seda para su materialización final.			
ACTIVIDADES PRINCIPALES			
▪ Preparar los insumos principales necesarios para el proceso de estampado de dotación (bastidores)			

ACTIVIDADES PRINCIPALES			
▪ Realizar el revelado de acuerdo al diseño solicitado ▪ Entregar los insumos solicitados al estampador ▪ Demás funciones asignadas			
PERFIL OCUPACIONAL			
Educación:	Bachiller, Curso Estampador Textil		
Formación:	Revelador de bastidores, manejo de químicos necesarios para el proceso de revelado de bastidores.		
Experiencia:	6 meses		
COMPETENCIAS	**NIVEL**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Trabajo en equipo			
Fuerza física			
Trabajo bajo presión			
Toma de decisiones			
Liderazgo			
Concentración			
CIUDAD:	Santiago de Cali	**FECHA:**	
JEFE INMEDIATO QUE ASIGNA LAS RESPONSABILIDADES: Nombre C.C _____ Firma		**TRABAJADOR QUE RECIBE:** Nombre C.C _____ Firma	

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 27. Análisis y descripción de cargo: Estampador

	FORMATO: **PERFIL Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO**	Versión: 1 Año: 2018
	Objetivo del formato: Establecer el perfil y las principales responsabilidades de cada cargo en Publisher Estampados.	

IDENTIFICACIÓN			
Cargo al que reporta:	Estampador		
Cargos que dependen de el:	2	**Área:**	Operativa
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO			
Materializar ideas graficas en dotaciones			
ACTIVIDADES PRINCIPALES			
▪ Operar una variedad de máquinas para estampar y dar acabado prendas y otros productos de dotación. ▪ Realizar la prueba de color (matizado) para producción según el tipo de estampado. ▪ Realizar el estampado de prendas de acuerdo a las especificaciones técnicas y orden de producción. ▪ Realizar el acabado de dotación producida, asegurando calidad total.			

PERFIL OCUPACIONAL			
Educación:	Bachiller, Curso Estampador Textil		
Formación:	Conceptos básicos del color, manejo adecuado de prendas de dotación.		
Experiencia:	6 meses		
COMPETENCIAS	**NIVEL**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Trabajo en equipo			
Trabajo bajo presión			
Fuerza física			

COMPETENCIAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Toma de decisiones			
Liderazgo			
Concentración			

CIUDAD:	Santiago de Cali	**FECHA:**	

JEFE INMEDIATO QUE ASIGNA LAS RESPONSABILIDADES: Nombre C.C _____ Firma	**TRABAJADOR QUE RECIBE:** Nombre C.C _____ Firma

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 28.Análisis y descripción de cargo: Auxiliar operativo

	FORMATO: **PERFIL Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO**	Versión: 1 Año: 2018
	Objetivo del formato: Establecer el perfil y las principales responsabilidades de cada cargo en Publisher Estampados.	

IDENTIFICACIÓN			
Cargo al que reporta:	Auxiliar Operativo		
Cargos que dependen de el:	Ninguno	**Área:**	Operativa
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO			
Brindar apoyo al área operativa para el uso adecuado de tiempo y recursos			
ACTIVIDADES PRINCIPALES			
▪ Disponer las máquinas para ejecutar el procesamiento adecuado ▪ Realizar el habilitado de dotación según especificaciones técnicas			

ACTIVIDADES PRINCIPALES			
▪ Reparar defectos menores del producto ▪ Revisar los productos para detectar defectos y garantizar el cumplimiento de los estándares ▪ Informar al superior en caso de mal funcionamiento de las maquinas ▪ Demás funciones asignadas			
PERFIL OCUPACIONAL			
Educación:	Bachiller, Curso Estampador Textil		
Formación:	Manejo de máquinas serigraficas		
Experiencia:	6 meses		
COMPETENCIAS	**NIVEL**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Trabajo en equipo			
Trabajo bajo presión			
Toma de decisiones			
Liderazgo			
Fuerza física			
CIUDAD:	Santiago de Cali	**FECHA:**	
JEFE INMEDIATO QUE ASIGNA LAS RESPONSABILIDADES: Nombre C.C _____ Firma		**TRABAJADOR QUE RECIBE:** Nombre C.C _____ Firma	

Nota: Fuente Las Autoras

Figura 29. Análisis y descripción de cargo: Mensajero

	FORMATO: **PERFIL Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO**	Versión: 1 Año: 2018
	Objetivo del formato: Establecer el perfil y las principales responsabilidades de cada cargo en Publisher Estampados.	

IDENTIFICACIÓN			
Cargo al que reporta:	Mensajero		
Cargos que dependen de el:		**Área:**	Administrativa

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO
Brindar soluciones que aporten a la prestación de un servicio de calidad a la microempresa

ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Realizar las operaciones bancarias de la empresa como: depósitos, pagos de impuestos, entre otros.
- Efectuar el pago de los servicios públicos que la empresa genera, como electricidad, teléfono, y otros servicios.
- Recoge dotación para proceso
- Entrega de dotación finalizada al cliente
- Compra los insumos necesarios para la producción.
- Realizar la entrega de dinero obtenido de entregas a la secretaria

PERFIL OCUPACIONAL			
Educación:	Bachiller		
Formación:			
Experiencia:	6 meses		
COMPETENCIAS	**NIVEL**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Trabajo en equipo			
Trabajo bajo presión			

COMPETENCIAS	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Toma de decisiones			
Liderazgo			
CIUDAD:	Santiago de Cali	**FECHA:**	
JEFE INMEDIATO QUE ASIGNA LAS RESPONSABILIDADES: Nombre C.C _____ Firma		**TRABAJADOR QUE RECIBE:** Nombre C.C _____ Firma	

Nota: Fuente Las Autoras

6.4 Proponer un organigrama que sea funcional para la microempresa Publisher Estampados.

La propuesta de un organigrama para la microempresa Publisher Estampados permite hacer visible una estructura formal que facilite la visualización de los cargos que ocupa cada trabajador dentro de la microempresa indicando además las líneas de autoridad y la cadena jerárquica que lo compone. Esta estructura ayuda a que se promueva la interacción y comunicación de todas áreas funcionales de Publisher Estampados.

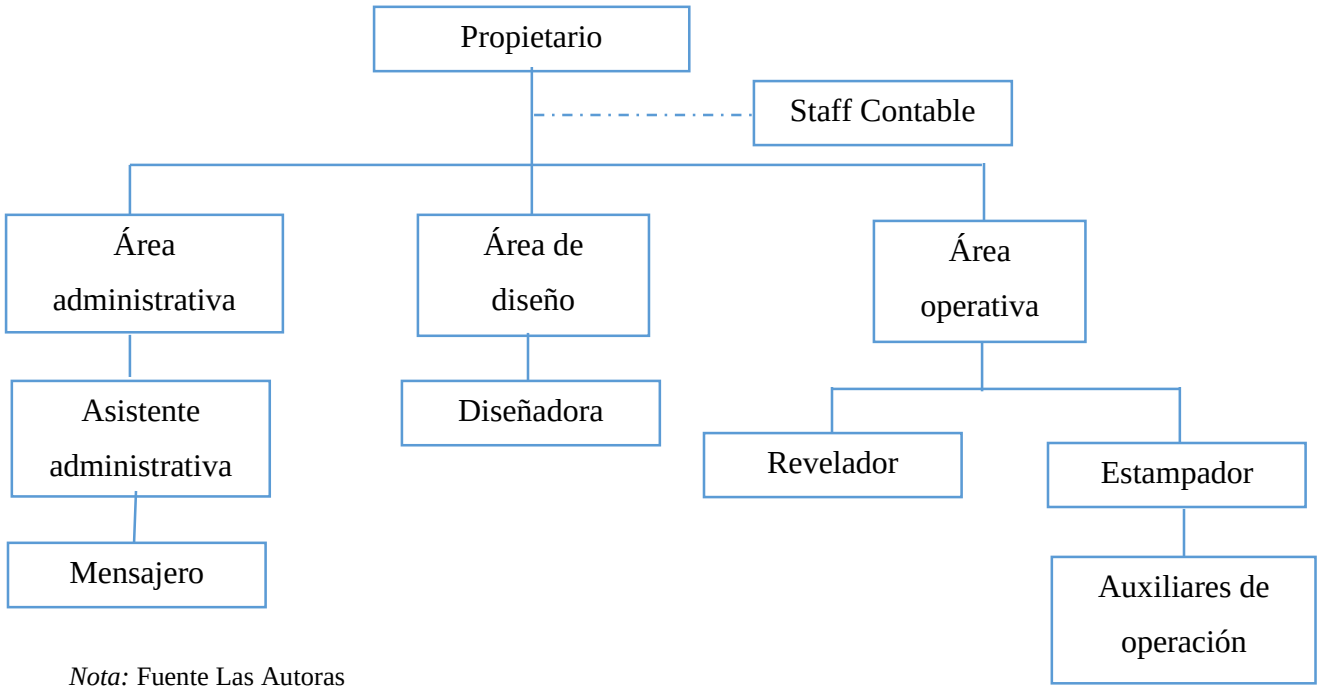
Para (Hodge, 2003, p. 34 y 18) la estructura organizacional es "representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad, además describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización"

Partiendo de la definición anterior y de todas las referencias teóricas consultadas en esta investigación se propuso un organigrama que aporta una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad y relaciones del personal de la microempresa Publisher Estampados.

Esta estructura muestra las áreas en las cuales se dividen las labores dentro de la microempresa al igual que los cargos que pertenecen a cada una de estas áreas. Se evidencian también las líneas de mando y la cadena jerárquica que lo compone encabezada por el propietario de la microempresa quien es la principal figura de autoridad y responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones generales. No obstante, se crearon unas líneas de mando por área que son las encargadas de asumir las responsabilidades de dirección para el adecuado desempeño de las labores dentro de la misma.

El principal objetivo de esta estructura es que este estrictamente relacionada con los procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la microempresa, así como con todas las tareas y actividades que se realizan para cada uno de los procesos establecidos. La agrupación de todos estos elementos permitirá una adecuada comunicación y coordinación del trabajo dentro de la microempresa.

Figura 30. Organigrama propuesto



Nota: Fuente Las Autoras

7. Conclusiones

Los beneficios del diagnóstico como primer paso para analizar y determinar los problemas que se presentan dentro de una organización y mediante este poder determinar estrategias de mejora. La realización de un diagnostico actual para la microempresa permitió tener un acercamiento en primera persona y determinar las razones principales por las cuales sus procesos internos no son óptimos e identificar cómo la propuesta de una estructura organizacional adecuada ayudaría a potenciar y mejorar su funcionamiento.

Analizar los procesos y procedimientos de la microempresa permitió identificar los responsables, las actividades y los resultados internos de cada uno para evitar que los trabajadores realicen las mismas funciones al tiempo o que realicen funciones que no corresponden al cargo que ocupan, logrando un mayor aprovechamiento del tiempo y una mejor organización.

Uno de los aspectos más relevantes que influyen en el mal funcionamiento interno de la microempresa es que no se tiene conocimiento por parte de los empleados de cuáles son las funciones que deben realizar y se confunden realizando todo tipo de tareas que se presentan, es de esta manera como la propuesta de un perfil con responsabilidades y descripción de cada una de sus funciones mejorara significativamente la productividad de la microempresa.

Proponer un organigrama para la microempresa permite mostrar una estructura formal, ordenada y de fácil comprensión para todos los integrantes de Publisher, que además contiene las líneas de autoridad, los niveles jerárquicos y los cargos correspondientes a cada uno, siendo una herramienta muy útil que facilita la comunicación y organización interna de la microempresa.

8. Recomendaciones

Se le recomienda a la microempresa tener en cuenta herramientas como el diagnóstico para detectar posibles falencias que se vayan presentando dentro de la microempresa y poder empezar a tiempo a dar solución.

Se recomienda a la microempresa el uso del formato de caracterización de procesos como guía para que los trabajadores se relacionen directamente con las actividades que deben realizar dependiendo del cargo que ocupan y puedan llevar a cabo un proceso ordenado cumpliendo con todas sus funciones.

Es recomendable conocer la importancia de definir funciones para cada uno de los cargos establecidos dentro de la microempresa, de esta manera se mantendrá al personal informado de cada uno de sus deberes y se mejorará la productividad de la microempresa significativamente.

Se recomienda a la microempresa la socialización del organigrama propuesto con todos sus colaboradores como herramienta funcional para su estructura organizacional que define claramente los cargos ocupa cada uno y las líneas de autoridad que actualmente lo componen.

Referencias

American National Standard Institute (ANSI). (2009). Obtenido de https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf

American Society of Mechanical Enginners (ASME). (2009). Obtenido de https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf

Benjamín Franklin. (s.f.). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/

Bryan Livy citado por Chiavenato . (1992). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/diseno-de-puestos-de-trabajo/

Carlos Eduardo Méndez Alvares. (2007). *Metodología: Diseño y desarrollo en el proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta ed.). LIMUSA.

Chiavenato. (1999). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/diseno-de-puestos-de-trabajo/

Chiavenato Idalberto. . (1993). Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml

Chiaventato. (2006). En *Introducción a la teoría general de la administración* (7° edición ed.). Mc-Graw Hill.

Chruden y Sherman citado por Chiavenato. (1992). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/diseno-de-puestos-de-trabajo/

Enrique B. Franklin. (s.f.). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/

Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky. (s.f.). *Orjanización de empresas* (Cuarta ed.). Mc Graw Hill.

Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos. (s.f.). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/

Fontalvo Herrera & Vergara. (2010). Caracterización de procesos. (Trabajo de grado), Escuela de ingeniería, Antioquia.

Franklin. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). Mc-Graw Hill. Obtenido de https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf

Franklin Enrique. (2004). Obtenido de https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html

Gómez Cejas, Guillermo. (1997). Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml

Gómez F. (1993). Obtenido de http://uproanalisisdesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html

Hall. (1996). *Estructura organizacional.* (J. E. Cabezas, Ed.)

Henry Fayol. (s.f.). Obtenido de http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf

Henry Fayol. (1994). *La estrucrura organizacional.* (J. E. Cabezas, Ed.)

Hodge. (2003). Obtenido de http://esorganizacion.blogspot.com/2016/10/estructura-organizacional-introduccion.html

J.Biegler. (1980). Obtenido de http://uproanalisisdesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html

Jack Fleitman. (s.f.). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/

Johnson y Scholes. (1997). Obtenido de http://studylib.es/doc/4874284/la-estructura-organizacional-y-el-dise%C3%B1o-organizacional

Koontz, H., Weinhrich, H., & & Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (Decimotercera ed.). (Interamericana, Ed.) Mc-Graw Hill.

Koontz, H., Weinhrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración,una perspectiva global y empresarial* (Decimotercera ed.). (Interamericana, Ed.) Mc-Graw Hill.

Melinkoff, R. (1990). Obtenido de http://uproanalisisdesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html

Mintzberg, Henry. (1995). *La estructuración de las organizaciones.* Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=9Xs5hN2QY04C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Mondy y Noe . (1997). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/diseno-de-puestos-de-trabajo/

Ochoa Laburu C. (s.f.). *Publicaciones Didacticas*. Obtenido de http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069061/articulo-pdf

schvarstein. (1998). *La estructura organizacional.* (J. E. Cabezas, Ed.)

Strategor. (1995). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/

Susan Diamond. (1983). *Como preparar manuales administrativos.* (Interamericana, Ed.)

Valenzuela & Ortíz Pacheco. (2004). *Análisis de puestos de trabajo.* Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=iajm-Bul8vcC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Zapata. (2008). *La estructura organizacional.* (J. E. Cabezas, Ed.)

Zuani Elio. (2003). Obtenido de https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html

Anexos

Antecedentes del proyecto

Proyecto	Título del proyecto	Investigadores	Resultados
690	Propuesta de mejora de la estructura organizacional de la microempresa Distribolsas Palace de la Ciudad de Cali.	Milton Cesar Duque Moscoso Henry Palacios Sierra	Brinda una guía de como formalizar la estructura organizacional, establecer funciones y políticas dentro de la microempresa logrando a mediano plazo mejorar la eficiencia y eficacia.
1055	Propuesta de una estructura organizacional en la empresa Chechos Joyas y Accesorios de Santiago de Cali	Mhunira Fharay Hazzy Mosquera Christian Jhorman Quintero Orejuela	Brinda una guía sobre la importancia de mantener al personal capacitado en aspectos importantes de la empresa, implementar un adecuado organigrama y establecer y mantener un manual de funciones actualizado y documentado.
1081	Propuesta de estructura organizacional para el almacén acrílico Nisa Ltda. de la Ciudad de Cali	Angie Montenegro Vanessa Sánchez Viveros	Brinda una guía para mejorar el funcionamiento de la empresa partiendo de la necesidad reestructurar el organigrama abriendo paso a que se contrate personal que cumpla labores más específicas de cada cargo con un mejor rendimiento.

Nota: Fuente Biblioteca Jairo Panesso Tascon de la Institución Universitaria Antonio José Camacho

Formato de entrevista

Entrevista - microempresa Publisher Estampados

Nombre: Carlos Alfonso Hurtado

Cargo: Propietario

Fecha: 22 de marzo de 2018

1. ¿Cómo está actualmente conformada la microempresa?

Publisher cuenta con una secretaria, una diseñadora, una persona encargada de recoger y entregar pedidos, tres personas encargadas de todo el proceso de estampación y yo que soy el propietario y apoyo en cada una de las tareas.

2. ¿Existe un organigrama definido en la microempresa?

No.

3. ¿Existen funciones y actividades establecidas claramente?

No, todas las personas reciben mis indicaciones.

4. ¿Cómo conocen los empleados las funciones que deben realiza a su cargo?

En el momento que ellos ingresan al negocio yo les digo cuales van a ser sus tareas, pero les aclaro que todos tenemos que ayudarnos.

5. ¿Cómo se maneja la línea de autoridad dentro de la microempresa?

Ellos obedecen lo que yo les pido que hagan y las pocas veces que me no estoy en el local mi esposa es la encargada de que todo marche bien.

6. ¿Encuentra usted la necesidad de contratar más personal para su microempresa?

Si, las personas encargadas del proceso serigráfico muchas veces no dan abasto con los pedidos que llegan al local.

Formato de entrevista

Encuesta a los empleados

Microempresa Publisher Estampados

Preguntas:

1. ¿Sabe usted quien es su jefe directo?
2. ¿Conoce claramente las funciones que debe realizar?
3. ¿Considera que realiza más funciones de las que debería?
4. ¿Considera que cada cargo debería tener definidas sus funciones?
5. ¿Considera que se debe contratar más personal para el área operativa?

Formato de caracterización de procesos

	FORMATO	
		Versión:
PROCESO		
RESPONSABLE		
AÑO DE ELABORACIÓN		
OBEJTIVO DEL PROCESO		
ALCANCE DEL PROCESO		
ACTIVIDADES	**RESULTADOS**	**MEDICION**

INSUMOS		
RECURSOS FÍSICOS		
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

Formato de análisis y descripción de cargos

	FORMATO: **PERFIL Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO**	Versión: 1 Año: 2018
	Objetivo del formato: Establecer el perfil y las principales responsabilidades de cada cargo en Publisher Estampados.	

IDENTIFICACIÓN			
Cargo al que reporta:			
Cargos que dependen de él:		**Área:**	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO			
ACTIVIDADES PRINCIPALES			
PERFIL OCUPACIONAL			
Educación:			
Formación:			
Experiencia:			

COMPETENCIAS	**NIVEL**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Trabajo en equipo			
Fuerza física			
Trabajo bajo presión			
Toma de decisiones			
Liderazgo			
Concentración			

CIUDAD:		**FECHA:**	

JEFE INMEDIATO QUE ASIGNA LAS RESPONSABILIDADES: Nombre C.C _____ Firma	**TRABAJADOR QUE RECIBE:** Nombre C.C _____ Firma