

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA MICROEMPRESA
SERVITRAZOS LTDA**

ANDREA ARIAS ZAPATA

JAIME CARDONA

LEIDY YULIETH PASOS

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
SECCIONAL BELLO**

2010

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA MICROEMPRESA
SERVITRAZOS LTDA**

ANDREA ARIAS ZAPATA

JAIME CARDONA

LEIDY YULIETH PASOS

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor: ALINA AGUDELO
Economista**

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BELLO

2010

NOTA DE ACEPTACION

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

AGRADECIMIENTOS

“A Dios, que me permitió la luz para prepararme y cumplir la misión que me encomendó.

A mis padres Alonso y Marleny por su amor y apoyo incondicional.

A mi hermano Alex y Darwin por su lealtad y serenidad que me alientan a la vida.

A Juan Gonzalo, mi futuro esposo por su adorable compañía en mi afán por alcanzar mi sueño.”

Andrea Arias Zapata

Agradezco a Dios que me ha dado la fuerza y la voluntad para terminar con éxito este sueño de poder ser un profesional. A mi esposa Blanca y a mi niña Carolina, que me brindaron su tiempo, paciencia, dedicación y amor para lograr que este proyecto fuera una realidad. A Cotrafa Financiera por su motivación y apoyo. A la Asesora de este proyecto por su guía y ayuda

A mis compañeras Andrea y Leidy por su entrega y colaboración.

También agradezco a todos los profesores que a lo largo de la carrera me brindaron todos sus conocimientos y lecciones logrando formar un profesional con principios y valores.

Jaime Cardona

A DIOS. Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A MI MADRE. Por haberme educado y soportar mis errores, gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por el apoyo y la motivación constante. Madre gracias por ser la fuente de inspiración y motivación para superarme cada día mas. A MI ESPOSO. Por ser la persona que siempre ha estado conmigo dándome todas fuerzas que necesitaba para alcanzar esta meta, gracias mi amor por tu apoyo, comprensión, por tus estímulos y paciencia. A MI HERMANA Y SOBRINO. Por que siempre he contado con ellos para todo, gracias por el ánimo; por el apoyo y amistad. A MIS MAESTROS. Gracias por su tiempo, por su apoyo y por los conocimientos que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional. A MIS AMIGOS. Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.

Leidy Pasos

A la universidad Minuto de Dios seccional Bello, en especial a nuestra asesora Alina Agudelo por todo su apoyo y dedicación a la culminación de este trabajo.

A todas nuestras familias, que gracias a su apoyo el sueño de ser Administradores de Empresas es posible.

TABLA DE CONTENIDO

TEMA	PÁGINA
INTRODUCCION	17
1. ASPECTOS METODOLOGICOS	19
1.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.3 JUSTIFICACION	22
1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA	23
1.5 MARCO METODOLOGICO	24
1.5.1 Enfoque de investigación	24
1.5.1.1 Fuentes de información	25
1.5.1.2 Alcance de la investigación	25
2. MARCO CONCEPTUAL	26
2.1 MARCO TEORICO	26
2.1.1 Teoría de Sistemas	31
2.1.1.1 Definición Teoría de sistemas	31
2.1.1.2 Parámetros de los sistemas	36

CAPITULO 3	53
3. ANALISIS TECNICO	53
3.1 SERVICIO QUE OFRECE	53
3.2 MAQUINARIA	54
CAPITULO 4	65
4. ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA	65
ORGANIGRAMA SERVITRAZOS LTDA	65
4.1 MISION	65
4.2 VISION	66
4.3 VALORES CORPORATIVOS	66
4.4 POLITICAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO	66
4.4.1 Actividades básicas de mejoramiento	68
4.4.2 Proceso de selección	75
4.4.3 Proceso de contratación	76
4.4.4 Procesos disciplinarios	78
4.5 INDICADORES DE GESTIÓN	78
4.6 PERFIL DE CARGOS SERVITRAZOS	81
CAPITULO 5	96
5. MANUAL DE PROCESOS	96
5.1 OBJETIVO DEL MANUAL	96
5.2 PROCESO AUXILIAR ADMINISTRATIVO	96
5.3 PROCESO OPERARIO PLOTER	100
5.4 PROCESO AUXILIAR LOGISTICO	102
5.5 PROCESO DISEÑADOR PATRONISTA	103
CAPITULO 6	106
6. MANUAL DE RESPONSABILIDADES SERVITRAZOS	106

6.1 MAPA DE PROCESOS SERVITRAZOS	106
6.2 MANUAL DE RESPONSABILIDADES	107
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFIA	120

CIBERGRAFIA

121

ANEXOS

122

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE FLUJOGRAMAS

Flujo grama 1 Las premisas de la planeación

Flujo grama 2 La función de planear en el Proceso Administrativo.

Flujo grama 3 Mapa de procesos Servitrazos

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 Ploter

Imagen 2 Colocación de papel

Imagen 3 Instalación de barra frontal

Imagen 4 Como colocar el papel

Imagen 5 Como adherir el papel

Imagen 6 Colocación del pisapapeles

Imagen 7 Colocación de barras de papel

Imagen 8 Colocación de barra posterior

Imagen 9 Modo de operación Ploter

Imagen 10 Panel de control Ploter

Organigrama 1 Organigrama Servitrazos Ltda.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Perfil cargo Gerente

Tabla 2 Perfil Operario Ploter

Tabla 3 Perfil Auxiliar administrativo

Tabla 4 Perfil Auxiliar logístico

Tabla 5 Perfil diseñador Patronista

Tabla 6 Perfil Auxiliar servicios generales

Tabla 7 Manual de responsabilidades y estándares de seguridad

Tabla 7.1 Gerente

Tabla 7.2 Auxiliar administrativo

Tabla 7.3 Auxiliar logístico

Tabla 7.4 Operario Ploter

Tabla 7.5 Diseñador patronista

Tabla 7.6 Auxiliar de servicios generales

GLOSARIO

IOLINE: Programa por medio del cual opera el ploter.

TRAZO: Son producidos por el Ploter para la creación de plantillas.

REMISION: Es un documento que se extiende por duplicado o triplicado según la necesidad de la empresa, por lo general es práctico que sea un talonario con 3 copias una queda en el talonario para la empresa que vende, la otra es entregada al cliente junto con las mercaderías; y la tercera es devuelta con la firma de conformidad del cliente, en el que certifica haber recibido conforme.

PLOTTER: Un plotter es una maquina que se utiliza junto con la computadora e imprime en forma lineal. Se utilizan en diversos campos: ciencias, ingeniería, diseño, arquitectura, etc. Muchos son monocromáticos o de 4 colores (CMYK), pero los hay de ocho y doce colores. Actualmente son frecuentes los de inyección, que tienen mayor facilidad para realizar dibujos no lineales y policromos, son silenciosos, más rápidos y más precisos.

Las dimensiones de los ploteres no son uniformes. Para gráficos profesionales, se emplean plóteres de hasta 157 cm de ancho, mientras que para otros no tan complejos, son de 91 a 121 cm.

ESCALADO: Una vez dada la aprobación a un modelo, se decidirá la producción de un determinado rango de tallas de ese modelo. Al procedimiento de conseguir un rango de tallas a partir del patrón base del modelo se le llama escalado. Elementos o funciones de la escala: el patrón base, la tabla de medidas, el eje o hilo natural de la pieza, el esquema de puntos o síntesis de escala.

Primer elemento de escalado: El Patrón base

Todas las tallas de este patrón son semejantes al patrón base; y todas las tallas son semejantes entre sí. Entonces, el escalado consiste principalmente en desplazar ciertos puntos del contorno de cada una de las piezas componentes del patrón base, afectando o no a otros puntos internos de esas piezas.

Segundo elemento de escalado: La tabla de medidas.

Hay estándares de medidas básicas, que suelen variar de unos países a otros o de unas regiones de población a otras; por ejemplo, las medidas estándar para Colombia son distintas a las de Alemania; sencillamente porque la talla media de la población es distinta y las medidas dentro de cada talla también lo son; pero siempre se podrá dividir su población en, al menos, estos sectores: señora, caballero y niño. Esos estándares de medidas básicas de la población de un país o región son las llamadas tablas de medidas.

MOLDERIA: Molde es la primera galería de diseño itinerante, la cual funciona como una exposición cambiante, trasladándose de lugar, con el fin de exponer, promocionar y difundir piezas de diseño funcionales que optimicen espacio, material, costos de producción y de bajo impacto medio ambiental.

SERTIFACTURA: Programa contable.

FLUJOGRAMA: Es la representación gráfica de un proceso determinado.

CRONOGRAMA: Es la presentación de un esquema básico donde se organiza por tiempo y procesos una actividad determinada.

MAPA DE PROCESOS: Es una representación gráfica de las actividades generales de una empresa, en la que se identifican las fortalezas y debilidades de la misma con respecto a los procesos.

PROCESO: Es un conjunto de actividades, acciones o eventos organizados que se realizan o suceden con un fin determinado

POLYPATERN 6.1: Plataforma tecnológica utilizada para el diseño de prendas.

MYPYME: Es una abreviatura para determinar la pequeña y mediana empresa.

ANALISIS: Es realizar la descomposición de los elementos fundamentales o ideas para estudiar su estructura, sistema operativo o funciones.

RESUMEN EJECUTIVO

La implementación de manuales de funciones y responsabilidades en la parte estructural de las empresas, se convierte en una herramienta muy útil y necesaria, que le permite a ésta determinar perfiles de cargos y manuales de funciones, que establecen límites y responsabilidades en las tareas a realizar dentro de la compañía.

Por estos tiempos, las empresas deben enfocar parte de su atención en conocer la estructura de cada una de los procesos y funciones que se realizan al interior de la empresa, y sobre todo, documentar cada uno de estos para de esta forma se puedan establecer límites y responsabilidades para cada uno de los cargos establecidos en la microempresa.

Cuando las empresas carecen de un Manual de responsabilidades, normalmente se desconoce las labores que realiza cada uno de sus empleados; y suele ocurrir que todos hacen de todo, nadie se especializa en una tarea propia, si no que realizan labores diarias que simplemente se asignan satisfaciendo la necesidad del momento, presentándose recargas laborales entre algunos de los empleados e ineficiencia en los procesos.

Lo más importante de la ejecución de un manual de responsabilidades y documentación de los procesos es poder aportar de manera positiva a la distribución de cada uno de los departamentos que conforman la empresa permitiendo identificar las necesidades de los procesos para fortalecerlos y establecer oportunidades para realizar acciones de mejoras que le permitan a la empresa crecer y tener una proyección a futuro.

Cuando se crea un perfil de cargos en una empresa, éste es de gran ayuda para un futuro proceso de selección de personal, seleccionando a la persona con los estudios y competencias correctas para desarrollar las funciones del cargo de la forma más eficiente e integral.

La creación del perfil de los cargos y el manual de Responsabilidades en la Microempresa Servitrazos, surge después de hacer un análisis administrativo, el cual evidencia la necesidad de organizar y documentar cada uno de los procesos y funciones de la empresa de acuerdo a la estructura de las áreas que componen la Microempresa, desarrollando un punto de partida; ya que la empresa tiene planes a corto tiempo con ideas nuevas en desarrollo, pero para iniciar con el cambio se hace necesario emprender por la parte estructural interna de la empresa.

Para la elaboración de este proyecto se contó con el trabajo en equipo de los empleados de la empresa, que permitió conocer en detalle la labor que realizan diariamente en sus puestos de trabajo; obteniendo así una investigación efectiva que permitió realizar un análisis objetivo de toda la información recolectada.

Este Proyecto esta dividido en varias partes las cuales son:

- Todo el soporte teórico de los procesos en el transcurso del tiempo hasta ahora.
- Los aportes conceptuales que nos permiten soportar la investigación.
- El análisis técnico y administrativo, el levantamiento de perfil de cargos y la documentación de todos los procesos, y el más importante, como producto final el manual de responsabilidades de la empresa.

El fruto de este trabajo ha sido visionario, pero ha suministrado argumentos suficientes para sustentar que para Servitrazos después de este proyecto le

hemos proporcionado herramientas de trabajo para contribuir con la proyección que se tiene a nivel interno para el futuro.

INTRODUCCION

En los últimos tiempos ha irrumpido con fuerza en las empresas la necesidad de construir e implementar los procesos y procedimientos al interior de cada una de las empresas en las cuales no hay procesos claros y precisos para cada uno de los colaboradores que desempeñan funciones en las empresas.

Los manuales presentan una herramienta indispensable para toda la empresa y la organización, ya que permite cumplir y desarrollar las funciones de manera clara y sencilla con el personal idóneo para cada uno de las funciones establecidas.

Por lo tanto, este trabajo es especial ya que se pretende diseñar e implementar un manual de procedimientos y los levantamientos del perfil de cargos en los tres departamentos y documentar cada uno de los procesos que se desarrollan en las labores diarias de la empresa y que conforman los departamentos de la empresa.

La empresa Servitrazos Ltda., es una compañía que se dedica a prestar servicios de ploter, impresión, diseño y patronaje.

Servitrazos Ltda. Es una compañía fundada en el año 2004 basada en un estudio de 7 años sobre necesidades de las compañías de confección no solo a nivel nacional sino también internacional; buscando soluciones de servicio y productos que lleven a hacer el proceso técnico de producción más eficiente.

Posee un moderno centro de servicios dotado con la mejor tecnología en ploter y software reduciendo así los tiempos en más de un 40% para que pueda ser más competitivo. Dentro del paquete de servicios ofrecen soluciones a nivel de

patronaje en las cuales desarrollan el patrón en todo el proceso hasta entregar en trazo (Marcada) para corte o el archivo para la cortadora automática usando Polypattern 6.1 como plataforma tecnológica.

Para la impresión de los trazos cuentan con la tecnología líder de IOLINE y ploter Flex jet, una poderosa máquina con una capacidad de producción de más del 200% con respecto a otras marcas.

1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Documentar y diseñar el manual de procesos y procedimientos que incluya el levantamiento y perfil de cargos de la Microempresa Servitrazos Ltda.

1.1.1Objetivos Específicos:

- Identificar los procesos y procedimientos de la Microempresa Servitrazos Ltda.
- Levantar perfiles de acuerdo a los cargos identificados en la Microempresa Servitrazos Ltda.
- Crear el manual de procesos y procedimientos de la Microempresa Servitrazos Ltda.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A escala mundial los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Así, los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observación de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados y proporcionando una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos cargos.

En este sentido las organizaciones con visión futurista, están en la búsqueda constante de mejorar cada día los procedimientos que ayudan a la completa realización de funciones a cabalidad y dentro de estas herramientas se cuenta con uno de los más utilizados, como son los manuales de procesos.

La finalidad de los manuales de procesos es que permitan plasmar la información clara, sencilla y concreta. A través de esta herramienta se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos, obteniendo así buenos resultados para la misma.

En Colombia para las empresas es una necesidad establecer y desarrollar un manual de procesos y procedimientos, ya que la mayoría de las organizaciones han progresado con el solo hecho de simplificar las labores con esta herramienta de control la manera de realizar las labores.

La empresa Servitrazos Ltda, se encuentra ubicada en el Municipio de Itagui Antioquia en la calle 79A 52A-56 centro de la moda, la cual presenta una problemática relacionada con la organización interna y documentación de todas las funciones de las áreas de la empresa, debido a que es una empresa pequeña conformada con poco personal y donde las labores son realizadas por cualquiera de los empleados.

Hasta el momento la empresa posee proyectos de crecimientos a nivel interno, el cual genera la necesidad de establecer de forma organizada y detallada cada uno de los procesos que se desarrollan para prestar un servicio; además, de construir perfiles de cargos de acuerdo a cada uno de los requerimientos de trabajo en la empresa.

La problemática anterior genera impactos en la calidad de los siguientes procesos:

- Desconocimiento de los procesos, funciones y actividades.
- Perdida de dinero por el retraso del servicio, porque tienen demasiadas funciones para una sola persona.

1.3 JUSTIFICACION

La importancia de los manuales de procedimientos administrativos a través de una mirada retrospectiva a la administración permite llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

Así mismo es un aporte significativo para la empresa Servitrazos Ltda., ya que para la trayectoria de la empresa comienza hacerse indispensable que le añada una herramienta que le permita obtener crecimiento en el mercado.

1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA

Los manuales de procedimientos y el diagrama de procesos son información que se documenta con el fin de delimitar las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. El objetivo primordial del manual es escribir con claridad todas las actividades que se realizan a diario en la empresa y distribuir las responsabilidades a cada uno de los cargos de la organización. De esta manera se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo exceden en las pérdidas de tiempo si no también en la solución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa o en los peores casos de un mismo departamento.

Este presente trabajo se refiere al conocimiento completo de los procesos internos y de los colaboradores de la empresa, para las tres áreas que la conforman, que son diseño, impresión y Administrativa.

Se requiere documentar y proponer un modelo, para que la compañía progrese en sus planes de crecimiento futuros, para adelantar procesos que mas adelante le sean de utilidad para una acreditación con norma ISO 9001.

1.5 MARCO METODOLOGICO

1.5.1 ENFOQUE DE INVESTIGACION

En toda investigación científica, en la cual se pretenda realizar, se hace necesario conocer detalladamente toda la información recolectada y elaborada, para que la información que se obtenga, sea la más acertada posible, retomando los aportes más relevante, haciendo de la investigación un desarrollo confiable y veraz para ser analizada y aprovechada de la forma mas objetiva y adecuada.

En este marco metodológico se da a conocer todos los instrumentos necesarios que fueron utilizados para la recolección de la información y la metodología utilizada, teniendo en cuenta que todos estos factores nos proporcionen una visión clara, la cual nos lleve a realizar el objetivo de esta investigación.

En este proyecto de grado, nos enfocamos a la investigación directa y descriptiva, en la cual se tuvo interacción franca con todos los empleados de la microempresa, lo cual nos permitió obtener información significativa de todos los procesos productivos, que nos diera parámetros importantes para el manejo de la investigación de la empresa dedicada al sector textil prestando servicios impresión de trazos, diseño y patronaje.

Para obtener dicha información para el desarrollo de esta investigación, se realizaron las siguientes actividades:

- Se elaboraron los objetivos que permitieron orientar la investigación, para satisfacer la necesidad de la empresa.
- Se diseño la encuesta
- Se realizo la encuesta personalizada con cada uno de los empleados.

La metodología aplicada en esta investigación es EL METODO DESCRIPTIVO, lo que nos permitió argumentar y documentar cada uno de los procedimientos operativos, estructurar las responsabilidades inherentes a cada cargo de la empresa, y obtener como producto final, el manual de responsabilidades de los cargos.

1.5.1.1 Fuentes de información:

Se tuvieron fuentes de información primaria suministrada directamente por la empresa.

Además, se utilizaron fuentes de información secundaria, que nos permitieron interpretar y analizar las fuentes primarias y fortalecer los procesos ya existentes, buscando realizar mejoras para que se de una mayor aprovechamiento. Como tal se usaron las siguientes:

- Libros de Administración y procesos
- Internet
- Tesis
- Bibliografías

1.5.1.2 Alcance de la investigación: El mayor objetivo de este trabajo es llevar toda esta información a un producto final que pueda ser aprovechado al máximo por la microempresa, dando aportes validos para beneficiar la parte administrativa y todos los procesos operativos de Servitrazos.

El producto final para entregar este proyecto es:

- La documentación de todos los procesos operativos.
- El manual de responsabilidades y estándares de seguridad.

2. MARCO CONCEPTUAL

a) Organización: Proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

b) Proceso Administrativo: es el conjunto de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Es una serie de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total.

c) Sistema Administrativo: son los sistemas a través de los cuales, un organismo social planea, organiza, dirige y controla, sus actividades para conseguir sus planes y objetivos utilizando los recursos necesarios.

El sistema administrativo abarca, a toda la optimización mediante la dirección tecnológica, organización del personal y otros recursos, y relacionando la empresa con su medio.

Planeación: La planeación requiere la consideración de la empresa, como una integración de subsistemas en la toma de decisiones. La actividad primaria de la planeación de la alta dirección, es la de proyectar los sistemas, lo cual involucra:

- el establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos y relaciones organizacionales con base sistemáticas con el propósito de suministrar lineamientos, para la toma de decisiones y planeación en los distintos niveles jerárquicos.
- provisión del flujo de información para y desde los centros de planeación y toma de decisiones.

d) Procedimiento: Nos dice como hacer el trabajo, que proceso usar y alguna información general respecto al trabajo. El procedimiento esta orientado hacia las tareas, normalmente debe estar por escrito en un documento formal en donde se segmentan las tareas que deben ser efectuadas, el propósito primario del procedimiento tiene la naturaleza de instrucción.

e) Manual de procedimientos: Son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. Los manuales de procedimientos, por sus características diversas, pueden referirse a diversas prácticas y actividades.

f) Proceso de organización: una serie de pasos o etapas necesarias, para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social.

La importancia del proceso de organización radica en que, implica un equilibrio entre necesidades que tiene el organismo, tanto de estabilidad como de cambio.

g) División del trabajo: Es la reparación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

h) Jerarquización: es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

i) Función: Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de un organismo social. Con la funciones se identifican las atribuciones que se confieren a un órgano y consiste en una transcripción textual y completa de las de las facultades conferidas a la entidad o a sus unidades

administrativas de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base que dan base legal a sus actividades.

j) Delegación: es el proceso de asignar actividades laborales y la autoridad correspondiente, a individuos específicos dentro de la organización.

k) Organigrama: es una forma diagramático que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal, y la autoridad relativa a cada uno de los miembros de la administración, a cargo de las respectivas funciones.

l) Operación: Es la división mínima del trabajo. Las operaciones pueden ser específicas o mentales en conjunto, conforman una actividad y, si son secuenciales, forman parte de un procedimiento.

m) Actividad / Tarea: Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

n) Departamentalización: Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

o) Puesto: Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

p) Salud Ocupacional: Ciencia encargada del estudio interdisciplinario de los accidentes y enfermedades del trabajo. El estudio se divide en tres áreas: Higiene Industrial, Seguridad Industrial y Medicina del Trabajo.

q) Trabajo: Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.

r) Misión: Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta ¿Para qué existe la empresa?

s) Valores organizacionales: Define el conjunto de creencias, principios, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituye la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores organizacionales es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

t) Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

u) Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

v) Perfil Profesional: conjunto de capacidades y competencias que identifica la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

w) Microempresa: es una empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acortada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma.

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 TEORIAS DE SISTEMAS

2.1.1.1 Definición Teoría de sistemas:

La palabra sistema tiene muchas connotaciones: "conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de varios órganos y miembros; sólo cuando éstos funcionan de modo coordinado, el hombre es eficaz. De igual manera, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes". En realidad, el sistema es "un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario".

Características de los sistemas:

El concepto de sistemas se estudió en el capítulo dedicado a la cibernética. El aspecto más importante del concepto sistema es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Es lo que denominamos emergente sistémico: una propiedad o característica que existe en el sistema como un todo y no en sus elementos particulares.

De la definición de Von Bertalanffy¹, según la cual el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos; propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad). Esos dos conceptos reflejan dos características básicas de un sistema.

1. Propósito a objetivo: todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), así como las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

2. Globalismo o totalidad: todo sistema tiene naturaleza orgánica: por esta razón, una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, muy probablemente producirá cambios en todas las demás unidades de éste. En otras palabras, cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o modificaciones se presentará como un ajuste de todo el sistema, que siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. Entre las diferentes partes del sistema existe una relación de causa y efecto. De este modo, el sistema experimenta cambios y el ajuste sistémico es continuo, de lo cual surgen dos fenómenos: la entropía y la homeostasis, estudiados con anterioridad.

La delimitación de un sistema depende del interés de la persona que pretende analizarlo. Por ejemplo, una organización podrá entenderse como sistema o subsistema, o incluso como macrosistema, dependiendo del análisis que se quiera hacer: que el sistema tenga un grado de autonomía mayor que el subsistema y menor que el macrosistema. Por tanto, es una cuestión de enfoque. Así, un departamento puede considerarse un sistema compuesto de varios subsistemas (secciones o sectores) e integrado en un macrosistema (la empresa), y también puede considerarse un subsistema, compuesto de otros subsistemas (secciones o sectores), que pertenece a un sistema (la empresa) integrado a un macrosistema

¹ Ludwig Von Bertalanffy, Teoría general de los sistemas .P 5

(el mercado o la comunidad). Todo depende de la forma como se haga el enfoque.

El sistema total está representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la consecución de un objetivo, dado cierto número de restricciones. El objetivo del sistema total define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema, mientras que las restricciones son limitaciones que se introducen en su operación y permiten hacer explícitas las condiciones bajo las cuales debe operar. Generalmente, el término sistema se utiliza en el sentido de sistema total. Los componentes necesarios para la operación de un sistema total se denominan subsistemas, formados por la reunión de nuevos subsistemas más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas como el número de subsistemas dependen de la complejidad intrínseca del sistema total. Los sistemas pueden operar simultáneamente, en serie o en paralelo. No hay sistemas fuera de un medio específico (ambiente): existen en un medio y son condicionados por él. El medio (ambiente) es todo lo que existe afuera, alrededor de un sistema, y tiene alguna influencia sobre la operación de éste. Los límites (fronteras) definen qué es el sistema y cuál es el ambiente que lo envuelve.

Tipo de Sistemas:

Existe una gran diversidad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas.

a. En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos:

Sistemas físicos o concretos; compuestos de equipos, maquinaria y objetos y elementos reales. En resumen, están compuestos de hardware². Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.

² Hardware: término del lenguaje de los computadores y de literatura científica. No es traducible. Significa la totalidad de las componentes físicas de un sistema. Puede utilizarse con mayor restricción para referirse al equipo.

Sistemas abstractos: compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas. Los símbolos representan atributos y objetos que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas. En resumen, cuando se componen de software.³

En realidad, hay complementariedad entre sistemas físicos y sistemas abstractos primeros (máquinas, por ejemplo) necesitan un sistema abstracto (programación) para operar y cumplir sus funciones. Lo recíproco también es verdadero: los sistemas abstractos sólo se vuelven realidad cuando se aplican en algún sistema físico. Hardware y software se complementan. Es el ejemplo de una escuela que necesita salones de clase, pupitres, tableros, iluminación, (sistema físico), para desarrollar un programa de educación (sistema abstracto) de un centro de procesamiento de datos, donde el equipo y los circuitos procesan programas de instrucciones para computador.

b. En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente ni influyen en éste. No reciben ningún recurso externo ni producen algo para enviar afuera. En rigor, no existen sistemas cerrados, en la acepción precisa del término. Los autores han denominado sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinista y programado, y operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el ambiente. El término también es utilizado para los sistemas completamente estructurados, en que los elementos y relaciones se combinan de manera peculiar y rígida para producir una salida (resultado, producto) invariable. Son los llamados sistemas mecánicos, como máquinas y equipos.

³ término traducible que significa conjunto de programas e instrucciones de computación. Puede utilizarse de manera más particular para significar manejo, funcionamiento, programación.

Sistemas abiertos: Presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el ambiente continuamente. Son eminentemente adaptativos, pues para sobrevivir deben readaptarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente, y la calidad de su estructura se optimiza cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptación es un proceso continuo de aprendizaje y autoorganización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados los que están aislados de su ambiente cumplen el segundo principio de la termodinámica, según el cual "una cierta cantidad (de energía), llamada entropía, tiende a aumentar al máximo".

La conclusión obtenida es que existe una "tendencia general) de los eventos de naturaleza física a dirigirse a un estado de máximo desorden". En cambio, un sistema abierto "mantiene por sí mismo sus componentes en un continuo flujo de entrada (insumo) y salida (producto), en un estado de equilibrio químico y termodinámico obtenido a través de la homeostasis". Por tanto, los sistemas abiertos "evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse hacia un estado de creciente orden y organización" (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos "restauran su propia energía y reparan las pérdidas en su propia organización".

El concepto sistema abierto puede aplicarse en diversos niveles: el individuo, el grupo, la organización o la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un macrosistema. En términos más amplios, va de la célula al universo.⁴

⁴ Stanford L. Optner, *op, cit.*

2.1.1.2 Parámetros de los Sistemas:

El sistema se caracteriza por una serie de parámetros o constantes arbitrarias que determinan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del mismo. Los parámetros de los sistemas son: entrada o insumo

(Input); procesamiento o transformación (throughput), salida, resultado producto (output); retroacción, retroalimentación o retro información (feedback); ambiente (environment).

a. Entrada o insumo es la fuerza o impulso de arranque o partida del sistema, suministrada por el material, la información o la energía necesarios para la operación de éste.

b. Salida, producto o resultado es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un sistema son las salidas. Estas deben ser congruentes (coherentes) con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales (concluyentes), mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.

c. Procesamiento, procesador o transformador es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de entradas en salidas. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos (tanto elementos como relaciones) empeñados en la producción de un resultado. El proceso se representa generalmente por la caja negra: en ella entran insumos y de ella salen elementos diferentes, que son los productos. Cuando se tiene poca información sobre el procesador, se pueden hacer ciertas inferencias a partir de observaciones controladas: se controlan determinados insumos y se observan los resultados subsiguientes hasta obtener un número suficiente de posibilidades y combinaciones que permitan concluir sobre lo que es y lo que hace.

d. Retroalimentación, retroacción, retroinformación o alimentación de retorno es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio o un estándar

previamente establecido. La retroalimentación tiene por objetivo controlar el estado de un sistema sujeto a un monitor (monitoreo). Este término implica guía, dirección y seguimiento. Así, la retroalimentación es un subsistema planeado para "sentir" la salida (registrando su intensidad o calidad) y, en consecuencia, para compararla con un estándar o criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de dicho estándar o criterio. Los desvíos de la salida con relación a lo planeado, proyectado o esperado deben medirse mediante mecanismos programados de antemano. La retroalimentación trata de mantener o perfeccionar el desempeño del proceso para que su resultado sea siempre adecuado al estándar o criterio escogido.

Se dice que hay un estado de control cuando las operaciones de los sistemas se mantienen al corregir las diferencias entre la salida (resultados, productos) y los criterios (especificaciones previas, límites de seguridad, tolerancia),

e. Ambiente es el medio que rodea externamente al sistema. El sistema abierto recibe entradas del ambiente, las procesa y efectúa nuevas salidas hacia el ambiente, de modo que existe entre ambos sistema y ambiente una constante interacción.

El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados y son interdependientes. El sistema es influenciado por el ambiente a través de las entradas, y lo influencia, a su vez, a través de las salidas. Sin embargo, la misma influencia del sistema sobre el ambiente regresa al sistema a través de la retroalimentación. Para que el sistema sea viable y sobreviva, debe adaptarse al ambiente mediante una constante interacción. De esta manera, la viabilidad o supervivencia de un sistema depende de su capacidad para adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo, el cual le sirve como fuente de energía, materiales e información. Dado que el ambiente está cambiando continuamente, el proceso de adaptación del sistema es un proceso dinámico y sensible. Este enfoque "ecológico" es importante para comprender el funcionamiento del sistema

abierto. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza para su supervivencia.

Concepto de Sistema Abierto: El sistema abierto mantiene un intercambio de transacciones con el ambiente y conserva constantemente el mismo estado (autorregulación), a pesar de que la materia y la energía que lo integran se renuevan de modo continuo (equilibrio dinámico u homeostasis). El organismo humano, por ejemplo, no puede considerarse una simple aglomeración de elementos separados, sino un sistema definido que posee integridad y organización. El sistema abierto, como el organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre éste, alcanzando un estado de equilibrio dinámico en ese medio. El modelo de sistema abierto es siempre un complejo de elementos en interacción y en intercambio continuo con el ambiente. Dentro de esa nueva posición, el enfoque sistémico tiene profundas repercusiones en la teoría administrativa.

La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Muchos autores establecen analogías entre la empresa y los organismos vivos, destacando que la empresa aumenta en tamaño por el crecimiento de las partes, recibe elementos y los procesa en productos o servicios. En este proceso hay una entrada y una salida, y un proceso intermedio necesario para la vida. La empresa reacciona frente a su ambiente (ajustándose y adaptándose a él para sobrevivir) y cambia sus mercados, productos, técnicas, estructura. Hasta puede reproducirse en empresas subsidiarias.

Existen diferencias fundamentales entre los sistemas abiertos (como los sistemas biológicos y sociales: la célula, la planta, el hombre, la organización, la sociedad) y los sistemas cerrados (como los sistemas físicos: las máquinas, el reloj, el termostato).

El sistema abierto está en constante interacción dual con el ambiente. Dual, en el sentido de que influye en él y es influenciado por el ambiente; actúa con simultaneidad como variable independiente y como variable dependiente del ambiente. El sistema cerrado no interactúa con el ambiente.

- El sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al ambiente y hasta autorreproducción en ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no tiene esa capacidad. Por tanto, el estado actual y final o futuro del sistema abierto no está necesariamente ni rígidamente condicionado por su estado original o inicial, puesto que el sistema abierto tiene reversibilidad. En cambio, el estado actual y futuro o final del sistema cerrado será siempre su estado original o inicial.
- Competir con otros sistemas es una característica del sistema abierto, la cual no se presenta en el sistema cerrado. Del mismo modo que los organismos vivos, las empresas tienen seis funciones primarias o principales que mantienen estrecha relación entre sí, pero que pueden estudiarse individualmente:⁵

1. Ingestión: Las empresas compran materiales para procesarlos de alguna manera y buscan dinero, máquinas y personas del ambiente, con el fin de ayudar a otras funciones, del mismo modo como los organismos vivos (animales y plantas) ingieren alimentos, agua y aire para suplir otras funciones y mantener su fuente de energía.

2. Procesamiento: En el animal, el organismo ingiere, procesa y transforma la comida en energía y suplemento de las células orgánicas. En la empresa, la producción es equivalente a ese ciclo animal. Al procesar los materiales, existe cierta relación entre las entradas y las salidas; el exceso equivale a la energía necesaria para la supervivencia de la empresa.

⁵ T.T Paterson .*Management Theory*, Londres, Business Publications, Ltd., 1969.

3. Reacción ante el ambiente. El animal reacciona ante los cambios ambientales, y debe acomodarse a ellos para sobrevivir, bien sea adaptándose, huyendo o atacando. Estas reacciones varían de acuerdo con las situaciones específicas. También la empresa reacciona ante su ambiente, cambiando sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros. Los cambios pueden efectuarse en el producto, el proceso o la estructura.

4. Alimentación de las partes: Las diversas partes del organismo vivo pueden ser abastecidas con materiales, exactamente como el sistema sanguíneo abastece de alimento a las partes del cuerpo humano. A los participantes de la empresa se les suministra no sólo el significado de sus funciones, sino también los datos de compras, producción, ventas o contabilidad, y se les recompensa principalmente mediante salarios y beneficios. Muchas veces se considera que el dinero es la sangre de la empresa.

5. Regeneración de las partes: Las partes del organismo vivo pierden su eficiencia, enferman o mueren debido a diversas causas, y deben ser regeneradas o reubicadas para que sobrevivan en conjunto. Los miembros de la empresa también pueden enfermar, jubilarse, dejar de pertenecer a ella o morir. Las máquinas pueden volverse obsoletas. Dado que hombres y máquinas deben mantenerse o reubicarse, necesarias las funciones de personal y de mantenimiento.

6. Organización: La organización de las cinco funciones descritas es una función que requiere un sistema de comunicaciones para el control y la toma de decisiones. La organización necesita un sistema nervioso central que coordinen las diversas funciones de producción, compras, comercialización, recompensas y mantenimiento. Esto logra a través de la administración, la cual implica control, toma de decisiones y planeación para adaptar la empresa al ambiente. En un ambiente en constante cambio, la previsión, la planeación, la investigación y el desarrollo son aspectos necesarios para que la administración pueda asegurar el ajuste de la organización.

La organización como sistema abierto: La descripción del sistema abierto puede aplicarse a una organización empresarial. Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente, sean los clientes, los proveedores, los competidores, las entidades sindicales, los órganos gubernamentales o muchos otros agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

En resumen, el sistema abierto: puede ser definido como un conjunto de partes en constante interacción (lo cual resalta la característica de interdependencia de las partes) en un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), orientado hacia determinados propósitos (comportamiento teleológico, es decir, orientado hacia los fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo (entendida como la doble capacidad de influenciar el medio externo y de ser influenciado por él) .

La idea de estudiar la organización como un sistema abierto no es nueva. Ya Herbert Spencer afirmaba a comienzos del siglo XX:

Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

- El crecimiento.
- El hecho de volverse más complejo a medida que crece.
- El hecho de que, al hacerse más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.

La duración de su vida es larga en comparación con la de sus unidades componentes.

En ambos casos, la creciente integración va acompañada de creciente heterogeneidad.⁶

Características de los sistemas abiertos: Las organizaciones poseen las características de los sistemas abiertos. Antes de introducir al lector en modelos más sofisticados de organizaciones, es necesario presentar algunas características básicas de las organizaciones en el modelo orgánico.

Comportamiento probabilístico y no determinista de las organizaciones: Como todos los sistemas sociales, las organizaciones son sistemas abiertos afectados por los cambios producidos en sus ambientes, los cuales se denominan variables externas. El ambiente no tiene, potencialmente, fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Por otra parte, las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no deterministas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible. Las personas son complejas, responden a muchas variables que no son totalmente comprensibles.

Por estas razones, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros tengan un comportamiento previsible.

Las organizaciones como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores. Las organizaciones se perciben como sistemas dentro de sistemas. Los sistemas son "complejos de elementos colocados en interacción. El énfasis se hace más sobre las relaciones entre los elementos interactuantes. Esta interacción entre los elementos produce un todo que no puede ser comprendido mediante la simple investigación de las diversas partes tomadas por separado.

⁶ Kleber T. Nascimentó, *op. Cit* p. 34.

Talcott Parsons⁷ se preocupa constantemente por la visión global, por la integración. En este sentido, se le considera precursor de la teoría de sistemas en la sociología. Parsons destaca: Lo que desde el punto de vista de la organización es su meta específica, constituye desde el punto de vista del sistema mayor, del cual representa una parte diferenciada o incluso un subsistema una función especializada o diferenciada. Esta relación es el vínculo básico entre una organización y el sistema mayor del cual forma parte, y proporciona una base para la clasificación de los tipos de organización. Parsons adopta como punto de partida el estudio de la organización como sistema social, desde el siguiente enfoque:

- La organización debe estudiarse como un sistema caracterizado por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.
- La organización debe estudiarse como un subsistema funcional mente diferenciado de un sistema social mayor. Los otros subsistemas del sistema mayor constituyen la situación o ambiente en que opera la organización.
- La organización debe analizarse como un tipo especial de sistema social organizado alrededor de la primacía de intereses por el logro de determinado tipo de meta sistémica.
- Las características de la organización deben ser definidas por la naturaleza de la situación en que necesita operar, la cual estará determinada por las relaciones que prevalecen entre ella y los otros subsistemas especializados, componentes del sistema mayor del que forma parte. Para determinados fines, este último sistema será la sociedad.

Como sistema, la organización está continuamente sometida a un cambio dinámico y requiere un equilibrio. Cada organización está imbuida de los valores dominantes de su ambiente. Los miembros de una organización son simultáneamente miembros de muchos otros grupos, que compiten entre sí o

⁷ Talcott Parsons, *Suggestions for a Sociological Approach of the Theory of Organizations*. Chicago. Aldine Publish 1969. p 45.

mantienen una lealtad complementaria. Su posición de poder dentro de las organizaciones depende mucho de sus relaciones con tales grupos.

Interdependencia de las partes: La organización es un sistema social con partes interdependientes e interrelacionadas. El sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de una intensa interdependencia de sus partes, de modo que un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las demás. Una organización no es un sistema mecánico en donde una de las partes pueda ser cambiada sin que haya un efecto concomitante sobre las demás. Ante la diferenciación de las partes provocada por la división del trabajo, éstas necesitan ser coordinadas a través de medios de integración y control.

Homeostasis o "estado de equilibrio: La organización sólo puede alcanzar un "estado de equilibrio" cuando se presentan dos condiciones: unidireccionalidad y progreso.

1. Unidireccionalidad o constancia de dirección: a pesar de los cambios del ambiente o de la empresa, se alcanzan los mismos resultados o condiciones previstos. A través de otros medios, el sistema continúa orientado hacia el mismo fin.

2. Progreso con respecto al fin: el sistema mantiene, con relación al fin deseado, un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. Tal grado puede mejorarse cuando la empresa alcanza la condición prevista con menor esfuerzo y mayor precisión, y en condiciones de gran variabilidad.

El estado de equilibrio de un sistema no puede alcanzarse sólo mediante alguna combinación finita de dispositivos reguladores o mecanismos que son accionados para lograr un estado de equilibrio de algún aspecto parcial del problema {como grado de insumo/resultado, cambio organizacional interno o contacto ambiental). En la organización humana, las dos condiciones para lograr un estado de equilibrio unidireccionalidad y progreso pueden alcanzarse sólo mediante el

liderazgo y el compromiso. En segundo lugar, los miembros de una organización deben estar comprometidos con el estado final que ellos deben alcanzar, incluso si sobrevienen emergencias y exigencias de mayores esfuerzos. La regulación básica de un sistema abierto es la autorregulación, es decir, la regulación intrínseca que surge de la propia naturaleza de las partes que constituyen el sistema.

En tanto sistema abierto, la organización necesita conciliar dos procesos opuestos e imprescindibles para su supervivencia:

1. Homeostasis: tendencia del sistema a permanecer estático o en equilibrio, manteniendo su statu interno.
2. Adaptabilidad: cambio en la organización del sistema, en su interacción o en los estándares necesarios para lograr un nuevo y diferente estado de equilibrio con el ambiente externo, pero alterando su statu interno.

La homeostasis garantiza la rutina del sistema, mientras que la adaptabilidad lleva a la ruptura, al cambio y a la innovación. Rutina y ruptura, permanencia e innovación, estabilidad y cambio son los procesos que la organización debe llevara cabo para garantizar su viabilidad.

Las organizaciones tienen fronteras que las diferencian de los ambientes. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad: son líneas de demarcación que pueden permitir mayor o menor intercambio con el ambiente. En general, las transacciones entre organización y ambiente las llevan a cabo elementos situados en las fronteras organizacionales, es decir, en la periferia de la organización. La permeabilidad de las fronteras definirá el grado de apertura del sistema al ambiente.

En la frontera se presenta la interfaz: área o canal situado entre los diferentes componentes de un sistema, a través del cual se transfiere información o se realiza intercambio de materia, energía o información.

Según Perrow⁸, las organizaciones son entidades estables, duraderas, con límites bien precisos y características bien marcadas que las distinguen de todo lo demás de su alrededor. Las organizaciones tienen una planta física, una dirección, y unos individuos que forman parte de ellas y trabajan allí diariamente durante cierto tiempo y después regresan a casa. La organización existe en los fines de semana y los días feriados, aunque no esté presente la fuerza de trabajo. En resumen, parece estar separada de todo lo demás en el mundo. Sin embargo, continúa Perrow, las organizaciones son una casa abierta: Quienes transitan por ella traen consigo señales muy fuertes del mundo exterior; es como si trajeran los pies cubiertos de lodo callejero al entrar en la casa. Además, las ventanas y puertas están siempre abiertas porque la organización industrializa la materia prima que entra por una puerta, se procesa y luego sale por otra. Este proceso exige además otras puertas y ventanas para la entrada de maquinaria, know-how.

Morfogénesis: El sistema organizacional, a diferencia de los sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene capacidad para modificar sus formas estructurales básicas: propiedad morfogénica de las organizaciones que, según Buckley, es su principal característica identificadora. Una máquina no puede cambiar sus engranajes y un animal no puede crear una cabeza adicional. Sin embargo, la organización puede modificar su constitución y estructura mediante un proceso cibernético que permite a sus miembros comparar los resultados deseados con los resultados obtenidos y detectar los errores que deben corregirse para modificar la situación.

Modelos de Organización: Al analizar algunos de los diversos modelos de organización que se estudiarán en este capítulo, Schein propone una relación de

⁸ Charles Perrow, *Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico*, pp. 79 -30.

los aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización:

- La organización debe considerarse como un sistema abierto que interactúa constantemente con el ambiente, recibiendo materia prima, personas, energía e información y transformándolas o convirtiéndolas en productos o servicios que se envían al ambiente.
- La organización debe concebirse como un sistema con objetivos o funciones múltiples que implican interacciones múltiples con el ambiente.
- La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales tales en función de los comportamientos individuales.
- Dado que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios ocurridos en uno de ellos probablemente afecten el comportamiento de otro o de los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas. El funcionamiento de determinada organización no puede comprenderse sin la consideración explícita de las demandas y limitaciones impuestas por el ambiente.
- Los múltiples nexos entre la organización y su ambiente hacen difícil la explicación clara de las fronteras de cualquier organización.

Modelo de Katz y Kahn: Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo, mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Luego compararon la aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, y propusieron que la teoría de las organizaciones se liberara de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilizara la teoría general de sistemas.

Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

La organización como sistema abierto: Para Katz⁹ y Kahn, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

- Importación (entradas), la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, otras personas o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni se satisface a sí misma.
- Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible.
La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, fuerza laboral entrenada, servicios. Estas actividades exigen alguna reorganización de los insumos (entradas).
- Exportación (salida): los sistemas abiertos exportan sus productos o resultados hacia el ambiente.
- Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: "El funcionamiento de cualquier sistema abierto consta de ciclos repetitivos de importación-transformación exportación".

De estos tres procesos sistémicos básicos, la importación y la exportación son transacciones que involucran al sistema con ciertos sectores de su ambiente inmediato; la transformación (procesamiento) ocurre dentro del mismo sistema. De esta manera, las organizaciones reciclan constantemente sus operaciones en el transcurso del tiempo.

- Entropía negativa: la entropía es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, a la desorganización, a la desintegración y, finalmente, a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan

⁹ Daniel Katz y Robert L. Kahn, *op. at.*, 5972, pp. 3445,

detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. Este proceso reactivo de obtención de reservas de energía se denomina entropía negativa o negentropía.

- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben insumos materia que contiene energía, a los que transforman o modifican mediante el trabajo realizado. Sin embargo, reciben también insumos de carácter informativo que proporcionan a la estructura señales sobre el ambiente y sobre su propio funcionamiento en relación con dicho ambiente. El insumo de información más simple es la retroalimentación negativa (negativefeedback), que permite al sistema corregir sus desvíos del camino correcto. Las partes del sistema envían información de retorno sobre los efectos de su operación a algún mecanismo central o subsistema, el cual actúa sobre tal información y mantiene el sistema en la dirección correcta. Cuando se interrumpe la retroalimentación negativa, el estado de equilibrio del sistema desaparece, en tanto que su frontera se desvanece, pues tal dispositivo permite que el sistema se mantenga en la dirección correcta, sin absorber energía en exceso o sin gastarla demasiado. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente sólo ante las señales de información para las cuales esté sintonizado. La codificación es un sistema de selección de entradas a través del cual se rechaza o se aceptan los materiales y se incorporan a la estructura. La confusión del ambiente se reduce a algunas categorías significativas y simplificadas para el sistema.
- Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: el sistema abierto busca mantener cierta constancia en el intercambio de energía (importada y exportada) con el ambiente para asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico. En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: aunque existe un flujo continuo de

energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema, la tasa de intercambio de energía y las relaciones entre las partes no varían. El estado de equilibrio se observa con claridad en el proceso homeostático que regula la temperatura del cuerpo: las condiciones externas de temperatura y humedad pueden variar, pero la temperatura del cuerpo permanece igual. Sin embargo, aunque la tendencia más simple del estado de equilibrio sea la homeostasis, su principio básico es la preservación del carácter del sistema: el equilibrio casi estacionario propuesto por Lewin. Según este concepto, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan mediante el crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. Los altibajos de este ajuste continuo no siempre llevan el sistema a su nivel original. De esta manera, los sistemas vivos presentan un crecimiento o expansión en el que maximizan su carácter básico, tomando más energía que la que necesitan para su producción (salida), con el fin de garantizar su supervivencia y obtener algún margen de seguridad más allá del nivel inmediato de existencia.

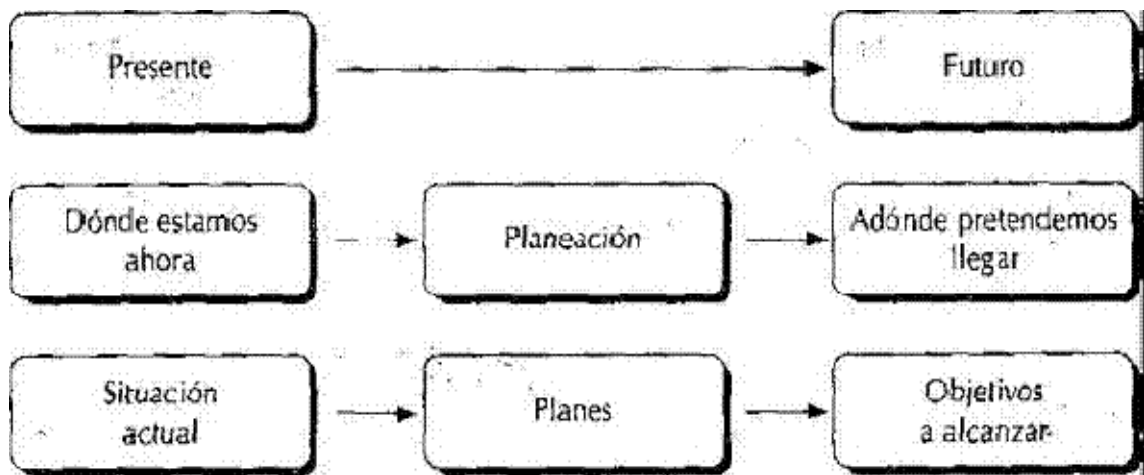
- **Diferenciación:** en tanto sistema abierto, la organización tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones, que significa también multiplicación de roles y diferenciación interna. Los estándares difusos y globales se sustituyen por funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas. La diferenciación es una tendencia hacia la elaboración de una estructura.

Equifinalidad: los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, el cual plantea que un sistema puede alcanzar el mismo estado final por diversos caminos, partiendo de condiciones iniciales distintas. A medida que los sistemas abiertos desarrollan mecanismos reguladores (homeostasis) para ajustar sus operaciones, puede reducirse la cantidad de equifinalidad. Sin embargo, ésta permanece: el sistema tiene más de una manera para producir

determinado resultado, es decir, existe más de un método para conseguir un objetivo. El estado de equilibrio del sistema puede alcanzarse a partir de condiciones iniciales diferentes y a través de diversos medios.

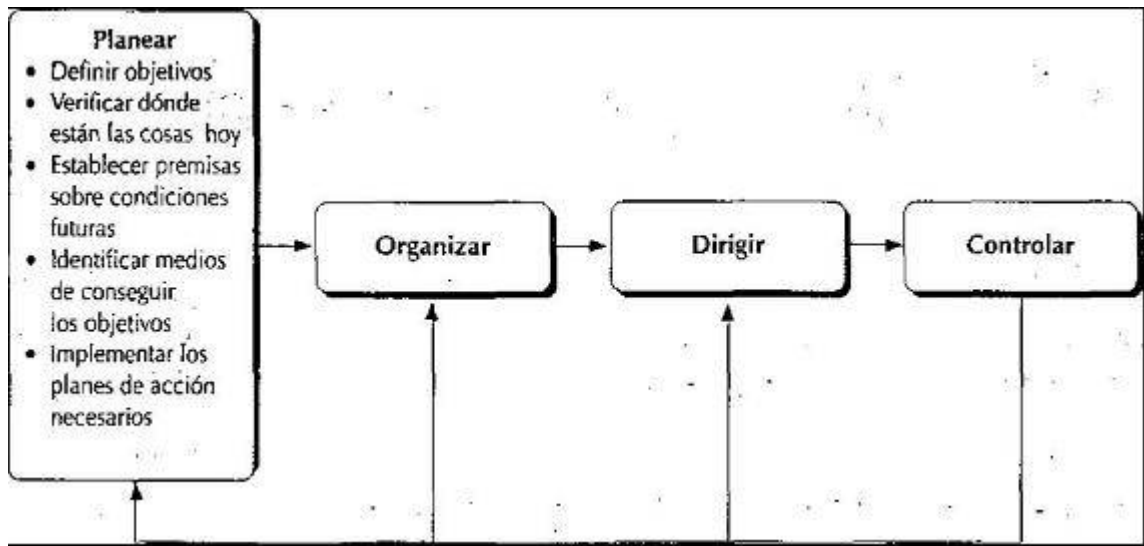
- **Límites o fronteras:** como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente. Los límites o fronteras definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura (receptividad de insumos) con relación al ambiente.¹⁰

Flujo grama 1 Las premisas de la planeación



Flujo grama 2 La función de planear en el Proceso administrativo

¹⁰ CHIAVENATO. Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración .Bogota.1999 P,8 Capitulo 18



CAPITULO 3

3. ANALISIS TÉCNICO

3.1 SERVICIO QUE OFRECE:

Servitrazos es una compañía fundada en el año 2004 basado en un estudio de 6 años sobre necesidades de las compañías de confección no solo a nivel nacional sino también internacional; buscando soluciones de servicio y productos que lleven a hacer el proceso técnico de producción más eficiente

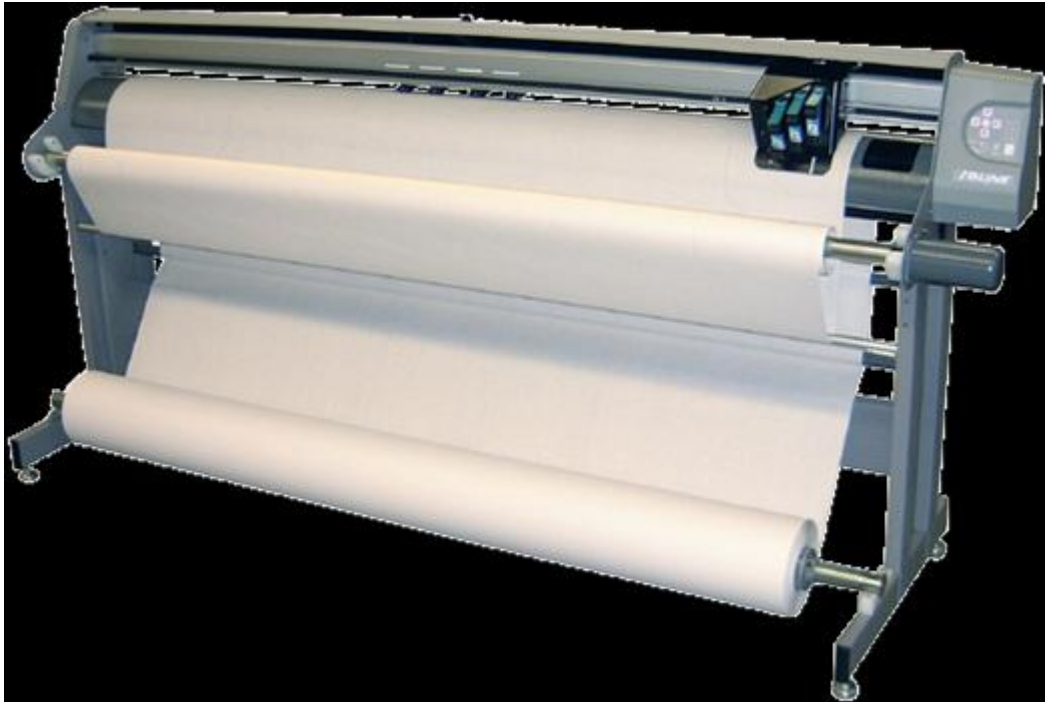
Poseen un portafolio moderno con un centro de servicios dotado con la mejor tecnología en ploter y software reduciendo así los tiempos en más de un 40% para que pueda ser más competitivo.

Dentro de los servicios brindan soluciones a nivel de patronaje en las cuales desarrollan el patrón en todo el proceso hasta entregar en trazo (Marcada) para corte o el archivo para la cortadora automática usando Polypattern 6.1 como plataforma tecnológica.

Para la impresión de los Trazos cuentan con la tecnología líder de IOLINE y si ploter Flex jet, una poderosa máquina con una capacidad de producción de más del 200% con respecto a otras marcas.

3.2 MAQUINARIA

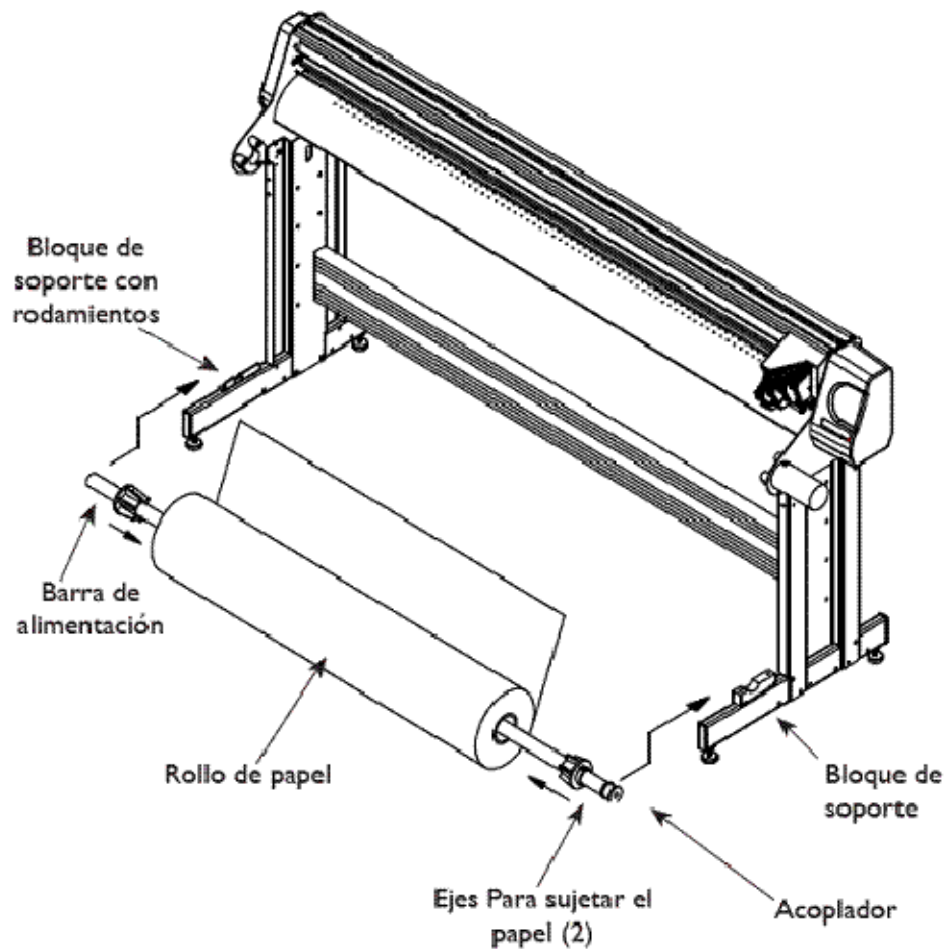
Imagen 1 Ploter Ionline



Colocación de Papel:

1. Antes de colocar un nuevo rollo de papel, verificar que la barra de arrastre este limpia. Ver la sección Mantenimiento Rutinario en la Guía de Usuario para mas detalles.
2. Colocar un eje en cada extremo del rollo de papel. Utilice un mazo de caucho o goma para asegurar los ejes.
3. Inserte la barra de alimentación del papel a través de los ejes. Si uno de los ejes necesita ajuste, utilice el mazo de goma para presionarlo firmemente contra el rollo de papel.

Imagen 2 Colocación de papel



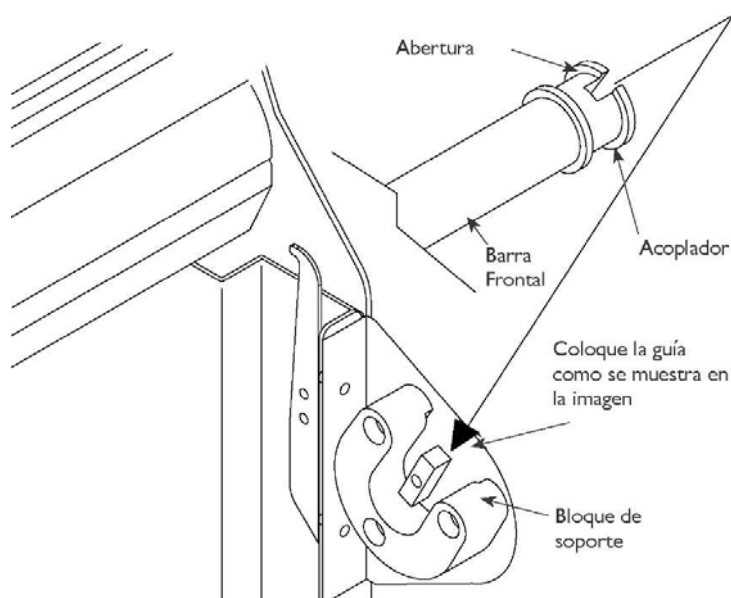
4. Para papel de 1.7 metros o menos, centre el rollo de papel en la barra de alimentación. Verifique que los ejes que sujetan el papel se encuentran fijos en posición. Para papel más ancho de 1.7 metros, coloque el papel ligeramente hacia la izquierda para evitar cubrir la estación de servicio.
5. Utilice la llave hexagonal proveída para ajustar los ejes del papel.
6. **IMPORTANTE:** Aplicar una pequeña cantidad de grasa (proveída en el Kit. de Accesorios) al bloque de soporte localizado en la parte derecha de la base.

7. Coloque la barra de alimentación con el rollo de papel en los bloques de soporte. Verifique que el papel se desenrolla por atrás hacia el frente de la impresora.

Instalación de barra frontal:

1. Encienda la maquina (switch de encendido localizado en la parte posterior del lado derecho de la impresora).
2. Si la barra frontal tiene trazos impresos, removerlos.
3. Utilice la tecla para desenrollar el papel y rotar la guía hasta que se encuentre perpendicular a la abertura en el bloque de soporte como se muestra en la imagen a continuación.
4. Coloque la barra de alimentación en los bloques de soporte, con el acoplador hacia la derecha (lado del teclado frontal). Gire la barra frontal hasta que la abertura al final del acoplador se encuentra alineada con la guía.

Imagen 3 Instalación de barra frontal



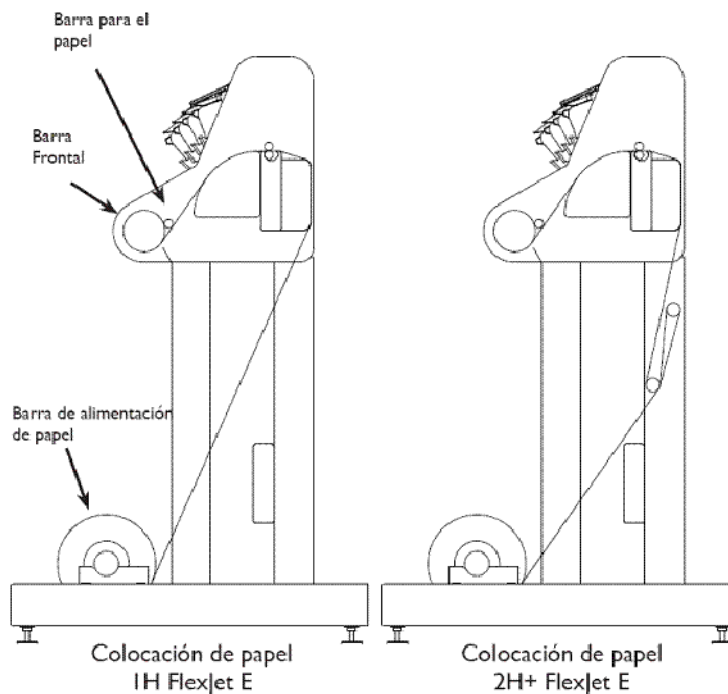
Como colocar el papel:

La parte izquierda del diagrama muestra el papel después que ha sido colocado correctamente y adherido a la barra frontal. El lado derecho del diagrama muestra el papel después que las barras para el papel han sido colocadas.

Si las ruedas de presión están haciendo contacto con el papel, hay que levantarlas utilizando la palanca ubicada en la parte posterior de la impresora. Desenrolle una buena cantidad de papel y colóquelo a través de la base, por detrás del chasis de la maquina, encima de la cama de impresión, debajo de los pisapapeles.

Temporalmente sujete el papel en su lugar bajando la palanca que sube/baja los pisapapeles.

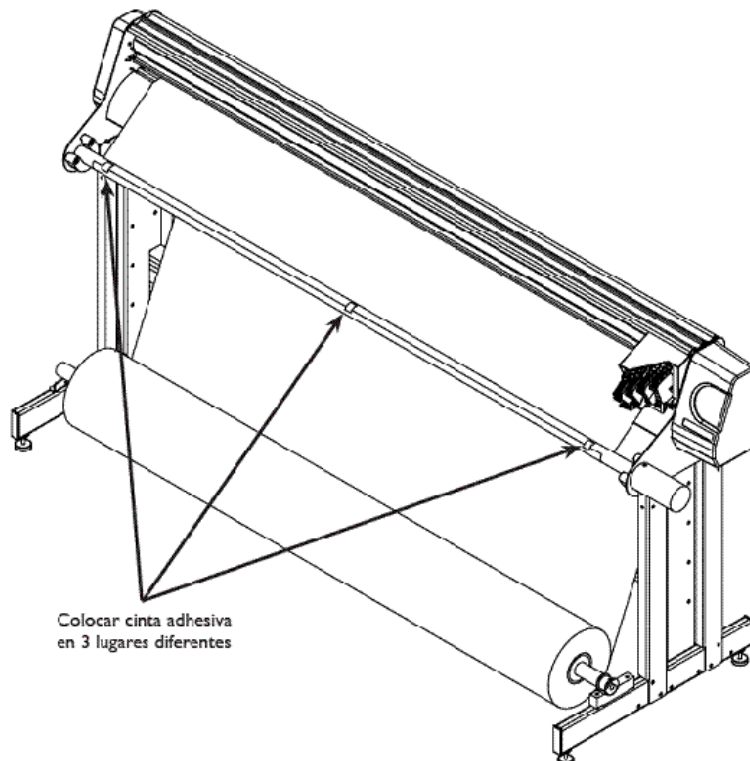
Imagen 4 Como colocar el papel



Como adherir el papel a la barra frontal:

1. Temporalmente adhiera un pedazo de cinta adhesiva en la parte superior de la maquina.
2. Sujete el papel por el centro. Levante los pisapapeles.
3. Sujete el papel con ambas manos y tire aproximadamente 51 cm de papel hacia adelante (ver Paso 3.2.3 para verificar el posicionamiento correcto del papel).
4. Aplique presión a la barra de alimentación para que no gire.
5. Alinee el papel, hasta que quede completamente tenso. Sujete el papel a la barra frontal utilizando el pedazo de cinta adhesiva (ver paso 3.2.1).
6. Coloque cinta adhesiva en ambos extremos del papel para pegarlo a la barra frontal.

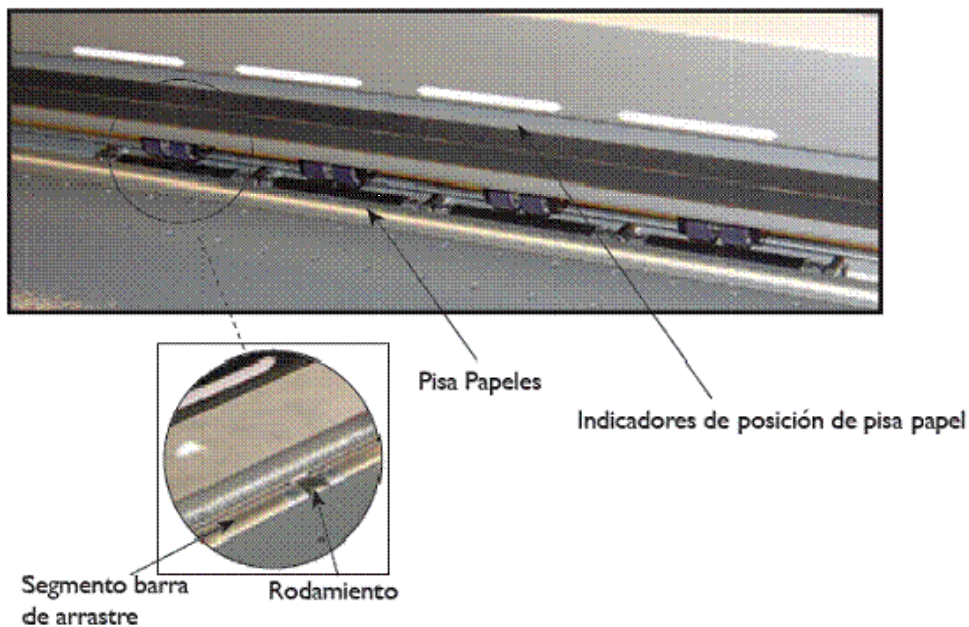
Imagen 5 Como adherir el papel



Colocación de pisapapeles:

1. Verifique que el papel ha sido colocado de la manera correcta. El papel no debe de cubrir la estación de servicio.
2. Levante los pisa papeles (si no están arriba).
3. Mueva los pisapapeles a su posición correcta. No coloque los pisapapeles encima de áreas lisas de la barra de arrastre. Utilice los indicadores en la barra transversal para ubicar los segmentos sobre los cuales se posiciona cada pisa papel.

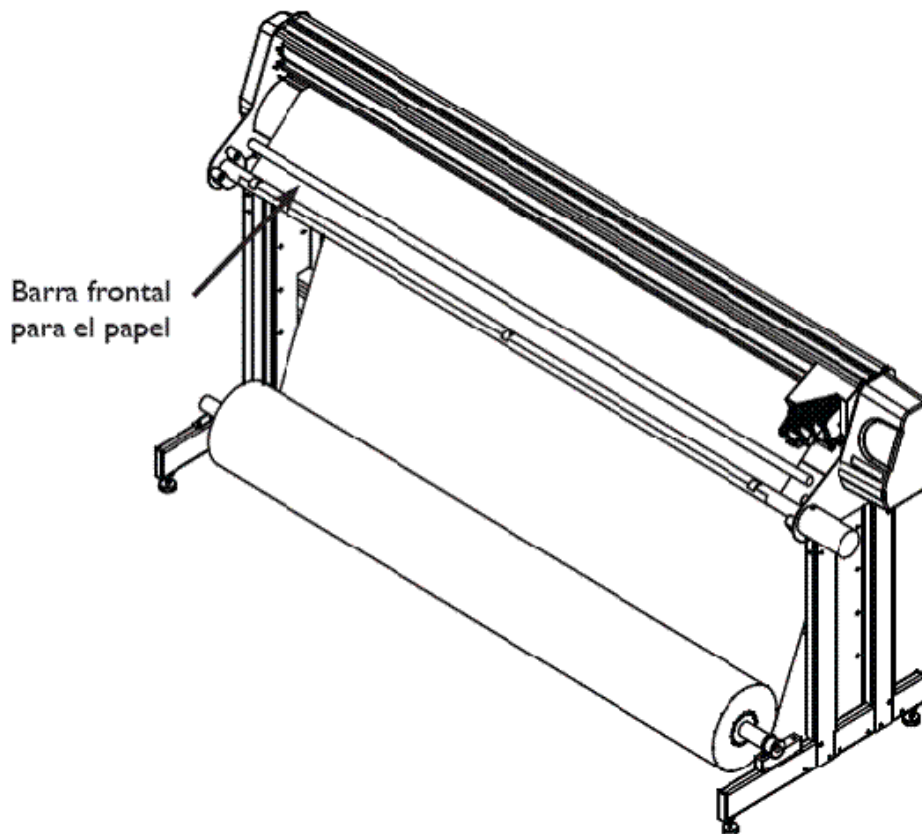
Imagen 6 Colocación del pisapapeles



Colocación de barras para el papel:

1. Baje los pisapapeles para que hagan contacto con el papel.
2. Coloque la barra para el papel en la parte frontal de la impresora.

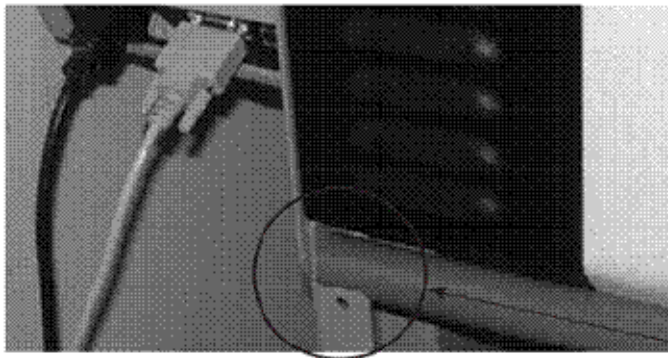
Imagen 7 Colocación de barras de papel



Colocación de barra posterior

1. Los modelos Flex jet-E de dos o mas cabezas de impresión requiere la utilización de una barra posterior (ver imagen en Paso 3).
2. Coloque la barra posterior (color negro en algunos modelos) y colóquela en la parte posterior del ploter, como lo muestra la imagen a continuación.
3. La barra posterior deberá de rotar libremente al girarla.

Imagen 8 Colocación de barra posterior



Corte donde debe de insertar la barra posterior

Información general del Ploter (precauciones):

La impresora Ioline Flex jet E contiene una variedad de componentes que se mueven a alta velocidad. Favor leer la información a continuación antes de iniciar el uso de la impresora:

- No realizar reparaciones técnicas sin autorización del fabricante. Solamente personal de servicio calificado deben de intentar desarmar o tener acceso a componentes internos. Si existe la necesidad de hacer ajustes mecánicos externos, apague la impresora y desconecte el cable de alimentación eléctrica.
- Tener cuidado con cabello, joyas, o prendas sueltas cerca de la impresora. Pueden atorarse en piezas mecánicas de la impresora.
- Nunca intente mover la cabeza de impresión con la mano cuando la impresora esta encendida. Siempre utilice las Flechas direccionales para mover la cabeza de impresión. Para colocar la cabeza de impresión en la Estación de Servicio y para proteger los inyectores, presione la tecla Clean en el panel frontal
- Mantenga las manos alejadas de la cabeza de impresión mientras la máquina esta en operación. Al encender la máquina, la cabeza de

impresión se moverá automáticamente hacia el lado izquierdo y después retornara a su área de servicio (lado derecho de la máquina).

- Nunca introduzca Sus manos o cualquier otro objeto en la Estación de Servicio. La cabeza de impresión ocasionalmente entra en esta área sin aviso previo, lo cual podría causar alguna lesión física.
- Cuidado al mover o levantar la impresora. Se requiere de por lo menos dos personas para mover la impresora. Para evitar lesiones, NO levante la impresora por los extremos. Puede hacerlo sosteniendo la máquina a través de la parte plana de Los cobertores de plástico.
- Mantenga los dedos alejados de la barra de arrastre cuando la impresora se encuentra operando para evitar lesión alguna. Levante el equipo por los extremos de los cobertores de plástico para evitar lesión alguna.

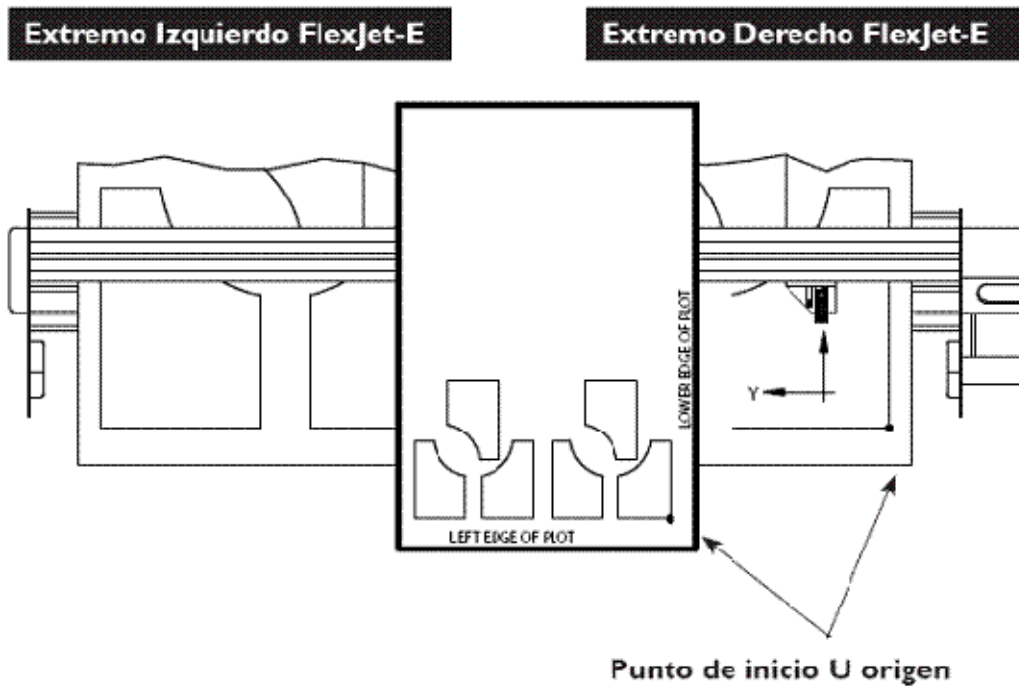
Modo de Operación – oline FlexJet-E:

El ploter loline FlexJet-E produce impresiones a través de un sistema sincronizado de movimiento. Ficheros son enviados al ploter desde un computador o un servidor central a través de una conexión serial o USB.

Cuando el ploter recibe un fichero, el sistema lógico lo convierte la imagen vectorial en instrucciones de movimiento del eje X (movimiento del papel) y del eje y (movimiento de la cabeza de impresión) utilizando un sistema de monitoreo digital el cual verifica exactitud.

- El ploter FlexJet-E divide el trazo en ventanas o paneles. Conforme avanza la impresión, el ploter recoge o enrolla el papel en una barra frontal para su subsecuente uso. El ploter FlexJet-E puede imprimir hasta 545 metros de papel continuo.

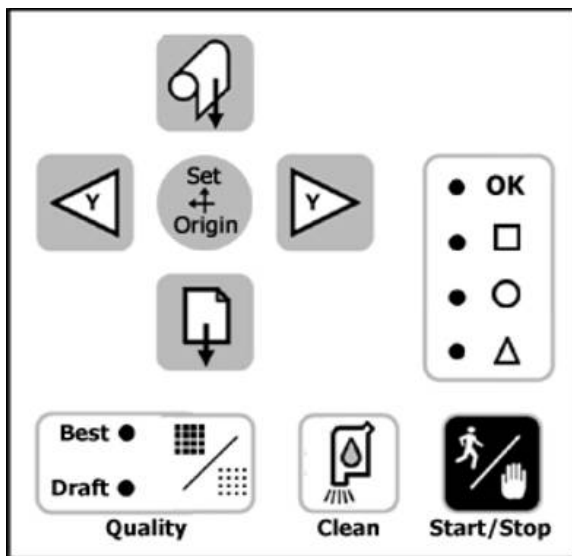
Imagen 9 Modo de operación Ploter



Panel de Control

El teclado provee acceso directo a Las funciones principales del ploter.

Imagen 10 Panel de Control Ploter.



La tecla Start/Stop le permite colocar el ploter en línea o fuera de línea.

Si la tecla Star/Stop es presionada mientras el ploter esta imprimiendo, la luz **OK** se encenderá y el ploter se detendrá después de haber llegado a uno de los extremos del ploter. Las funciones **Tecla Arriba, Desenrollar** y **Avance de Papel** se activan cuando se esta en la modalidad de **Pausa**.

Cuando la tecla **Start/Stop** se presiona de nuevo, el ploter se colocara en modalidad de inicio (**START**), la luz junto a la tecla **OK** cambiara a verde y el ploter continuara imprimiendo.

Modalidad **START** OK = verde

Modalidad **STOP** OK = rojo

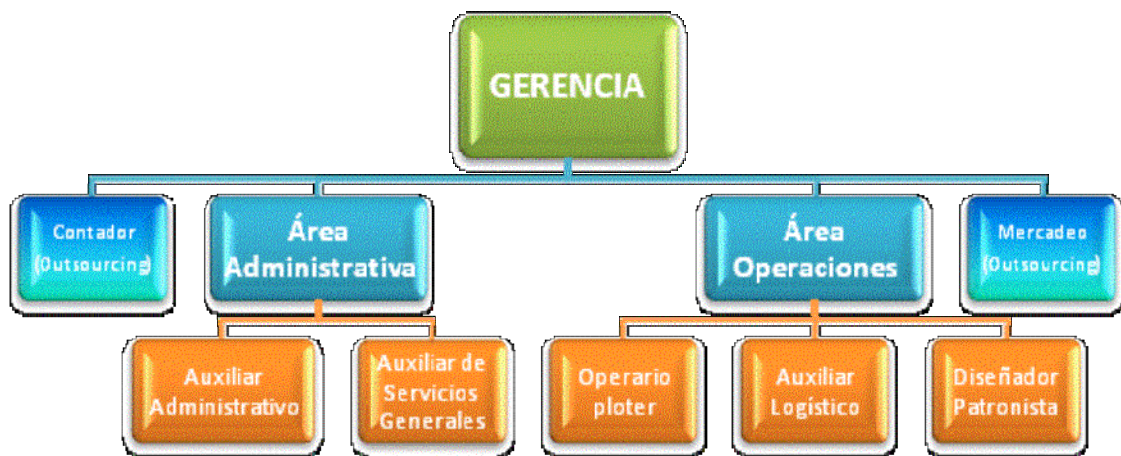
Las teclas direccionales son inoperables, ploter en línea (listo para recibir información del computador)

Las teclas direccionales son operables, ploter fuera de línea (no esta listo para recibir información del computador)

CAPITULO 4

4. ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

Organigrama 1 Organigrama de Servitrazos Ltda.



4.1 MISION: Entregaremos soluciones Integrales a nivel de patronaje en las cuales desarrollaremos el patrón en todo el proceso hasta entregar en trazo para corte usando Polypattern 6.1 como plataforma tecnológica de nivel avanzado reduciendo así tiempos de trabajo y entrega a nuestros clientes.

4.2 VISION: Ser una empresa líder en el sector textil de Antioquia en servicio de impresión de trazos, diseño y patronaje aplicando la más avanzada tecnología, con el fin de garantizar un mejor tiempo de producción

4.3 VALORES CORPORATIVOS:

Demostrar en todo tiempo y lugar actitudes emprendedoras y de servicio sobre nuestro trabajo buscando crear un ambiente organizacional que permita que los proyectos sean exitosos.

La generación de resultados y el desarrollo permanente del grupo posibilitan financiar el crecimiento continuo de la empresa.

El comportamiento de todos nuestros empleados esta pautado por la ética en las acciones y operaciones ejecutadas en nombre de la empresa.

4.4 POLITICAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO:

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

En este proceso no se trata de utilizar bolas de cristal ni cartas de astrología, sino simplemente reconocer que "puesto que las acciones presentes reflejan necesariamente anticipaciones implícitas y supuestos sobre el futuro, dichas

anticipaciones y supuestos deben establecerse de modo explícito, sin subjetividad, utilizando cualquier clase de análisis corriente, para evitar que ciertos asuntos inmediatos se vuelvan menos claros y, por consiguiente, menos importantes".

Este enfoque amplio de la planeación se opone a la mentalidad simplista de solucionar los problemas a medida que surgen en las empresas, lo que las vuelve más reactivas que proactivas frente a los acontecimientos que ocurren en un mundo lleno de cambios.

La planeación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de las empresas.

La planeación tiene varias maneras de enfrentar la incertidumbre: por un lado, puede conducir a un punto en que las decisiones se aplazan o no se toman por temor a la situación; esta actitud se denomina "parálisis por el análisis". Por otro lado, los gerentes pueden preocuparse casi exclusivamente por problemas inmediatos y tomar decisiones inadecuadas para el futuro de la organización; esta actitud se denomina "extinción por el instinto". Estos dilemas obligan a que el administrador tenga que ponderar continuamente los costos y los beneficios relativos asociados a los diversos grados de planeación, mientras ésta se halle enfrentando o creando cambio. Como vivimos en una época de cambios y discontinuidad, las empresas deben adaptarse y si es posible anticiparse a éstos.

Todo negocio y toda organización deben ser capaces de realizar cambios para sobrevivir. Si el gerente hace los cambios adecuados, podrá progresar y crecer. Como el grado de cambio de nuestro ambiente ya sea técnico o sociológico, aumenta constantemente, debemos buscar nuevos y mejores caminos para explorar, comprender, anticipar el cambio y colaborar con él. Planear hacia el

futuro es la clave de la función administrativa para enfrentar el cambio con ciertos propósitos y de manera positiva”.¹¹

4.4.1 Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Compromiso de la Alta Dirección: El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

¹¹ CHIAVENATO. Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración .Bogota.1999 P,8 9 Capitulo 7

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Consejo Directivo del Mejoramiento: El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Participación Total de la Administración: Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación de los Empleados: Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Participación Individual: Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Actividades con Participación de los Proveedores: Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

Aseguramiento de la Calidad: Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Directrices, políticas y sondeos de la microempresa:

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y un mejoramiento continuo. La labor del presidente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la

compañía. En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego de que la compañía adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general en relación a opiniones de gerentes y empleados. El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento. Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la empresa
- El puesto en sí
- Las oportunidades de ascenso
- El salario
- La administración
- Asesoramiento y evaluación
- Productividad y calidad
- Desarrollo profesional
- Atención a los problemas personales
- Prestaciones de la empresa
- Entorno laboral

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al

momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte. Cada gerente debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas sesiones son de suma importancia ya que:

Los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la compañía.

Brindan a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.

Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.

Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.

Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

Un elemento clave del proceso de mejoramiento es que el diseño resulte muy creativo y bien analizado; y a su vez pueda ir respaldado por una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad. Luego de escoger a la persona indicada, la cual será la responsable de todas las actividades de mejoramiento; se debe dar inicio a la formación del Consejo Directivo del Mejoramiento. Para el cumplimiento

de esta fase se requiere una reunión con los altos directivos y líderes sindicales, para así poder discutir detalladamente el perfil de la calidad dentro de la empresa y tomar decisiones sobre las acciones a emprender. El equipo ejecutivo escogido para el mejoramiento, será el responsable de la revisión y respectiva aprobación de las estrategias establecidas para el proceso de mejoramiento; además deberá vigilar la implantación de las actividades respectivas en cada una de las organizaciones y aprobar cualquier gasto financiero que sea necesario y/o mano de obra. La celebración interrumpida de las sesiones del equipo será muestra de la importancia que conceden los altos ejecutivos al proceso de mejoramiento.

La misión del Consejo Directivo va a consistir específicamente al diseño del proceso; en donde se deberán desarrollar las directrices; establecer módulos educativos, medir el progreso y ayudar a su implantación; garantizando la eficacia del proceso de mejoramiento en la compañía.

Las funciones de la compañía deben estar representadas en el consejo, puesto que cada función posee puntos de contacto claves dentro de la organización, que van a afectar a la productividad y la calidad de otras áreas. Los miembros del grupo:

Representan funciones ante el Consejo Directivo del Mejoramiento y deben contar con la autoridad suficiente para dirigir en la función que representan.

Fungen como eje de todas las actividades relacionadas con el proceso de mejoramiento.

Son coordinadores de actividades, comunicadores de la situación que guarda el desarrollo del proceso y medidores de su progreso.

Es recomendable que el Consejo Directivo sea bastante numeroso para que pueda representar satisfactoriamente cada una de las áreas funcionales.

Las actividades del Consejo Directivo del Mejoramiento son las siguientes:

1. Definir las siete reglas básicas del mejoramiento que conducen a la excelencia:
 - Definir la calidad
 - Definir la excelencia
 - Definir el último objetivo del mejoramiento
 - Describir la estrategia para lograr la excelencia
 - Métodos a emplear
 - Identificar las partes responsables
 - Establecer la medición del mejoramiento
2. Ayudar y desarrollar la implantación de la estrategia de mejoramiento.
3. Evaluar las necesidades y el grado de avance del proceso.
4. Actualizar y desarrollar el programa de concientización.
5. Actualizar y establecer el proceso educativo para el mejoramiento.
6. Ayudar a los empleados y administradores a poner en marcha el proceso de mejoramiento.
7. Revisar el plan estratégico anual de mejoramiento de cada función.
8. Implantar y desarrollar planes de reconocimiento y premios.
9. Actuar como centro de concentración y difusión de todos los casos sobresalientes.
10. Resolver todos los problemas que presenten los sistemas y que tengan un efecto negativo sobre el proceso de mejoramiento.
11. Mantener y establecer relaciones con otras actividades de mejoramiento de la empresa.
12. Implantar y desarrollar el sistema administrativo de inventarios justo a tiempo.

Es importante destacar, que aunque no es obligatorio, siempre es preferible que el equipo ejecutivo del mejoramiento también participe en la reunión para dar inicio al proceso, dado que brinda a las personas que lo integran, los conocimientos necesarios para emprenderse.

4.4.2 Proceso de Selección:

Realizar las actividades requeridas para seleccionar las personas competentes y necesarias para ocupar los cargos vacantes de Servitrazos Ltda. Este procedimiento Inicia con la solicitud de requisición del cargo y finaliza con la aprobación del candidato. Para realizar esta labor se procede con los siguientes pasos.

1. Identificar la necesidad de cubrir una vacante: identificar la necesidad de una vacante nueva o u bien sea por un reemplazo, se debe hacer el requiere hacer la solicitud mediante el formato de selección establecido, para el efecto de acuerdo a las competencias y descripciones del cargo.
2. Realizar una convocatoria: Se recopilan las hojas por los diferentes medios (Internet, hojas de vida bolsas de trabajo).
3. Análisis de puesto: Validar la información entregada por el solicitante para orientar efectivamente el proceso adecuado de selección.
4. Recibir las hojas de vida: recibir las hojas de vida y analizarlas. Realizar una primera selección de candidatos por medio de las hojas de vida, teniendo en cuenta que las hojas de vida se ajusten adecuadamente al perfil de la vacante.
5. Entrevista Técnica: Busca validar que el candidato cumpla con el perfil específico del cargo para poder continuar con el las pruebas.

6. Pruebas Psicotécnicas: Realizar las pruebas requeridas de acuerdo al cargo Se deberá aplicar como mínimo: prueba de personalidad, tipo de pensamiento, motivación, específicas para vendedores y proyectivas.
7. Verificar Referencias: verificar las referencias personales y laborales telefónicamente.
8. Presentar candidatos finales para ocupar el cargo: Entrevista con el gerente de la microempresa para tomar una decisión final.
9. Coordinación de Exámenes médicos: Enviar al candidato a realizarse examen médico ocupacional que certifique sus condiciones de salud para iniciar o denegar el proceso de vinculación.

4.4.3 Proceso de contratación:

Realizar las actividades requeridas para vincular las personas seleccionadas, de acuerdo a la documentación establecida. Este procedimiento inicia con la solicitud de la documentación de ingreso y finaliza con las afiliaciones y la firma de los contratos.

Notificación de Ingreso: Notificar a la persona seleccionada para proceder a solicitarle los documentos necesarios para la contratación.

- Historia clínica ocupacional
- Prueba visual
- Audiometría
- Hemoclasificación (RH)
- Serología
- Vacuna antitetánica
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía

- Dos recomendaciones (personales o laborales).
- Dos fotos a color de fondo blanco.
- Fotocopia del carnet de la EPS.
- Fotocopia de afiliación o certificación del fondo de Pensiones
- Certificado judicial.
- Certificados de estudio y diplomas de estudio superiores.

Tramitar inscripción a entidades: Tramitar las afiliaciones a la seguridad social, al fondo de pensiones elegidos por el empleado, en los formatos establecidos para tal fin o con el acompañamiento del asesor de la entidad.

Además realizar la inscripción a la Aseguradora de Riesgos Profesionales y a la Caja de compensación familiar.

Elaboración del Contrato: Elaborar el contrato en original y copia detallando claramente el cargo, las funciones el tipo de contrato. Hacerlo firmar por el empleado y el gerente.

Solicitar Elaboración del carnet: Enviar al proveedor la información requerida y solicitar la elaboración de carne.

Ingresar información del empleado: Ingresar los datos del empleado requeridos por cada sistema de información: Base de datos empleados, Sistema de Nómina, Sistema de Seguridad Social.

Abrir carpeta de Historia laboral: Crear una carpeta por cada empleado nuevo con los documentos relacionados a su vinculación y los que se generen posteriormente.

Reportar al área: Informar al área para la que el nuevo empleado ingresa.

4.4.4 Procesos Disciplinarios:

El incumplimiento por parte del empleado, de sus deberes, obligaciones o prohibiciones establecidas en el Contrato de Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo o Código Sustantivo del Trabajo, dará lugar a iniciar un proceso disciplinario.

El Jefe inmediato Analiza la falta cometida por el empleado y solicita a Gestión Humana, mediante comunicación escrita, iniciar proceso disciplinario, para ello anexa informe detallada de los hechos y sus causas.

Gestión Humana realiza diligencia de descargos al empleado, previa citación por escrito, analiza los hechos y establece, de acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo, la sanción a imponer, que es comunicada de manera escrita al empleado. El empleado se notifica de la sanción y la cumple.

4.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros, y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

4.5.1 Beneficios de los indicadores de gestión:

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Satisfacción del cliente: La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Monitoreo del proceso: El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking: Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio: Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

4.6 PERFIL DE CARGOS SERVITRAZOS

Tabla 1 Perfil Cargo Gerente.

NOMBRE DEL CARGO		Gerente	No. PERSONAS EN EL CARGO	3
MISIÓN DEL CARGO		Responder a nivel gerencial por todos los procesos de la Empresa, y liderar la planeación estratégica, comercial y directiva.		
LUGAR DE TRABAJO		Oficina Servitrazos Itagui centro de la Moda		
JEFE INMEDIATO	NA	CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	Operario de Ploter Auxiliar Administrativo Diseñador Auxiliar logístico. Auxiliar de servicios Generales	
EDUCACIÓN		Profesional en áreas administrativas		
FORMACIÓN		Diseño, Patronaje, Mercadeo, Finanzas básicas, costos, presupuestos, software de Diseño de Prendas, Word, Excel.		
EXPERIENCIA		Dos (2) en Empresas similares		

PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA		
PROCESO O TEMA	PARTICIPA	RESPONSABLE
Planeación estratégica		X
Gestión Financiera		X
Recursos Humanos		X
Costos y Presupuestos		X

FUNCIONES DEL CARGO	RESPONSABILIDAD / APOYO
Direccionar, Controlar y manejar los procesos de la Microempresa.	R
Liderar la labor comercial de la empresa	R
Realizar la Planeación logística	R
Realizar mantenimiento de clientes	R
Realizar los pagos a Proveedores y Nomina	A
Representar jurídicamente a la empresa	R
COMPETENCIAS POR PROCESO	
Servicio al cliente	Disposición y conocimiento para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
Responsabilidad	Adquirir compromisos y cumplir con ellos de acuerdo a los procesos, procedimientos y funciones definidas dentro de la labor.
Comunicación efectiva	Escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas en forma efectiva, es saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.
Trabajo en equipo	Es la capacidad que tiene el personal de SERVITRAZOS de colaborar y cooperar con los demás integrantes del equipo, formar parte integral de un grupo y trabajar juntos.
Orientación a la calidad	Es el compromiso para que el trabajo que se desarrolle al interior de la microempresa apunte a los objetivos logrados en resultados con calidad.

Planeación	Es la capacidad de organizar eficazmente la propia agenda de actividades, utilizando el tiempo, recursos y herramientas de la forma más eficiente posible, cumpliendo con las funciones determinadas por el cargo
Liderazgo	Capacidad para dirigir, apoyar, orientar y motivar a sus colaboradores en el desempeño de sus funciones, generando un ambiente de cooperación, crecimiento personal y profesional de las personas a su cargo.
Analizar y sintetizar	Interpretar y comprender la información generando conclusiones aplicables y pertinentes.
Análisis y solución de problemas	Es la capacidad que tienen los individuos para realizar un análisis lógico y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar las posibles causas o alternativas de solución de esta.
Controlar y evaluar	Garantizar que los resultados obtenidos correspondan a lo planeado a través del seguimiento, determinando los ajustes requeridos.
Dirección	Es la capacidad que tienen los individuos con personal a cargo de establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de los procesos y las políticas internas y / o externas.
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la solución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.
Iniciativa	Es la habilidad de identificar oportunidades, nuevas ideas o problemas y tomar acciones para aprovecharlas y/o resolverlas, velando por el progreso de la organización y adoptando nuevos estilos de trabajo.
Manejo de la información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone
Trabajo bajo presión	Es la habilidad de responder y trabajar con alto desempeño incluso en situaciones de presión y mucha exigencia.

EQUIPOS DE TRABAJO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Computador
1	Impresora
1	Calculadora
1	Escritorio
1	Silla
1	Teléfono

JEFE INMEDIATO

GERENTE	FECHA VIGENCIA
----------------	-----------------------

Tabla 2 Perfil Operario Ploter.

NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO PLOTER	No. PERSONAS EN EL CARGO	1
MISIÓN DEL CARGO	Planificar la impresión de los Trazos buscando optimización de tiempo de servicio.		
LUGAR DE TRABAJO	Oficina Servitrazos Itagui Centro de la Moda		
JEFE INMEDIATO	Gerente	CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	N/A

EDUCACIÓN	Técnico en sistemas
------------------	---------------------

FORMACIÓN	Manejo de Excel básico, Software office, liderazgo
------------------	--

EXPERIENCIA	Sin Experiencia	
PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA		
PROCESO O TEMA	PARTICIPA	RESPONSABLE
Producción		X
Recursos Humanos		
Logística		X
FUNCIONES DEL CARGO	RESPONSABIL	

	IDAD / APOYO
Planificar eficientemente la impresión de los trazos	R
Manejo y cuidado de Ploter	R
Realizar la impresión de los trazos	R
Controlar calidad del trazo	R
Realizar provisión de materia prima a la máquina	R
Elaborar la remisión de los trazos	R
Cortar y empaclar los trazos de cada cliente	R
Entregar los trazos y la ruta al auxiliar logístico	R
Entregar trazos a clientes en la empresa	R

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
Trabajo en equipo	Es la capacidad que tiene el personal de Servitrazos de colaborar y cooperar con los demás, formar parte integral de un grupo y trabajar juntos.
Orientación a resultados	Administrar los recursos disponibles siempre pensando en la consecución de los resultados esperados y manteniendo altos niveles de rendimiento.
Orientación a la calidad	Es el compromiso con los propósitos de la compañía, los objetivos logrados evidenciados en resultados con calidad y el afán de mejorar cada vez más.

COMPETENCIAS POR PROCESO	
Cultura de seguridad	Vela por la seguridad en todo sentido con el fin de minimizar riesgos de accidentalidad.
Servicio al cliente	Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.
Planeación	Es la capacidad de organizar eficazmente la propia agenda de actividades, utilizando el tiempo, recursos y herramientas de la forma más eficiente posible, cumpliendo con las funciones determinadas por el cargo.
Liderazgo	Capacidad para dirigir, apoyar, orientar y motivar a sus colaboradores en el desempeño de sus funciones, generando un ambiente de cooperación, crecimiento personal y profesional de las personas a su cargo
Análisis y solución	Es la capacidad que tienen los individuos para realizar un análisis lógico y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar las

problemas	posibles causas o alternativas de solución de esta.
Iniciativa	Es la habilidad de identificar oportunidades, nuevas ideas o problemas y tomar acciones para aprovecharlas y/o resolverlas, velando por el progreso de la organización y adoptando nuevos estilos de trabajo.
Trabajo bajo presión	Es la habilidad de responder y trabajar con alto desempeño incluso en situaciones de presión y mucha exigencia.

EQUIPOS DE TRABAJO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Computador
1	Calculadora
1	Escritorio
1	Silla
1	Tapa oídos
1	Lentes de descanso

JEFE INMEDIATO	
GERENTE	FECHA VIGENCIA

Tabla 3 Perfil Auxiliar Administrativo.

PERFIL DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar Administrativo	No. PERSONAS EN EL CARGO	1
-------------------------	--------------------------------	---------------------------------	----------

MISIÓN DEL CARGO	Realizar Labores administrativas y contables de acuerdo con los procedimientos establecidos en la empresa		
LUGAR DE TRABAJO	Oficina Servitrazos Itagui Centro de la Moda		
JEFE INMEDIATO	Gerente	CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	N/A

EDUCACIÓN	Tecnólogo o profesional en administración de Empresas o
------------------	--

	carreras a fines
--	------------------

FORMACIÓN	Procesos operativos Servitrazos
------------------	---------------------------------

EXPERIENCIA	2 años
--------------------	--------

PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA		
PROCESO O TEMA	PARTICIPA	RESPONSABLE
Producción	X	
Planeación Estratégica	X	
Recursos Humanos		X
Costos y presupuestos		X

FUNCIONES DEL CARGO	RESPONSABILIDAD / APOYO
Realizar la actividad Operativa y contable encomendada por el Gerente.	R
Realizar la facturación para enviar a las empresas.	R
Realizar el proceso de cobro de toda la cartera.	R
Preparar la nomina, los pagos a proveedores	R
Recepcionar todas la llamadas de la empresa	R
Realizar inventario y Materia Prima existente para realizar las compras de los insumos necesarios para la operación.	R
Apoyo Operativo al Operario ploter.	A

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
Responsabilidad	Adquirir compromisos y cumplir con ellos de acuerdo a los procesos, procedimientos y funciones definidas dentro de la labor.
Comunicación efectiva	Escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas en forma efectiva, es saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.

Trabajo en equipo	Es la capacidad que tiene el personal de Servitrazos de colaborar y cooperar con los demás, formar parte integral de un grupo y trabajar juntos.
--------------------------	--

Identificación y compromiso con la compañía	Capacidad para mostrar adhesión a las normas y los valores de la empresa, entender y seguir los procedimientos y políticas de la misma, y manifestar una actitud positiva hacia su puesto, la empresa en su conjunto y los clientes.
Orientación a resultados	Administrar los recursos disponibles siempre pensando en la consecución de los resultados esperados y manteniendo altos niveles de rendimiento.
Orientación a la calidad	Es el compromiso con los propósitos de la compañía, los objetivos logrados evidenciados en resultados con calidad y el afán de mejorar cada vez más.

COMPETENCIAS POR PROCESO	
Cultura de seguridad	Vela por la seguridad en todo sentido con el fin de minimizar riesgos de accidentalidad.
Iniciativa	Es la habilidad de identificar oportunidades, nuevas ideas o problemas y tomar acciones para aprovecharlas y/o resolverlas, velando por el progreso de la organización y adoptando nuevos estilos de trabajo.
Orden	Predisposición a realizar tareas de clasificación, ordenación y mantenimiento de sus recursos materiales de trabajo.

EQUIPOS DE TRABAJO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Computador
1	Calculadora
1	Escritorio
1	Silla
1	Tapa oídos
1	Lentes de descanso

JEFE INMEDIATO	
GERENTE	FECHA VIGENCIA

Tabla 4 Perfil Auxiliar Logístico.

NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar Logístico	No. PERSONAS EN EL CARGO	1
-------------------------	---------------------------	---------------------------------	----------

MISIÓN DEL CARGO	Realizar Labores de despacho, transporte y mensajería a todos los clientes de la empresa.		
LUGAR DE TRABAJO	Oficina Servitrazos Itagui Centro de la Moda		
JEFE INMEDIATO	Gerente	CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	N/A

EDUCACIÓN	Bachiller con estudios del sena
------------------	--

FORMACIÓN	Procesos operativos Servitrazos
------------------	--

EXPERIENCIA	2 años
--------------------	---------------

PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA		
PROCESO O TEMA	PARTICIPA	RESPONSABLE
Producción	X	
Transporte y recogida de MP		X
Labores de mensajería		X

FUNCIONES DEL CARGO	RESPONSABILIDAD / APOYO
Realizar la tabla de orden de entrega de trazos.	R
Realizar las entregas de los Trazos donde los clientes.	R
Realizar recogidas de Muestras de prendas donde los clientes	R
Realizar Diligencias en bancos, y clientes.	R
Entregar a tiempo los trazos a los clientes	R

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
Responsabilidad	Adquirir compromisos y cumplir con ellos de acuerdo a los procesos, procedimientos y funciones definidas dentro de la labor.

Comunicación efectiva	Escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas en forma efectiva, es saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.
Trabajo en equipo	Es la capacidad que tiene el personal de Servitrazos de colaborar y cooperar con los demás, formar parte integral de un grupo y trabajar juntos.
Identificación y compromiso con la compañía	Capacidad para mostrar adhesión a las normas y los valores de la empresa, entender y seguir los procedimientos y políticas de la misma, y manifestar una actitud positiva hacia su puesto, la empresa en su conjunto y los clientes.
Orientación a resultados	Administrar los recursos disponibles siempre pensando en la consecución de los resultados esperados y manteniendo altos niveles de rendimiento.
Orientación a la calidad	Es el compromiso con los propósitos de la compañía, los objetivos logrados evidenciados en resultados con calidad y el afán de mejorar cada vez más.

COMPETENCIAS POR PROCESO	
Cultura de seguridad	Vela por la seguridad en todo sentido con el fin de minimizar riesgos de accidentalidad.
Iniciativa	Es la habilidad de identificar oportunidades, nuevas ideas o problemas y tomar acciones para aprovecharlas y/o resolverlas, velando por el progreso de la organización y adoptando nuevos estilos de trabajo.
Orden	Predisposición a realizar tareas de clasificación, ordenación y mantenimiento de sus recursos materiales de trabajo.

EQUIPOS DE TRABAJO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Medio de transporte Moto
1	Cascos, chaleco reflectivo

JEFE INMEDIATO	
GERENTE	FECHA VIGENCIA

Tabla 5 Perfil Diseñador Patronista.

NOMBRE DEL CARGO	Diseñador Patronista	No. PERSONAS EN EL CARGO	1
-------------------------	-----------------------------	---------------------------------	----------

MISIÓN DEL CARGO	Realizar Labores de Diseño Escalado y patronaje y moldería a solicitud de los clientes.		
LUGAR DE TRABAJO	Oficina Servitrazos Itagui Centro de la Moda		
JEFE INMEDIATO	Gerente	CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	N/A

EDUCACIÓN	Tecnólogo o profesional en Diseño de Prendas Exteriores y Curso Básico de Sistemas.
------------------	---

FORMACIÓN	Procesos De diseño y Producción de Prendas Servitrazos
------------------	--

EXPERIENCIA	5 años
--------------------	--------

PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA		
PROCESO O TEMA	PARTICIPA	RESPONSABLE
Producción	X	
Diseño de prendas		X
Escalado y Moldería de Prendas		X

FUNCIONES DEL CARGO	RESPONSABILIDAD / APOYO
Recibir las muestras de los clientes.	R
Escuchar y plasmar las necesidades de Diseño de los clientes.	R
Asesorar al cliente en el diseño, en tela, corte	R
Manejar el programa de diseño (Polypatern)	R
Diseñar todo tipo de prendas Exteriores	R

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
Responsabilidad	Adquirir compromisos y cumplir con ellos de acuerdo a los procesos,

	procedimientos y funciones definidas dentro de la labor.
Comunicación efectiva	Escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas en forma efectiva, es saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un

Trabajo en equipo	Es la capacidad que tiene el personal de Servitrazos de colaborar y cooperar con los demás, formar parte integral de un grupo y trabajar juntos.
Identificación y compromiso con la compañía	Capacidad para mostrar adhesión a las normas y los valores de la empresa, entender y seguir los procedimientos y políticas de la misma, y manifestar una actitud positiva hacia su puesto, la empresa en su conjunto y los clientes.
Orientación a resultados	Administrar los recursos disponibles siempre pensando en la consecución de los resultados esperados y manteniendo altos niveles de rendimiento.
Orientación a la calidad	Es el compromiso con los propósitos de la compañía, los objetivos logrados evidenciados en resultados con calidad y el afán de mejorar cada vez más.

COMPETENCIAS POR PROCESO	
Cultura de seguridad	Vela por la seguridad en todo sentido con el fin de minimizar riesgos de accidentalidad.
Iniciativa	Es la habilidad de identificar oportunidades, nuevas ideas o problemas y tomar acciones para aprovecharlas y/o resolverlas, velando por el progreso de la organización y adoptando nuevos estilos de trabajo.
Orden	Predisposición a realizar tareas de clasificación, ordenación y mantenimiento de sus recursos materiales de trabajo.

EQUIPOS DE TRABAJO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Computador
1	Calculadora
1	Escritorio
1	Silla
1	Tabla Digital

1	Impresora
1	Escáner

JEFE INMEDIATO	
GERENTE	FECHA VIGENCIA

Tabla 6 Auxiliar de servicios generales.

NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar de Servicios Generales	No. PERSONAS EN EL CARGO	1
-------------------------	--	---------------------------------	----------

MISIÓN DEL CARGO	Realizar Labores de Mantenimiento de las instalaciones de la Empresa Servitrazos y demás que requiera el cargo.		
LUGAR DE TRABAJO	Oficina Servitrazos Itagui Centro de la Moda		
JEFE INMEDIATO	Gerente	CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	N/A

EDUCACIÓN	Bachiller
------------------	-----------

FORMACIÓN	
------------------	--

EXPERIENCIA	5 años
--------------------	--------

PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA		
PROCESO O TEMA	PARTICIPA	RESPONSABLE
Mantenimiento		X

FUNCIONES DEL CARGO	RESPONSABILIDAD / APOYO
Velar por el aseo de las instalaciones de la organización.	R
Atender a las personas que visitan la organización, y a las directivas cuando estos lo soliciten.	R
Atender a las personas que visitan la organización, y a las directivas	R

cuando estos lo soliciten.	
Cumplir con los objetivos y requerimientos del programa de salud ocupacional.	R
Colaborar en las demás funciones que le sean asignadas.	R

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
Responsabilidad	Adquirir compromisos y cumplir con ellos de acuerdo a los procesos, procedimientos y funciones definidas dentro de la labor.
Comunicación efectiva	Escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas en forma efectiva, es saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un

Trabajo en equipo	Es la capacidad que tiene el personal de Servitrazos de colaborar y cooperar con los demás, formar parte integral de un grupo y trabajar juntos.
Identificación y compromiso con la compañía	Capacidad para mostrar adhesión a las normas y los valores de la empresa, entender y seguir los procedimientos y políticas de la misma, y manifestar una actitud positiva hacia su puesto, la empresa en su conjunto y los clientes.
Orientación a resultados	Administrar los recursos disponibles siempre pensando en la consecución de los resultados esperados y manteniendo altos niveles de rendimiento.
Orientación a la calidad	Es el compromiso con los propósitos de la compañía, los objetivos logrados evidenciados en resultados con calidad y el afán de mejorar cada vez más.

COMPETENCIAS POR PROCESO	
Cultura de seguridad	Vela por la seguridad en todo sentido con el fin de minimizar riesgos de accidentalidad.
Iniciativa	Es la habilidad de identificar oportunidades, nuevas ideas o problemas y tomar acciones para aprovecharlas y/o resolverlas, velando por el progreso de la organización y adoptando nuevos estilos de trabajo.
Orden	Predisposición a realizar tareas de clasificación, ordenación y mantenimiento de sus recursos materiales de trabajo.

EQUIPOS DE TRABAJO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Elementos de Aseo, detergente y desinfectantes.

JEFE INMEDIATO	
GERENTE	FECHA VIGENCIA

CAPITULO 5

5. MANUAL DE PROCESOS

5.1 Objetivo del Manual:

Este manual define los procesos y procedimientos precisando actividades y responsabilidades de los integrantes de la Organización.

5.2 Proceso Auxiliar Administrativo

a) Proceso Atención Telefónica al cliente:

Todas las llamadas que ingresan a la empresa las recibe el Auxiliar Administrativo, quien es el encargado de redireccionar las llamadas y de suministrar cualquier información de la empresa.

- **FASE 1:** El Auxiliar Administrativo contesta todas las llamadas que ingresan SERVITRAZOS BUENOS DIAS HABLA.
- **FASE 2:** Valida información como, facturación, ruta del auxiliar logístico, precios de los trazos, de todos los servicios que ofrece Servitrazos.

b) Procesos de Cobro:

La cartera de las empresas de este tipo, es complicada la rotación ya que se puede demorar hasta 60 días.

Objetivo del Proceso: Controlar la rotación de la cartera, para mantener una cartera sana.

- **FASE 1:** Para ejecutar el proceso de cobro se genera un listado del programa contable certifactura.
- **FASE 2:** Este programa genera el informe del estado de la cartera por empresa, proporcionando información exacta de que facturas de pago tiene pendiente, desde que fecha se le facturo, el valor por pagar.
- **FASE 3:** Se procede a llamar a cada una de las empresas a las personas encargadas de realizar los pagos de los trazos para acordar fecha de pago de las facturas que tienen más antigüedad y la forma de pago en la que será cancelada la factura.
- **FASE 4:** Todos los acuerdos realizados en las llamadas de cobro y la persona con la que se ha tenido el contacto se deja anotación en una planilla para control de pagos.
- **FASE 5:** Dos días antes de que se cumpla el acuerdo de pago, se realiza nuevamente llamada para recordar el acuerdo de pago de factura.
- **FASE 6:** Si llega el día del pago y este no se ha realizado, se llama nuevamente para lograr pago. Si el cliente tiene varias facturas vencidas, no se le realiza mas servicio de ploteo si no abona o cancela alguna de las facturas que tiene pendiente por pago.

c) Proceso de facturación:

Objetivo del proceso: Generar Una cuenta de cobro por el servicio prestado a las empresas por las impresiones de los trazos, y los servicios de Patronaje y ser enviada para su respectiva cancelación.

- **FASE 1:** Se ingresa al Programa contable Certifactura
- **FASE 2:** Se ingresa en la ventana facturas, donde se despliega una ventana que muestra la base de datos de todos los clientes de la empresa por nombre a las cuales se les ha planteado y tienen pendiente por facturar.
- **FASE 3:** Se escoge por nombre y se le da facturar a todos los trazos que tiene pendiente.
- **FASE 4:** Se imprime la factura para poder ser enviada a las empresas. Esta labor se realiza cada 8 días

d) Pagos a proveedores y facturas:

Objetivo del proceso: Realizar pagos de servicios públicos, arriendos, proveedores de insumos e impuestos y seguridad Social.

El proceso de pagos se realiza vía Internet, por el servicio de SVE, sucursal virtual empresas o por la ventana E pagos de Todo Uno.

Los pagos no siempre se realizan por medio virtual ya que hay algunas empresas que requieren que se les pague en efectivo, o el pago es generado en cheque, dependiendo de los requerimientos del proveedor.

- **FASE 1:** Cuando el pago se realiza por la SVE, se ingresa a la Pagina del Banco.

- **FASE 2:** Pago a proveedores, previamente las cuentas de los proveedores a los que se les realizará el pago ya se deben encontrar inscritas, si no están hay que proceder a realizar la inscripción.
- **FASE 3:** El auxiliar Administrativo es el encargado de preparar los pagos, para que previamente sea aprobado por el gerente.
- **FASE 4:** Los pagos de seguridad social se realizan por la página del SOI, el cual se le ingresan todos los datos de los empleados y la página le realiza la liquidación de la seguridad social, y se procede a pagar.

e) Proceso de elaboración de Nomina:

Objetivo del Proceso: Realizar los pagos en retribución por las labores prestadas en la empresa por parte de los empleados.

- **FASE 1:** Ingresar al programa Contable certifactura.
- **FASE 2:** Ingresar a la ventana Nomina, y se le ingresan los números de las CC de los empleados.
- **FASE 3:** Para ninguno de los empleados se generan horas extras, lo cual permite tener una plantilla de pago, ya que el salario no es de forma variable.
- **FASE 4:** Se ingresan solamente los salarios, y el sistema contable realiza toda la operación, arrojando el valor a pagar según, salarios establecidos, con primas y prestaciones sociales.
- **FASE 5:** Luego el pago se realiza por la SVE del banco.

La parte de los informes contables, lo realiza un contador externo, ya que son trabajos eventuales. El auxiliar Administrativo en conjunto con el gerente tiene de forma organizada la información para que la labor al contador sea más eficiente.

5.3 Procesos del Operario Ploter:

a) Proceso impresión trazo digital: El computador que se encuentra en línea con el ploter, permanece encendido las 24 horas del día así, permitiendo flexibilidad de envío de trabajo de las empresas a cualquier hora del Día e ingresando automáticamente a la carpeta ploteo.

- **FASE 1:** Cuando los archivos enviados por los clientes han ingresado a la carpeta cero ploter a través de Internet, la cual se encuentra ubicada en el escritorio del PC, se clasifican por ubicación geográfica de los clientes, para de esta forma poder comenzar la impresión y realizar el despacho de la ruta del auxiliar de logística de forma organizada y eficiente. : El operario para realizar esta labor tiene como herramienta de trabajo, una lista de las empresas con su respectiva ubicación
- **FASE 2:** Ingresa a mi **PC** en el disco C y ubica la carpeta **0ploteo**.
- **FASE 3:** Posteriormente de haber organizado los trazos por Ubicación y empresa, ingresa a inicio, programa, IOLINE, FLEXPLOT, donde aparece una pantalla inicial seleccionada, la cual contiene los archivos que se van imprimir perteneciente a cada cliente.
- **FASE 4:** Selecciona el archivo y los carga, y le da la orden **LOAT IMPORT FILE**, para la impresión del trazo. Se repite el proceso con cada uno de las empresas.

- **FASE 5:** En la parte inferior izquierda se puede observar los archivos que están listos para ser impresos.
- **FASE 6:** Se monta el rollo de papel en la maquina y se ponen los sensores ópticos en su lugar para poder comenzar la impresión del trazo.
- **FASE 7:** Se enciende la maquina y se espera a que la primera luz del panel este roja y luego verde.
- **FASE 8:** Se ubica el sensor de la luz óptica donde va a Comenzar la impresión y se presiona el botón **SET ORIGIN** que está ubicado en el parte derecha del panel de la Máquina.
- **FASE 9:** Si la máquina esta lista para comenzar la impresión, la primera luz del botón del panel de Ploter se debe quedar encendida.
- **FASE 10:** Luego de comprobar que el ploter esta listo para comenzar la impresión, vuelve al programa en el **PC FLEXPLOT SEND** y se le da la orden para comenzar la impresión.
NOTA: Un indicador de avance le indicara cuando del trazo se ha cargado en la maquina y cuanto le falta.
- **FASE 11:** En la parte inferior derecha del **FLEXPLOT** aparece información del largo y el ancho del papel, información que es utilizada para remisionar cada trazo que se le despacha a cada cliente.
- **FASE 12:** Después de que la máquina imprime el trazo, se baja el trazo de la máquina, se pega con cinta y se empaca en una bolsa plástica tubular y se le pega las dos remisiones: una de ellas debe ser devuelta firmada por el cliente, como recibido del trazo.

- **FASE 13:** Todas estas remisiones son importantes, ya que suministran los detalles del trazo, fecha, largo ancho necesarias para la facturación.

b) Proceso Remisionar: La remisión se elabora por el programa contable que se llama certifactura.

- **FASE 1:** Ingresa al programa contable certifactura, que tiene acceso directo en el escritorio.
- **FASE 2:** Le da clic en la ventana nueva remisión, se digita el nombre del cliente.
- **FASE 3:** Se ubica el programa **Oploteo** y se cargan los archivo los cuales se han impreso anteriormente y se le da la opción grabar, y se imprime el comprobante de la remisión donde aparece toda la información del trazo, que se le esta siendo enviado al cliente.
- **FASE 4:** La remisión se le pega a cada trazo que va a entregar donde los clientes.

5.4 Proceso del auxiliar logístico:

a) Proceso de Ruta Logística:

Objetivo del Proceso: coordinar y entregar el producto terminado al cliente en las instalaciones del mismo, prestando un servicio en el menor tiempo posible.

- **FASE 1:** El operario ploter le realiza entrega de todos los trazos con la ruta ya establecida

- **FASE 2:** El auxiliar logístico realiza dos rutas al día, con dirección norte sur. La ruta comienza por la zona donde mas trazo haya por llevar, siendo estratégicos con la ubicación de las empresas para que el servicio sea eficiente, y evitar generar contratiempos con las labores de corte y producción de las empresas.
- **FASE 3:** Se apoya de la hoja de ruta de de acuerdo alas necesidades de los clientes y de las vueltas internas de la empresa, como vueltas en bancos.

5.5 Proceso del diseñador patronista:

a) Proceso de diseño: El diseñador ofrece al cliente un paquete completo de servicios para la confección, el paquete consta de:

- **FASE 1:** Diseño, bosquejo o dibujo de la prenda que se realiza dependiendo de las necesidades del cliente.

El proceso se puede dar de tres formas:

- ❖ El cliente lleva la prenda en físico.
 - ❖ El cliente lleva una fotografía de la prenda o la envía por internet.
 - ❖ Que el cliente necesite una asesoría para el diseño de la prenda.
- **FASE 2:** Elaboración del básico. Consiste en realizar un molde en una talla específica para elaborar la prenda, el cliente con este básico manda a cortar la prenda es decir a confeccionarla y hacerle una medición sobre una modelo. Luego de que la prenda es aprobada pasa a la siguiente fase.

- **FASE 3:** Escalado. Cuando la muestra es aprobada se procede a escalarla en diferentes tallas, dándole una referencia, anotando diferentes clases de tela y dirección o hilo que lleve cada pieza.
- **FASE 4:** El auto trazo se realiza con el programa POLY PATTERN que se encuentra debidamente instalado en el sistema, a través de este programa se indica ancho de la tela, prenda o referencia que se va a trazar, curva o cantidad de prendas por talla que se van a realizar.

Este programa de auto trazo ubicara las prendas de tal manera que halla un mínimo de desperdicio de tela.

Luego de realizado el auto trazo vía Internet se envía al departamento de ploteo en el cual se encargan de imprimir el trazo.

- **FASE 5:** Digitalización. Es pasar de una molderia en papel o física ingresándola al sistema.

Se realiza de la siguiente manera:

- ❖ Se ubica la prenda o molde en un tablero digitalizador, crea una carpeta en el sistema con el nombre del cliente dentro de la carpeta se ingresa la referencia que va a digitalizar.
- ❖ Activa el tablero digitalizador y empieza a calcar el molde utilizando el mouse de mano que trae el tablero digitalizador, el mouse tiene un vértice en el centro de su pantalla, se ubica el vértice en todos los puntos y puntos de curva, se calca por todos los bordes de la prenda o moldes incluyendo piquetes (guía de ubicación para la

confección) o puntos internos (que también son guías de ubicación).

CAPITULO 6

6. MANUAL DE RESPONSABILIDADES SERVITRAZOS

6.1 MAPA DE PROCESOS SERVITRAZOS

Flujo grama 3 Mapa de procesos.



6.2 MANUAL DE RESPONSABILIDADES

Tabla 7 Manual de responsabilidades y estándares de seguridad.

Tabla 7.1 Gerente

	<p>MANUAL DE RESPONSABILIDADES</p> <p>Y</p> <p>ESTÁNDARES DE SEGURIDAD</p>
	<p>PROCESO: GERENCIAL</p>
<p>CARGO:</p> <p>GERENTE</p>	<p>JEFE DIRECTO: NO APLICA</p>
	<p>PERSONAL A CARGO: TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA</p>
<p>RESPONSABILIDADES ESTIPULADAS PARA EL CARGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representar a la Empresa como figura judicial. ▪ Realizar visitas a los clientes. ▪ Realizar el Pago a proveedores. ▪ Realizar gestión Comercial y soporte técnico a las clientes de la empresa ▪ Brindar apoyo y control continuo a las diferentes áreas de la empresa. ▪ Manejo y conocimiento contable de la empresa. ▪ Todo tipo de labores operativas ▪ Conocimiento y ejecución de todas las labores operativas que se realicen a nivel interno en la empresa. ▪ Velar de forma cuidadosa y constante por el mejor rendimiento del trabajo, el cumplimiento de los programas trazados y seguridad de los bienes sociales. ▪ Vigilar, de forma directa o por medio de un empleado, lo relacionado con la recaudación de los fondos y su inversión más adecuada. ▪ Cumplir con las demás responsabilidades que le correspondan como representante legal de la empresa ▪ Realizar labores agresivas de Mercadeo entre lo clientes de la

		empresa, y con los nuevos prospectos.
RIESGOS PRESENTES EN EL PROCESO		Carga Física: posturas prolongadas en posición sedente, movimientos repetitivos. Público: accidentes de tránsito.
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN REQUERIDO		N/A
ESTÁNDAR DE TRABAJO	DE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener la mano y la muñeca en línea con su antebrazo en una posición recta y neutral. ▪ Ubicar el monitor a la mayor profundidad del escritorio con el fin de lograr espacio para ubicar el mouse y el teclado.
ESTÁNDAR DE TRABAJO	DE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrumpir las actividades por un periodo aproximadamente de dos minutos y se realicen ejercicios de fortalecimiento y estimulación física, con el fin de prevenir lesiones osteomusculares acorto y largo plazo. ▪ Ubicar el monitor a todo el frente del trabajador y a la altura de los ojos. ▪ Ajustar la altura de la silla de acuerdo a su puesto de trabajo de modo que se forme un ángulo de 90 grados entre los brazos y los antebrazos. ▪ Conservar una distancia de seguridad desde el borde superior de la pantalla hasta el nivel de los ojos (entre 45 y 70 cm del computador aproximadamente). ▪ Por cada hora de trabajo continuo, se recomienda cerrar los ojos con fuerza y sostener por 5 segundos. ▪ Siempre que se agache hágalo con la espalda recta

Tabla 7.2 Auxiliar Administrativo

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES DE SEGURIDAD
	PROCESO: DEPTO ADMINISTRATIVO
CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO	JEFE DIRECTO: GERENTE
	PERSONAL A CARGO:
RESPONSABILIDADES ESTIPULADAS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar cotización y posterior compra de suministro de papel, Tinta ▪ Suministrar papelería a los empleados de la organización. ▪ Realizar la facturación de los trazos. ▪ Servicio y mantenimiento telefónico a Clientes. ▪ Gestión de cobro de la cartera ▪ Elaboración de la nomina de los empleados. ▪ Manejo de existencia de papelería y papel. ▪ Preparación de pago a proveedores. ▪ Apoyo al auxiliar operario ▪ Realizar los pedidos de los rollos de papel. ▪ Colaborar en las demás funciones que le sean asignadas. ▪ Mantener su área de trabajo en buenas condiciones de aseo.
RIESGOS PRESENTES EN EL PROCESO	Carga Física: posturas prolongadas en posición sedente, movimientos repetitivos,
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN REQUERIDO	N/A

ESTÁNDAR TRABAJO	DE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener la mano y la muñeca en línea con su antebrazo en una posición recta y neutral. ▪ Ubicar el monitor a la mayor profundidad del escritorio con el fin de lograr espacio para ubicar el mouse y el teclado. ▪ Garantizar que la parte de abajo del escritorio permanezca libre de objetos con el fin de tener espacio suficiente para acomodar los miembros inferiores. ▪ Interrumpir las actividades por un periodo aproximadamente de dos minutos y se realicen ejercicios de fortalecimiento y estimulación física, con el fin de prevenir lesiones osteomusculares acorto y largo plazo. ▪ Ajustar la altura de la silla de acuerdo a la mesa de trabajo de modo que se forme un ángulo de 90 grados entre los brazos y los antebrazos. ▪ Ubicar el monitor a todo el frente del trabajador y a la altura de los ojos. ▪ Siempre que se agache hágalo con la espalda recta. ▪ Realizar pausas activas para los ojos, enfocando la mirada en máximo 3 puntos, sosteniéndola por 5 segundos cada uno. ▪ Por cada hora de trabajo continuo, se recomienda cerrar los ojos con fuerza y sostener por 5 segundos. ▪ Siempre al sentarse hágalo con la espalda recta apoyándola en el espaldar de la silla.
-----------------------------	-----------	--

Tabla 7.3 Auxiliar logístico.

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES DE SEGURIDAD
	PROCESO: OPERATIVO
CARGO: AUXILIAR LOGISTICO	JEFE DIRECTO:
	PERSONAL A CARGO: N/A

<p>RESPONSABILIDADES ESTIPULADAS PARA EL CARGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponer de 10 a 15 minutos antes de salir a laborar para verificar las condiciones de la moto. ▪ Utilizar un adecuado vocabulario. ▪ Utilizar el cinturón el casco y chaleco ▪ Garantizar la adecuación técnica y física del antes de salir en la moto. ▪ Realizar periódicas revisiones mecánicas de la moto ▪ Llevar el equipo de seguridad y prevención al igual que el equipo de carretera, con los implementos requeridos. ▪ Llevar en el momento de conducir, los documentos vigentes requeridos. (cedula, carné de la EPS, carné ARP, licencia de conducir, tarjeta de propiedad del vehículo o matrícula, S.O.A.T, RC, tarjeta de emisión de gases, tarjeta de operaciones)... ▪ Cumplir de Forma eficiente con las entregas de los trazos donde los clientes. ▪ Cumplir con los tiempos establecidos para cada recorrido. ▪ Respetar las normas de tránsito y de seguridad. ▪ Recoger muestras de prendas en las instalaciones de los clientes. ▪ Realizar labores de mensajería en bancos.
<p>RIESGOS PRESENTES EN EL PROCESO</p>	<p>De seguridad: proyección de partículas, caídas a diferente nivel, incendio, contacto con objetos o sustancias calientes.</p> <p>Carga física: posturas prologadas en posición sedente, movimientos repetitivos.</p> <p>Público: accidentes de tránsito, robos y amenazas.</p>
<p>ELEMENTOS DE PROTECCIÓN REQUERIDO</p>	<p>Casco y chaleco</p>

<p>ESTÁNDAR DE TRABAJO</p>	<p>Inspección antes de iniciar la conducción.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Examine direccionales, luces y frenos etc. ▪ Verifique presiones de aire de las llantas. <p>Durante la RUTA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evite usar celulares y otros equipos estando en movimiento. ▪ Nunca conduzca bajo la influencia del alcohol o algún. tipo de droga que limite las reacciones oportunas. ▪ Utilice las direccionales correctamente y planee por adelantado su ruta para que tome los carriles adecuados y así pueda girar con seguridad. ▪ Maneje según los límites de velocidad indicados (60 kilómetros por hora)..
---	--

Tabla 7.4 Operario Ploter.

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES DE SEGURIDAD
	PROCESO: OPERATIVO
CARGO: OPERARIO PLOTTER	JEFE DIRECTO: GERENTE
	PERSONAL A CARGO: NO APLICA
RESPONSABILIDADES ESTIPULADAS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar eficientemente la impresión de los trazos ▪ Manejo y cuidado de Ploter ▪ Realizar la impresión de los trazos. ▪ Controlar calidad del trazo ▪ Realizar provisión de materia prima a la máquina. ▪ Elaborar la remisión de los trazos ▪ Cortar y empacar los trazos de cada cliente ▪ Entregar los trazos y la ruta al auxiliar logístico. ▪ Entregar trazos a clientes en la empresa ▪ Cumplir con las demás responsabilidades.
RIESGOS PRESENTES EN EL PROCESO	Carga Física: posturas prolongadas en posición sedente, movimientos repetitivos.
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN REQUERIDO	Tapa oídos y lentes de descanso.
ESTÁNDAR DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener la mano y la muñeca en línea con su antebrazo en una posición recta y neutral. ▪ Ubicar el monitor a la mayor profundidad del escritorio con el fin de lograr espacio para ubicar el Mouse y el teclado.

<p>ESTÁNDAR DE TRABAJO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrumpir las actividades por un periodo aproximadamente de dos minutos y se realicen ejercicios de fortalecimiento y estimulación física, con el fin de prevenir lesiones osteomusculares acorto y largo plazo. ▪ Ubicar el monitor a todo el frente del trabajador y a la altura de los ojos. ▪ Ajustar la altura de la silla de acuerdo a su puesto de trabajo de modo que se forme un ángulo de 90 grados entre los brazos y los antebrazos. ▪ Conservar una distancia de seguridad desde el borde superior de la pantalla hasta el nivel de los ojos (entre 45 y 70 cm del computador aproximadamente). ▪ Por cada hora de trabajo continuo, se recomienda cerrar los ojos con fuerza y sostener por 5 segundos. ▪ Siempre que se agache hágalo con la espalda recta
-----------------------------------	--

Tabla 7.5 Diseñador patronista

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES DE SEGURIDAD
	PROCESO: DISEÑO
CARGO: DISEÑADOR PATRONISTA	JEFE DIRECTO: NO APLICA
	PERSONAL A CARGO: NO APLICA
RESPONSABILIDADES ESTIPULADAS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber realizar los bocetos de las prendas y/o complementos, haciendo uso de las herramientas necesarias de diseño. ▪ Realizar visitas a los clientes. ▪ Realizar el Pago a proveedores. ▪ Realizar gestión Comercial y soporte técnico a las clientes de la empresa ▪ Brindar apoyo y control continuo a las diferentes áreas de la empresa. ▪ Manejo y conocimiento contable de la empresa. ▪ Todo tipo de labores operativas ▪ Conocimiento y ejecución de todas las labores operativas que se realicen a nivel interno en la empresa. ▪ Velar de forma cuidadosa y constante por el mejor rendimiento del trabajo, el cumplimiento de los programas trazados y seguridad de los bienes sociales. ▪ Vigilar, de forma directa o por medio de un empleado, lo relacionado con la recaudación de los fondos y su inversión más adecuada. ▪ Cumplir con las demás responsabilidades que le correspondan como representante legal de la empresa ▪ Realizar labores agresivas de Mercadeo entre lo clientes de la empresa, y con los nuevos prospectos.
RIESGOS PRESENTES EN EL PROCESO	Carga Física: posturas prolongadas en posición sedente, movimientos repetitivos.

		Público: accidentes de tránsito.
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN REQUERIDO		N/A
ESTÁNDAR DE TRABAJO	DE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener la mano y la muñeca en línea con su antebrazo en una posición recta y neutral. ▪ Ubicar el monitor a la mayor profundidad del escritorio con el fin de lograr espacio para ubicar el mouse y el teclado.
ESTÁNDAR DE TRABAJO	DE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrumpir las actividades por un periodo aproximadamente de dos minutos y se realicen ejercicios de fortalecimiento y estimulación física, con el fin de prevenir lesiones osteomusculares acorto y largo plazo. ▪ Ubicar el monitor a todo el frente del trabajador y a la altura de los ojos. ▪ Ajustar la altura de la silla de acuerdo a su puesto de trabajo de modo que se forme un ángulo de 90 grados entre los brazos y los antebrazos. ▪ Conservar una distancia de seguridad desde el borde superior de la pantalla hasta el nivel de los ojos (entre 45 y 70 cm del computador aproximadamente). ▪ Por cada hora de trabajo continuo, se recomienda cerrar los ojos con fuerza y sostener por 5 segundos. ▪ Siempre que se agache hágalo con la espalda recta

Tabla 7.6 Auxiliar de servicios generales.

	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES DE SEGURIDAD
	PROCESO: MANTENIMIENTO
CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	JEFE DIRECTO: GERENTE
	PERSONAL A CARGO: NO APLICA
RESPONSABILIDADES ESTIPULADAS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velar por el aseo de las instalaciones de la organización. ▪ Atender a las personas que visitan la organización, y a las directivas cuando estos lo soliciten. ▪ Mantener limpias las áreas de la cocina, baños y escalas. ▪ Cumplir con los objetivos y requerimientos del programa de salud ocupacional. ▪ Colaborar en las demás funciones que le sean asignadas.
RIESGOS PRESENTES EN EL PROCESO	De seguridad: caídas al mismo nivel, caídas a diferente nivel, contacto o salpicadura con productos químicos
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN REQUERIDO	N/A
ESTÁNDAR DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al subir y bajar escalas hágalo de una forma segura apoyándose en los pasamanos. ▪ Cuando utilice detergentes hágalo con mucha precaución, con una distancia moderada entre este y los ojos. ▪ Siempre que este lavando lugares cerrados con detergentes hágalo con la puerta abierta. ▪ Siempre que se agache hágalo con la espalda recta

CONCLUSIONES

1. Servitrazos en una empresa que posee buen potencial en estructura y talento humano, el cual debería ser aprovechado al máximo para su crecimiento.
2. La empresa tiene buena tecnología e infraestructura, para posicionarse y ser mucho más competitiva.
3. Se requiere fortalecer el trabajo comercial que se realiza a nivel interno de la empresa, realizando visitas a menudo a los clientes para ofrecer todo el portafolio de diseño y patronaje que se puede ofrecer en el sector. Se puede concluir que los manuales de procedimiento son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.
4. La elaboración de estos manuales desarrollan conciencia para la alta gerencia, para que implante programas de entrenamiento en los diferentes departamentos proporcionando capacitación en la elaboración de los manuales de procedimientos, para así poder tener una guía en caso de que falle algo en el proceso productivo, ya que ese es el propósito fundamental de su elaboración.
5. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

RECOMENDACIONES

1. Realizar visitas comerciales y de mantenimiento continuas, por parte de la gerencia, a todos los clientes que están activos en la base de datos de la empresa, permitiendo de esta forma un mantenimiento y actividad comercial constante con los clientes.
2. Buscar expansión a través de telemarketing, para conseguir nuevos clientes.
3. Aprovechar el trabajo realizado del levantamiento de perfil de cargos, y la documentación de los procesos de la empresa para contribuir con las proyecciones de crecimiento a futuras de crecimiento que tiene la empresa.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). Administración: De introducción a la teoría general de la administración Editorial McGraw-Hill. 150 p

Martín B, Rigoberto E y Gómez Ceja. Administración De los manuales y procedimientos Biblioteca Jurídica. 1997. 250 p

Rodríguez, V, Joaquín E y Gómez Ceja. Administración: De Administración con un enfoque de sistemas Editorial Thomson. 2003. 150 p

Sergio Andrés Arango Gómez, Trabajo de grado, Estudio de Factibilidad para la creación de e implementación de una Microempresa dedicada a la fabricación de peluches en el Municipio de Bello Antioquia. **183 p**

Transportes Hato Viejo Bello, Documento Estudiantil, manual de responsabilidades y estándares de seguridad. **180 p**

Wincowsky, F, Benjamin E y Gómez Ceja. Administración De Organización y métodos: un enfoque competitivo, Editorial McGraw-Hill. 2002. **220 p**

CIBERGRAFIA

Buenas tareas: Pagina Principal: Colombia disponible en:
<http://www.buenastareas.com> (Consultado 20 sep 2010).

Ioline: Pagina Principal: Colombia: Disponible en:
http://ioline.us/support/flexjete/manual_fje_spanish.pdf

Wikipedia: Pagina Principal Colombia: Disponible en: <http://es.wikipedia.org>

Monografías: Pagina Principal: Colombia. Disponible en:
<http://www.monografias.com> (Consultado 15 sep 2010)

ANEXOS

ENCUESTA:

1. NOMBRE?
2. QUE CARGO DESEMPEÑA AL INTERIOR DE LA MICROEMPRESA?
3. QUE NIVEL DE EDUCACION TIENE?
4. QUE ASIGNACION SALARIAL TIENE SU PUESTO?
5. QUE TIPO DE CONTRATO TIENE?
6. CUAL ES LA HORA DE INICIO DE LABORES?
7. CUAL ES LA HORA DE SALIDA?
8. ESTA SATISFECHO DESEMPEÑANDO LABORES EN ESTA EMPRESA?
9. TENIA USTED EXPERIENCIA EN ESTE TIPO DE TRABAJO?