

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO–
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
OPERATIVO DE INDUSTRIAS SERIGRÁFICAS, S.A.**



**CENAYDA NOHELY ERAZO PAREDES
NOLVIA ELIZABETH GIRÓN ESPAÑA
IMNA CECILIA JORDÁN AGUIRRE
HENRY ODILIO GUZMÁN GUZMÁN**

CHIQUMULA, GUATEMALA, JULIO 2007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO–
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
OPERATIVO DE INDUSTRIAS SERIGRÁFICAS, S.A.**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**CENAYDA NOHELY ERAZO PAREDES
NOLVIA ELIZABETH GIRÓN ESPAÑA
IMNA CECILIA JORDÁN AGUIRRE
HENRY ODILIO GUZMÁN GUZMÁN**

Al conferírseles el título de

TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUMULA, GUATEMALA, JULIO 2007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO–**

RECTOR

LIC. ESTUARDO GÁLVEZ BARRIOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	MSc. MARIO ROBERTO DÍAZ MOSCOSO
Representante de Profesores:	MSc. GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN DR. BEJAMÍN ALEJANDRO PÉREZ VALDÉS
Representante de Graduados:	Ing. Agr. WALTER ORLANDO FELIPE ESPINOSA
Representante Estudiantil:	TAE. VANESSA NOEMI MONTERROSA MORALES BACH. RENATO ESTEBAN FRANCO GOMÉZ
Secretario:	LIC. NERY WALDEMAR GALDAMEZ CABRERA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr. FILIBERTO COY CORDÓN
Coordinador del Programa:	MSc. GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN

JURADO QUE PRACTICO LA EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL

Presidente:	Lic. CALIXTO RAÚL GALVEZ REYES
Secretaria:	Lic. CLAUDIA VERONICA PÉREZ
Vocal:	Lic. FELIPE NERY AGUSTIN HERNÁNDEZ



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ref. CCEE-ADE-007/2007
Chiquimula, 04 de agosto de 2007

Honorable
CONSEJO DIRECTIVO
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Ciudad de Chiquimula

Honorable Consejo Directivo:

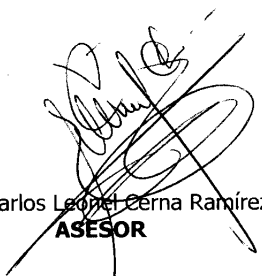
Por designación de ese organismo, procedí a revisar el Seminario de Integración Profesional, cuyo informe final se intitula: **ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE INDUSTRIAS SERIGRÁFICAS, S.A.**, realizado por los estudiantes: **CENAYDA NOHELY ERAZO PAREDES, NOLVIA ELIZABETH GIRÓN ESPAÑA, IMNA CECILIA JORDÁN AGUIRRE y HENRY ODILIO GUZMÁN GUZMÁN**, como requisito parcial para optar al título de **TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** a nivel de pregrado.

El objetivo del seminario fue analizar las funciones que realiza el personal administrativo y operativo de Industrias Serigráficas, S.A., para plantear un manual de funciones.

Habiéndose incorporado las enmiendas sugeridas por el Jurado que practicó la evaluación del informe final, en mi opinión, satisface los requisitos mínimos exigidos para su discusión en el examen de graduación profesional.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme del Honorable Consejo Directivo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Carlos Leonel Cerna Ramírez
ASESOR

c.c. Archivo



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PROVIDENCIA: CCEE-ADE-007/2007

**COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO- DEL CENTRO
UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA:** Chiquimula, cuatro de agosto de dos mil siete.-----

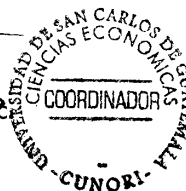
ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final del Seminario de Integración Profesional, intitulado: **ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE INDUSTRIAS SERIGRÁFICAS, S.A.**, que para optar al título de **TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, presentan los estudiantes: **CENAYDA NOHELY ERAZO PAREDES, NOLVIA ELIZABETH GIRÓN ESPANA, IMNA CECILIA JORDÁN AGUIRRE y HENRY ODILIO GUZMÁN GUZMÁN.**

Con la opinión favorable de esta Coordinatura, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Gildardo Guadalupe Arriola Mairén, CPA MSC

COORDINADOR GENERAL



c.c. Archivo



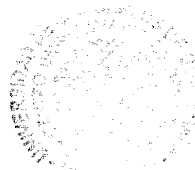
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, cuatro de agosto de dos mil siete.- - -

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Carlos Leonel Cerna Ramírez, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Coordinador General de Programa de Ciencias Económicas, se acepta el informe final del Seminario de Integración Profesional intitulado: **ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE INDUSTRIAS SERIGRÁFICAS, S.A.**, que como requisito parcial para optar al título de **TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** a nivel de pregrado, presentan los estudiantes: **CENAYDA NOHELY ERAZO PAREDES, NOLVIA ELIZABETH GIRÓN ESPAÑA, IMNA CECILIA JORDÁN AGUIRRE y HENRY ODILIO GUZMÁN GUZMÁN**, autorizándose su impresión.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso
DIRECTOR



c.c. Archivo

RESUMEN

Industrias Serigráficas, S.A. Inició sus operaciones en el año 1987 y se dedica a la producción de playeras, camisas, uniformes deportivos, bordados y estampados, comenzó sus actividades como una empresa familiar. A la fecha cuenta con cincuenta y dos empleados que gozan de estabilidad laboral y las prestaciones de ley. Está dividida en cuatro departamentos: ventas, mercadeo, finanzas y producción.

EL objetivo planteado para la investigación fue: Analizar las funciones que realiza el personal administrativo y operativo de Industrias Serigráficas, S.A. para plantear un manual de funciones. Se realizó un estudio sobre las funciones del personal, los resultados se analizaron y con ello se determinó que el personal de Industrias Serigráficas, S.A. desconoce la estructura de la empresa lo que le obstaculiza conocer sus funciones con exactitud dentro de la empresa, permitiendo con los mismos dar a conocer la importancia de la ejecución del manual de funciones, para el mejor desenvolvimiento de los empleados, presentándolo como un aporte a la empresa para el desarrollo de las funciones administrativas y operativas.

El referido manual de funciones se elaboró para dar cumplimiento a las tareas detalladas dentro de las diferentes áreas de la empresa, logrando así el objetivo principal del trabajo. Se describe cada una de las tareas dentro del manual de funciones, en respuesta a las encuestas que se realizaron con cada uno de los empleados, proponiéndoles un instructivo que identifique y especifique en forma reglamentada las tareas en el área de trabajo que a cada empleado corresponde.

De acuerdo a la investigación y su correspondiente análisis, se recomienda dar a conocer el contenido *del cargo* a los empleados por medio de un manual de funciones, donde se describa en forma detallada el puesto y las actividades correspondientes, éste permitirá orientar tanto a los empleados nuevos, como a los ya existentes.

ÍNDICE GENERAL

	Pag.
Resumen	vi
Índice general	vii
Índice de cuadros	x
Índice de figuras	xi
Índice de gráficos	xii
Introducción	1

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1.	Planteamiento del problema	2
1.1.2.	Formulación del problema	3
1.1.3.	Sistematización del problema	3
1.1.4.	Delimitación del problema	3
1.1.4.1.	Delimitación espacial e institucional	3
1.1.4.2.	Delimitación personal	3
1.2.	Objetivos	3
1.2.1.	Objetivo general	4
1.2.2.	Objetivo específicos	4
1.3.	Justificación	4
1.4.	Tipo de investigación	4
1.4.1.	Método de investigación	5
1.4.2.	Determinación de la población	5
1.4.3.	Técnicas	5
1.4.4.	Instrumentos	5
1.4.5.	Fuentes de información	6
1.4.6.	Recolección de datos	6
1.4.7.	Fases para el desarrollo de la investigación	6
1.4.8.	Trabajo de campo	7
1.4.9.	Tratamiento de la información	7

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1.	Antecedente	9
2.2.	Descripción de la institución	9
2.3.	Naturaleza	10
2.4.	Misión	10
2.5.	Visión	10

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1.	Análisis de los puestos	12
3.1.1.	Análisis funcional de los puestos	12
3.2.	Descripciones del puesto	12
3.2.1.	Nombre del puesto	13
3.2.2.	Sección de identificación del puesto	13
3.2.3.	Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto	13
3.2.4.	Sección de especificaciones del puesto	13
3.3.	Diseño de los puestos	14
3.4.	Función	14
3.4.1.	Características de las funciones	14
3.5.	Manuales	15
3.5.1.	Manual de funciones	16
3.6.	Estructura organizacional	16
3.7.	Organización	16
3.7.1.	Organización formal	17
3.7.2.	Organización informal	18
3.8.	Niveles jerárquicos	18
3.8.1.	Centralización	18
3.8.2.	Descentralización	19

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1..	Contenido del cargo	20
4.1.1.	Posición del cargo	20
4.1.2.	Subordinación	21
4.1.3.	Supervisión	21
4.2.	Funciones	21
4.2.1.	Nombre del cargo	21
4.2.2.	Especificación de funciones	22
4.2.3.	Sobrecarga de trabajo	22
4.3.	Requisitos	22
4.3.1.	Instrucción básica necesaria	22
4.3.2.	Experiencia laboral necesaria	22
4.3.3.	Requisitos físicos	23
4.3.4.	Requisitos intelectuales	23
4.3.5.	Destrezas y habilidades	23
4.4.	Responsabilidades	24
4.4.1.	Responsabilidad por equipo o máquinas y por supervisión del personal	24
4.4.2.	Por información confidencial	25
	Conclusiones	26
	Recomendaciones	27
	Bibliografía	28
	Apéndices	29

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Personal de Industrias Serigráficas, S.A.	5
Cuadro 2	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	6
Cuadro 3	Operacionalización de variables e indicadores	8

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de Industrias Serigráficas, S.A.

11

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1:	Forma en que se da a conocer el contenido del cargo en Industrias Serigráficas, S.A.	20
Gráfica 2:	Requisitos del puesto	23
Gráfica 3:	Enfoque de la responsabilidad	24

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la competitividad hace necesario que todo tipo de empresas, incluyendo las que ofrecen diferentes productos de serigrafía y bordado, se encuentren estructuradas, de manera que la organización y coordinación de todo el personal que labora en las mismas sea eficiente.

Industrias Serigráficas, S.A.¹, se dedica a la producción de playeras, camisas, uniformes deportivos, bordados y estampados. Tomando como punto de partida que debido al crecimiento ha sido necesaria la contratación de más personal, se han dado conflictos entre sus empleados al momento de realizar sus funciones debido al desconocimiento de sus responsabilidades. Esto se da como consecuencia de que los empleados no reciben las instrucciones en forma clara y oportuna; además la empresa no ha realizado una descripción de funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo. De allí surge la necesidad de definir las funciones que realiza el personal operativo y administrativo de la empresa.

La investigación, comprende los capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I: Aspectos Metodológicos del problema, se establece el planteamiento del problema, formulación del problema, sistematización, delimitación del problema, objetivo general, objetivos específicos y justificación. Además contiene el tipo de investigación, que se abordó desde el enfoque ex post factum lo que significa que se basó en hechos acontecidos sobre las actividades que realizan los empleados y los requisitos físicos e intelectuales que requieren cada uno de los puestos en Industrias Serigráficas S.A.

Capítulo II: Comprende el Marco Referencial, en el que se establecen los antecedentes históricos, así como su naturaleza y estructura actual.

Capítulo III: Lo constituye el Marco Teórico, en el cual se presentan las bases específicas que sustentan la investigación, y contiene los elementos del análisis y los procesos utilizados en la investigación.

Capítulo IV: Está integrado por los resultados de la investigación.

En la parte final de la investigación se incluye las conclusiones, las recomendaciones, la literatura consultada para fundamentar el estudio y apéndices para complementar la investigación, dentro de los apéndices se incluye un glosario, una propuesta del manual de funciones y una estructura.

¹ Por discreción el nombre no corresponden al real

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Planteamiento del problema

Cuando Industrias Serigráficas, S.A. inició sus operaciones, únicamente elaboraba trabajos serigráficos por lo que su necesidad de personal se ha basado en los requerimientos. Con el tiempo amplió su producción y se dedicó a la confección de playeras, camisas, uniformes deportivos, bordados y estampados, para la realización de estas actividades fue necesario contratar más personal.

El proceso de producción que se utiliza es de línea, en estos procesos la transformación de las materias primas obedece a una serie de etapas secuenciales, es decir, la producción se realiza a través de dos o más procesos, de tal forma que la producción terminada es un proceso que constituye total o parcialmente el material directo del proceso siguiente e implica el movimiento continuo de los materiales de una operación a la siguiente.

La cantidad de tareas han aumentado como consecuencia de la ampliación en la gama de productos que ofrece, lo que provoca descoordinación en las actividades. Se ha observado, que los empleados presentan confusión al momento de realizar sus tareas, debido a la incomunicación por parte de sus superiores provocando así conflictos entre ellos, culpándose unos a otros cuando las tareas no se concretan. Además la mayoría de empleados cuando son contratados no cuentan con experiencia ni preparación académica requerida para el puesto a desempeñar.

Como respuesta a lo anterior se han llevado a cabo reuniones con el personal para definir las funciones que cada uno debe realizar, no quedando lo suficientemente claras ya que fueron dadas en forma verbal. Se ha implementado además, una nueva modalidad dentro del departamento de producción la cual consiste en que todas las órdenes de pedidos se hagan en forma escrita y sean firmadas por los responsables.

Como resultado de esas reuniones se ha logrado que el personal conozca sus funciones, pero aún persisten los conflictos entre los empleados al realizar las actividades.

1.1.2. Formulación del problema

Por lo anterior, se consideró el siguiente problema para orientar la investigación:

¿Cuáles son las funciones que realiza el personal administrativo y operativo de Industrias Serigráficas, S.A.?

1.1.3. Sistematización

- a) ¿Cómo se da a conocer el contenido del cargo en la empresa?
- b) ¿Las funciones que realiza actualmente el personal administrativo y operativo de Industrias Serigráficas S.A. son las indicadas de acuerdo al puesto?
- c) ¿Cuáles son los requisitos para optar a los cargos?
- d) ¿Cuáles son las responsabilidades de cada cargo?

1.1.4. Delimitación del problema

1.1.4.1. Delimitación espacial e institucional

La investigación se llevó a cabo en Industrias Serigráficas, S.A. en la 2da. Calle 1-50 zona 2 Colonia Los Pinos, municipio de Esquipulas, departamento de Chiquimula.

1.1.4.2. Delimitación personal

La investigación se realizó entrevistando y observando al personal administrativo y operativo de Industrias Serigráficas. S.A.

1.2. Objetivos

Los objetivos en la investigación se orientaron a:

1.2.1. General

Analizar las funciones que realiza el personal administrativo y operativo de Industrias Serigráficas, S.A., para plantear un manual de funciones.

1.2.2. Específicos

- a) Determinar como se da conocer el contenido del cargo en la empresa
- b) Determinar si las funciones que realiza el personal administrativo y operativo de Industrias Serigráficas S.A. son las indicadas de acuerdo al puesto
- c) Determinar los requisitos para optar a los cargos.
- d) Identificar las responsabilidades de cada cargo.

1.3. Justificación

Las pequeñas empresas debido a su tamaño normalmente son informales, tal es el caso de Industrias Serigráficas, S.A. ya que las funciones que realizan no están diseñadas de acuerdo a cada puesto de trabajo, por lo que el análisis busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos encontrar las funciones que debe realizar el personal administrativo y operativo.

El personal de la empresa en algunas ocasiones tiene una sobrecarga de tareas, ya que realiza actividades propias de otro empleado, en muchas oportunidades esto da como resultado errores que implican pérdida de tiempo y dinero para la organización.

1.4. Tipo de investigación

La investigación realizada, se abordó desde el enfoque ex post factum lo que significa que se basó en hechos acontecidos sobre las actividades que realizan los empleados y los requisitos de cada uno de los puestos en Industrias Serigráficas, S.A.

1.4.1. Método de investigación

El proceso de conocimiento que se utilizó es el método inductivo, porque se partió de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado e infiriendo en posibles resultados si las condiciones en que se da el problema fuesen diferentes.

1.4.2. Determinación de la población

El presente estudio tomó en cuenta los cincuenta y dos empleados que conforman el personal administrativo y operativo de Industrias Serigráficas, S.A. Por lo que a continuación se presenta la conformación del personal por los distintas unidades.

CUADRO 1. PERSONAL DE INDUSTRIAS SERIGRÁFICAS S.A.

UNIDAD	NÚMERO DE EMPLEADOS
Gerente general	1
Subgerente	1
Ventas	10
Financiero	2
Producción	33
Mercadeo	2
Mantenimiento y seguridad	3
TOTAL DE EMPLEADOS	52

Fuente: Elaboración propia

1.4.3. Técnicas

Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron: la observación la entrevista y la encuesta que se dirigió a los empleados.

1.4.4. Instrumentos

Las herramientas para el desarrollo de las técnicas de fuentes primarias utilizadas fueron:

- a) Guía de observación
- b) Guía de entrevista
- c) Cuestionarios.

1.4.5. Fuentes de información

Los tipos de fuentes para determinar la información sobre las funciones del personal de Industrias Serigráficas, S.A. fueron las primarias, con estas se recopiló información para dar respuesta al problema, por medio de un cuestionario dirigido al personal de Industrias Serigráficas, S.A.

1.4.6. Recolección de datos

El siguiente cuadro muestra las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se usaron en la investigación:

CUADRO 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Observación	Guía de observación
Encuestas	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevista

Fuente: Elaboración propia.

1.4.7. Fases para el desarrollo de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes estrategias:

- a) **Primera fase:** Se procedió a realizar un análisis del ambiente interno de la empresa a través de una guía de observación.
- b) **Segunda fase:** Para la investigación se utilizaron fuentes directas, las cuales están constituidas por los empleados operativos y administrativos de Industrias Serigráficas, S.A., ciudad de Esquipulas, departamento de Chiquimula, a través de encuestas para recabar los datos.
- c) **Tercera fase:** Las cincuenta y dos personas que conforman la población que se investigó responden a la entrevista para determinar las funciones que realizan. Como un apoyo para ampliar la información a través de las encuestas, habiéndose elaborado una guía estructurada, la cual contiene preguntas directas y de opción múltiple.

1.4.8. Trabajo de campo

Para obtener la información de los empleados se utilizaron las siguientes estrategias:

- d) Las encuestas fueron distribuidas a los empleados para determinar la información que poseen acerca de sus funciones y de la estructura de la empresa. A través de un cuestionario.

- e) Se entrevistó por separado al representante de cada cargo de Industrias Serigráficas S.A., con el propósito de recabar la información acerca de sus funciones, a través de una guía de entrevista.

1.4.9. Tratamiento de la información

El procesamiento de datos se realizó mediante la revisión de boletas y su clasificación. Seguidamente se organizaron las respuestas en una tabla de vaciado de datos.

Lo cual permitió organizar las respuestas estableciendo el porcentaje correspondiente a cada una de las alternativas planteadas.

Y la información obtenida mediante la observación en la cual se detectaron las funciones y tareas específicas de los empleados.

CUADRO 3. CUADRO OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES
Analizar las funciones que realiza el personal administrativo y operativo de Industrias Serigráficas, S.A., para plantear un manual de funciones.	Determinar como se da conocer el contenido del cargo en la empresa	Contenido del cargo	a) Posición del cargo b) Subordinación c) Supervisión
	Determinar si las funciones que realiza el personal administrativo y operativo de Industrias Serigráficas S.A. son las indicadas de acuerdo al puesto	Funciones	a) Nombre del cargo b) Especificación de funciones c) Sobrecarga de trabajo
	Determinar los requisitos para optar a los cargos.	Requisitos	a) Instrucción básica necesaria b) Experiencia laboral necesaria c) Requisitos físicos d) Requisitos intelectuales e) Destrezas y habilidades
	Identificar las responsabilidades de cada cargo	Responsabilidades	a) Por máquinas o equipos b) Supervisión de personal c) Por información confidencial

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedente

Industrias Serigraficas, S.A. se fundó en noviembre de 1987, con el fin de satisfacer la necesidad de los estampados en telas y cueros, que existía en la ciudad de Esquipulas, Chiquimula.

Se dio la oportunidad de prestar un nuevo servicio y se empezó a ofrecer mantas publicitarias, lo que permitió que los clientes solicitaran otros artículos publicitarios, así inició en 1994 la confección de playeras y uniformes; para ese año contaba con cuatro empleados, dos ubicados en el área de serigrafía y dos en el área de confección, todos los diseños y levantado de texto para serigrafía se elaboraba a mano, significando inversión de mucho tiempo para realizar esta tarea.

Tratando de satisfacer a nuevos clientes se empezó a elaborar camisa sport, para uniformes de oficina y para uniformes de colegio, por lo que se incrementó el equipo existente, adquiriendo en el año 1998, cuatro máquinas de coser y una máquina para serigrafía. Un año después fue indispensable una computadora para realizar con rapidez y de mejor forma levantados de texto, misma que se utilizaba para algunas tareas administrativas. En 1999 se necesitó un espacio más amplio y se trasladó a su actual dirección, para ese entonces contaba con doce empleados.

Cuatro años más tarde adquirió una máquina de bordados computarizados con un software de bordados, lo que convirtió a Industrias Serigráficas, S.A. en una de las empresas de servicios promocionales y publicitarios más completas del nororiente de Guatemala.

2.2. Descripción de la institución

“Industrias Serigráficas, S.A. cuentas con 20 años de estar en el mercado.

Actualmente cuenta con los siguientes servicios:

- a) Uniformes deportivos
- b) Playeras promocionales
- c) Mantas vinílicas
- d) Bordados de logotipos

Esta dividida en cuatro unidades:

- a) Ventas
- b) Mercadeo
- c) Finanzas
- d) Producción

Hasta la fecha su personal está formado por 52 empleados que gozan de estabilidad laboral y las prestaciones de ley.

2.3. Naturaleza

Industrias Serigráficas, S.A. es una empresa que se enfoca en la población en general y se dedica a la confección de playeras uniformes deportivos, mantas publicitarias, etc.

2.4. Misión

Satisfacer a nuestros clientes brindándoles productos de confección, bordado y serigrafía con excelencia en calidad, un buen servicio y a precios accesibles.

2.5. Visión

Ser una empresa líder en alternativas publicitarias, estando a la vanguardia en tecnología y servicios, para ser competitivos en un mercado globalizado.

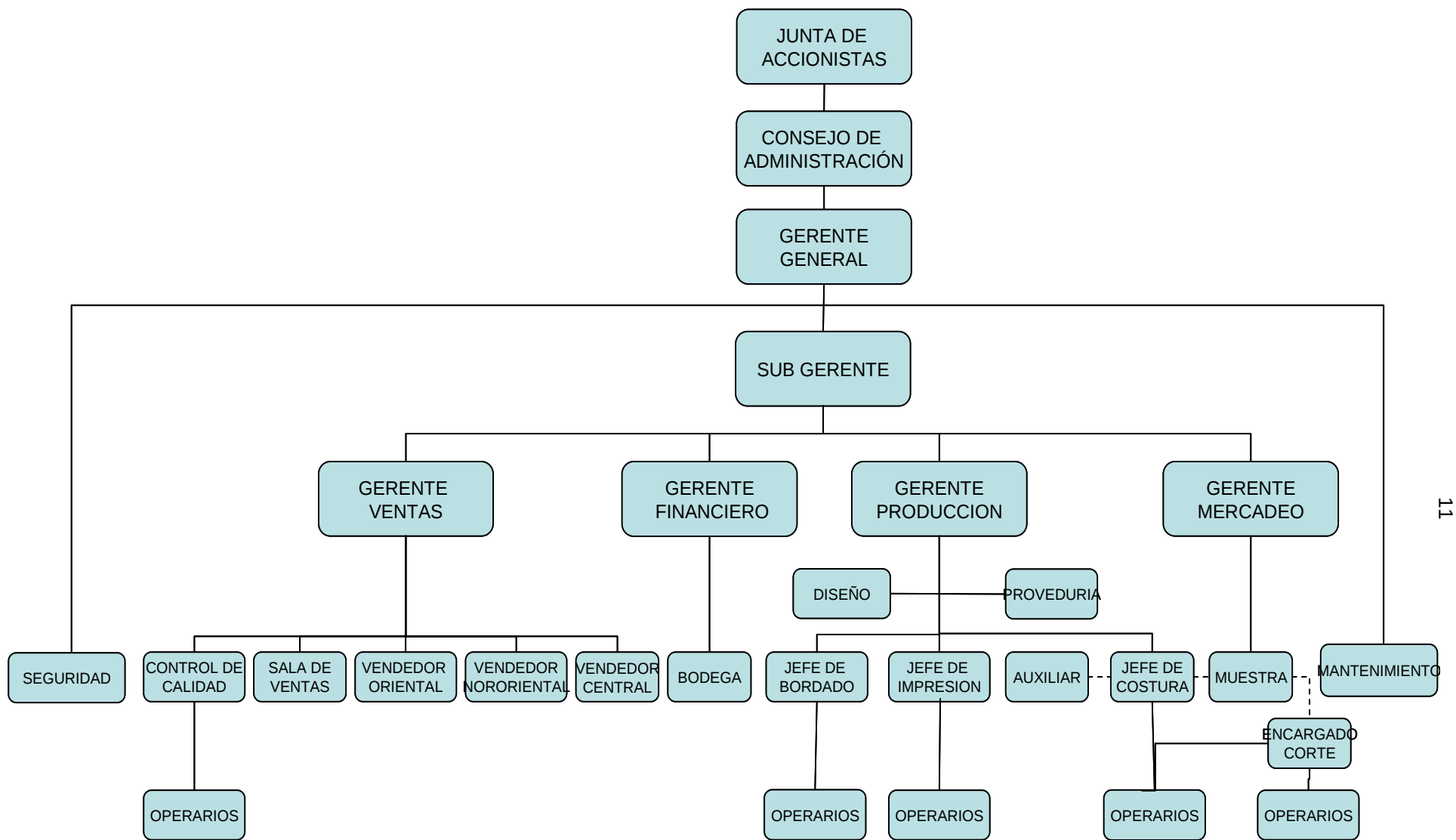


FIGURA 1. ORGANIGRAMA INDUSTRIAS SERIGRAFICAS, S.A.

Fuente: Industrias Serigráficas, S.A.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Análisis de los puestos

“Es el proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación en el estudio. Cuando se termina, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio de veinte a treinta tareas o actividades individuales. Los gerentes de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, como el desarrollo de los criterios de evaluación del desempeño o el contenido de las lecciones de capacitación. El propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.”²

3.1.1. Análisis funcional de los puestos

“Es un enfoque cuantitativo que utiliza un inventario de las diversas funciones o actividades que integran un puesto que asume que cada uno de ellos incluye tres tareas importantes: Datos, personas y cosas.”³

3.2. Descripciones del puesto

“Es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra, sin embargo, la mayoría contiene al menos tres partes: nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones. Si las especificaciones del puesto no se preparan por separado, por lo general se establecen en la sección de conclusiones.

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que se logren. Desde el punto de vista del

² Bohlander, Snell y Sherman, Administración de recursos humanos (12 ed., México D.F.: Thomson Editores), p. 88.

³ Ibidem p. 91.

empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en las descripciones del puesto no se realizan del modo requerido.

3.2.1. Nombre del puesto

La selección del nombre del puesto es importante por varias razones. Primero importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Segundo, de ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. El nombre también debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional. ”⁴

3.2.2. Sección de identificación del puesto

“Por lo general, en una descripción del puesto la sección de identificación del mismo viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la identificación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción.

3.2.3. Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto

Los enunciados que se refieren a las obligaciones (deberes) del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada obligación. Por lo general, pero no siempre, posible medir el peso específico de una obligación mediante la cantidad de tiempo que se le dedica. Estas cláusulas deben acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se han de alcanzar. Asimismo, es una práctica generalizada indicar las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar el puesto.

3.2.4. Sección de especificaciones del puesto

Según se afirmó antes, las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción del puesto se reúnen en las especificaciones del mismo. Por lo general, esta abarca dos áreas: la habilidad necesaria para realizar el trabajo y las demandas físicas que impone el puesto.

⁴ Ibidem p. 95

Las habilidades adecuadas para un puesto incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades especiales y facultades manuales.”⁵

3.3. Diseño de los puestos

“Actividad que se deriva del análisis de posiciones y que la mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos para resaltar la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado. El diseño de puestos busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización, el diseño de los puestos debe facilitar el logro de los objetivos de la organización. Por otra parte, el diseño debe reconocer las capacidades y las necesidades de las personas que desempeñaran el trabajo. El diseño de los puestos es una combinación de cuatro aspectos básicos:

- a) Los objetivos organizacionales para cuya satisfacción se creo el puesto
- b) Aspectos de ingeniería industrial, incluyendo maneras de volver eficiente el trabajo desde el punto de vista tecnológico.
- c) Preocupaciones ergonómicas, incluyendo las capacidades físicas y mentales de los trabajadores, e
- d) Intereses conductuales que influyen en la satisfacción laboral del empleado”⁶

3.4. Función

“En este aspecto se toma en cuenta la descripción de las actividades inherentes de cada uno de los cargos o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica permitiendo cumplir con sus atribuciones legales recomendando los siguientes puntos:

- a) Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura orgánica.
- b) La descripción de funciones.

3.4.1. Características de las funciones

- a) **Variedad de destrezas:** medida en que varias destrezas y talentos se requieren para realizar las tareas designadas.

⁵ Ibidem p. 97

⁶ Ibidem pag. 99

- b) **Identidad de las tareas:** medida en que el trabajo requiere terminar una unidad, proyecto u otra parte identificables del trabajo.
- c) **Importancia de la tarea:** medida en que la tarea afecta al trabajo o las vidas de otros, dentro o fuera de la organización.
- d) **Autonomía:** grado de libertad del individuo en el trabajo y discreción para programar las tareas y determinar los procedimientos necesarios para ejecutarlas.
- e) **Retroalimentación:** medida que el individuo recibe información específica sobre la eficacia con que está realizando sus tareas.”⁷

3.5. Manuales

“Son aquellos instrumentos utilizados con el fin de orientar y proveer a todo el personal de las unidades de trabajo de una empresa o institución, estableciéndose en ellos criterios técnicos, prácticos y estandarizados de trabajo.

Entre algunos objetivos que se persiguen al elaborar los manuales son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando repeticiones de instrumentos y directrices.
- e) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

En esencia, los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos.

El papel que desempeñan los manuales de una organización descentralizada es muy importante, ya que aquí se exige una amplia delegación de responsabilidad y autoridad por parte de la matriz de cada empresa y sus diversas unidades de trabajo, dependiendo la buena descentralización del ejecutivo quien la dirige estableciendo un buen control para el buen funcionamiento de la entidad.

⁷ Víctor Manuel Martínez Chávez. Diagnóstico Administrativo: Procedimiento, Proceso y Reingeniería. (México D.F. : Editorial Trillas, 1998), p. 189.

3.5.1. Manual de funciones

Es un instructivo fácil de entender que contiene material necesario dentro de la organización de la institución donde explica las principales actividades a realizar de cada empleado.

Estos documentos permiten que una institución pueda evolucionar. Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una compañía e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos no se detengan y todos se mantengan en sintonía.”⁸

3.6. Estructura organizacional

“Es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Así como los humanos tenemos un esqueleto que define nuestra forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya. Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización, y formalización.

Se refiere a las relaciones relativamente fijas entre los puestos en una organización, esta permite facilitar la coordinación de actividades y controlar cada uno de los actos de los miembros que la integran.

Para la realización de las actividades y el control de la misma se debe tomar en cuenta los principios básicos en los que se refleja el carácter cambiante de las organizaciones, los mismos son utilizados como variables para el estudio del comportamiento organizacional.”⁹

3.7. Organización

“Una de las etapas más importantes dentro de la empresa es organizar, en ella se llevará acabo lo planificado se analizarán los sistemas y métodos de trabajo, se efectuarán cambios necesarios en los procesos para la realización del trabajo.

⁸ Ibidem p. 191

⁹ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración, (6 ed., Buenos Aires: Editorial Paraninfo, 1997), p. 300.

En la empresa o institución es necesario que el personal que elabore en una operación o equipo conozca a cabalidad la función que realizará y la relación de funciones que se tendrá para el desempeño de la misma.

La organización puede definirse como el arreglo de las funciones que se emitan necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”¹⁰

“Así mismo es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.”¹¹

“En los distintos tipos de organizaciones existen importantes principios administrativos que deberán seguirse para el cumplimiento óptimo de las actividades, entre los cuales se pueden definir:

- a) **Principio de especialización:** el que consiste en que cuanto más se divide el trabajo, dedicando cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.”¹²
- b) **Principio de unidad de mando:** el cual indica que para cada función debe de existir un solo jefe.
- c) **Principio de equilibrio de autoridad y responsabilidad:** debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde a cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente.
- d) **Principio de equilibrio de dirección y control:** este principio indica que a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de poscontroles adecuados, para asegurar la unidad de mando.”¹³

3.7.1. Organización formal

“Es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente. La estructura formal es tradicionalmente el resultado de tomas de decisiones explícitas y tiene una naturaleza descriptiva. Se suele representar por medio de un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos y otros documentos formales.

¹⁰ Ibidem p. 303.

¹¹ Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. teoría y práctica. (2 parte. México D.F.: Editorial Limusa, 1982), p. 211.

¹² Ibidem p. 213.

¹³ Ibidem p. 215.

3.7.2. Organización informal

Se refiere a los aspectos del sistema que no son planeados explícitamente sino que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes. Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento efectivo de la organización. Con frecuencia los grupos desarrollan medios espontáneos para enfrentar actividades importantes que contribuyan al desempeño en general. Cuando la organización formal tarda en responder a las fuerzas externas e internas, se desarrollan fuerzas informales para enfrentar estos nuevos problemas.”¹⁴

3.8. Niveles jerárquicos

“La diversidad funcional dentro de la organización será muy amplia en cuanto a las obligaciones y responsabilidades de cada una de las personas que la integren, estas actividades podrán llevarse a cabo de acuerdo a la forma en que hayan sido planteadas, podrán ser centralizadas o descentralizadas según la forma en que se tomen las decisiones y se ejecuten las acciones. Lo niveles jerárquicos se pueden dividir en dos tipos de personal:

- a) **Personal administrativo:** Incluye el personal de apoyo y operativo no comprendido en otras áreas, como son: secretarías, auxiliares administrativos, mensajeros, seguridad, conserjería y gerentes de departamento entre otros.
- b) **Personal operativo:** Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de abastecimiento, producción y distribución, excepto aquel cuyas labores son de dirección o supervisión técnica y administrativa.”¹⁵

3.8.1. Centralización

“Consiste en la concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción. Toda organización debe tener determinada forma de autoridad, que debe estar centrada para actuar equilibradamente, la centralización facilita la dirección personal cuando las empresas son pequeñas, pues permite la integración y uniformidad de acciones que en ella se realizan.

¹⁴ Fremont E. Kest y James Rosensweig, Administración de las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias, (McGraw Hill, México D.F, 1993), p 245

¹⁵ Víctor Manuel Martínez Chávez. Diagnóstico Administrativo: Procedimiento, Proceso y Reingeniería. (México D.F. : Editorial Trillas, 1998), p. 180

3.8.2. Descentralización

Esta actividad se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando toda aquella que solo puede ser ejercida en los puntos centrales. Esta posee grandes ventajas en cuanto a que incrementa la participación de los empleados y origina un mejor espíritu de equipo, existe democracia y el grupo de personas que puedan dar sugerencia y opinar en cuanto a la toma de decisiones.”¹⁶

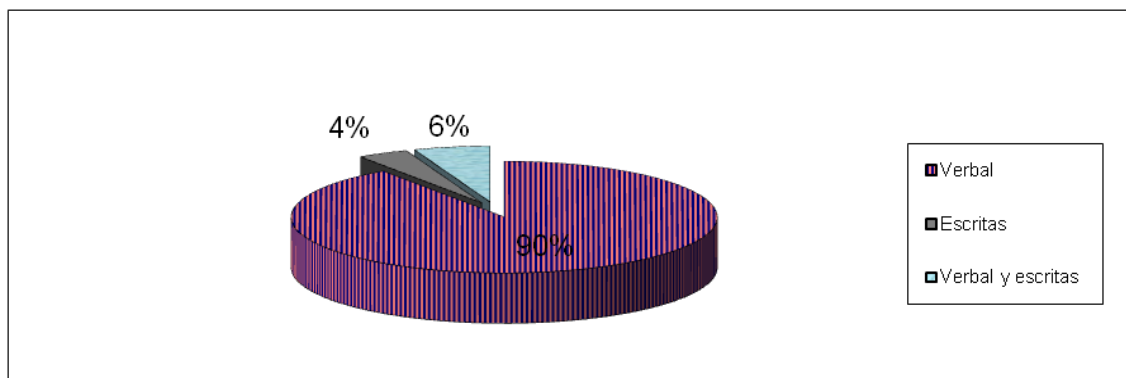
¹⁶ Ibidem p. 171.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Contenido del cargo

El contenido del cargo está compuesto por las funciones y atribuciones, en Industrias Serigráficas, S.A., el nuevo empleado es presentado a su jefe inmediato y este a su vez le da a conocer la naturaleza de la empresa. Además le hace saber las atribuciones y funciones que deberá cumplir, la forma de cómo deberá cumplirlas, a quien deberá reportar y dependiendo del cargo que va a desempeñar, se le indica a quien deberá supervisar o dirigir y las responsabilidades que tendrá en cuanto a equipo o máquinas. Lo anterior se realiza en forma verbal debido a que la entidad no cuenta con un instrumento que permita coordinar cada una de las actividades que realiza el personal administrativo y operativo,



**GRÁFICA 1: FORMA EN QUE SE DA A CONOCER EL CONTENIDO DEL CARGO
EN INDUSTRIAS SERIGRÁFICAS, S.A.**

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Posición del cargo

Está compuesta por el nivel jerárquico que ocupa el puesto, el cual se divide en administrativo y operativo. Se determinó que actualmente hay veintinueve empleados operativos y veintitrés administrativos, además la estructura organizacional de la empresa no es acorde al tamaño de la misma ya que los puestos no están ubicados donde corresponden, En la unidad de ventas esta ubicado control de calidad, que debería estar en producción y el encargado de bodega esta bajo el mando del gerente de finanzas al igual que el de muestra se encuentra en la unidad de mercadeo, por lo anterior se puede constatar que la empresa esta mal estructurada.

4.1.2. Subordinación

Es necesario que los empleados de todas las unidades, sepan quienes son sus jefes inmediatos y a quienes deben rendir cuentas. El 25% del personal no sabe quien es su jefe inmediato, esto implica que los empleados se dirigen a la persona equivocada cuando se les presenta algún inconveniente al estar realizando sus funciones, lo que indica que desconocen la estructura de la empresa y por lo mismo no identifican su cargo.

4.1.3. Supervisión

La supervisión en Industrias Serigráficas, S.A. forma parte del control que se debe realizar desde el gerente general hasta los jefes de las unidades y se determinó que al personal se le supervisa, mediante la observación y la comunicación directa proveniente de su jefe inmediato y en algunas ocasiones es difícil controlar las actividades que se realizan ya que no se cuenta con un documento que sirva de respaldo para exigir que cada empleado cumpla con sus tareas.

4.2. Funciones

En Industrias Serigráficas S.A. algunas de las actividades que realiza el personal son inadecuadas al puesto que desempeña, en primer lugar el subgerente realiza funciones que no le corresponde como lo es, entrega de pedidos, cuidar los detalles en el área de control de calidad y otras funciones que están a cargo de otras unidades.

De igual manera el gerente de ventas realiza funciones que son propias de los vendedores, del encargado de la sala de ventas, así mismo el encargado de proveeduría realiza actividades que las debería hacer una secretaria como lo es el manejo de la caja chica por lo que se puede determinar que las funciones que realiza el personal no están delimitadas.

El 92% de los empleados conoce sus funciones y el resto las desconoce, lo que ocasiona que estos realicen tareas que no les corresponden.

4.2.1. Nombre del cargo

En Industrias Serigráficas, S.A. los cargos poseen un nombre el cual no coincide con las actividades que realizan, estas deben centrarse y vincularse en su totalidad con la denominación del cargo.

4.2.2. Especificación de funciones

Debido a que el contenido del cargo se da a conocer en forma verbal, no se entra en detalles en cuanto a las funciones específicas que cada empleado debe desempeñar, esto provoca incertidumbre al momento de realizar las mismas y se termina cumpliendo con los deseos del jefe inmediato y no con lo que la empresa requiere.

4.2.3. Sobrecarga de trabajo

En esta empresa no se realiza una distribución adecuada de trabajo lo que provoca sobrecarga en algunas áreas y esto trae como consecuencia el bajo rendimiento en el desarrollo de las actividades. Como se mencionó anteriormente muchos empleados realizan funciones que no les corresponde, estos al acumular demasiadas tareas se les dificulta organizarlas y de esta manera las actividades no se concretan en su totalidad.

4.3. Requisitos

Para que el personal que labora en la entidad realice sus funciones de una forma adecuada debe poseer algunos requisitos como: Instrucción básica necesaria, requisitos intelectuales y físicos, experiencia laboral y habilidades. Esto es muy importante para adecuar los requerimientos del puesto con el talento humano.

4.3.1. Instrucción básica necesaria

El 60% de los empleados recibe la instrucción básica para realizar sus tareas, el 27% no las recibe y el resto en algunas ocasiones, esto desfavorece la funcionalidad de la empresa ya que es necesario que el 100% de ellos las reciba y que tenga un periodo de tiempo para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con sus actividades.

Este requisito se refiere a las instrucciones que reciben de parte de su jefe inmediato, como ya se mencionó anteriormente se dan a conocer en forma verbal, esta instrucción básica carece de capacitaciones y medios escritos como lo son: manual de funciones, manual de normas y procedimientos, reglamentos y otros.

4.3.2. Experiencia laboral necesaria

Dependiendo del tipo de empresa, siempre se requiere experiencia en el área de trabajo o en el cargo que se va a desempeñar cuando se contrata personal. En esta empresa el 69% de los empleados cuenta con experiencia para realizar su trabajo y el 31% no.

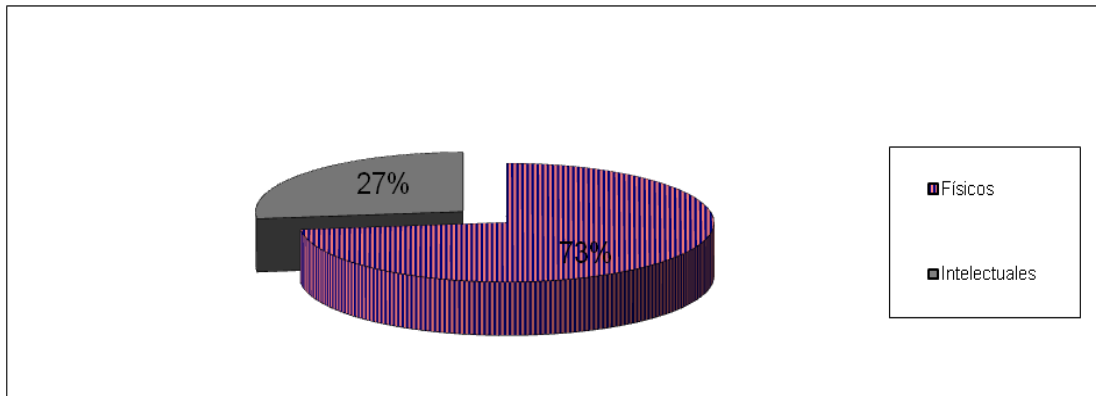
El que los empleados carezcan de experiencia no beneficia de ningún modo a la empresa, por lo que es importante que estos tengan al menos una idea del cargo que van a desempeñar.

4.3.3. Requisitos físicos

Dentro de los requisitos exigidos en Industrias Serigráficas, S.A., el 73% de los empleados realizan un esfuerzo físico el que incluye una cantidad de esfuerzo requerido para desempeñar su cargo, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo que debe mantenerse tal esfuerzo, ya que algunos cargos se ejecutan de pie, y otros en un periodo largo de tiempo deben permanecer sentados, lo que da como consecuencia un cansancio físico. En todos los cargos se debe de tener una concentración necesaria durante el desempeño de sus tareas.

4.3.4. Requisitos intelectuales

Se refiere a los conocimientos básicos que el personal debe de poseer para desempeñar de una manera adecuada cada una de las funciones y atribuciones asignadas. En esta empresa los requisitos intelectuales son mínimos como lo demuestra la gráfica 2, debido a que esta empresa se dedica a la producción, son mayores los requisitos de capacidad física.



GRÁFICA 2: REQUISITOS DEL PUESTO

Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Destrezas y habilidades

Estos requisitos son importantes en todas las empresas ya que cuando el empleado cuenta con las habilidades y destrezas necesarias desarrolla su trabajo de forma adecuada y correcta. Además sirven de complemento a los requisitos físicos e intelectuales. En esta empresa los empleados al momento de ser contratados no se les evalúa estos aspectos, lo que conlleva a realizar las actividades con algunas dificultades y se tardan más en aprenderlas.

4.4. Responsabilidades

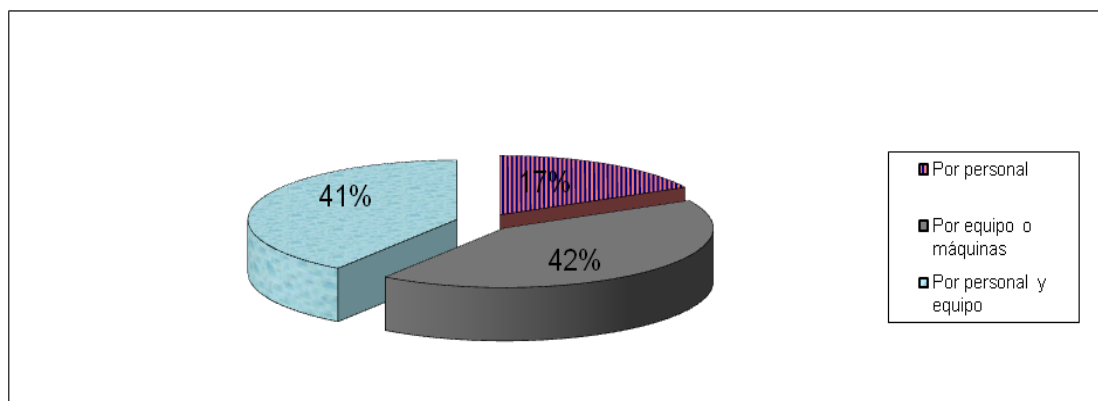
Los empleados de Industrias Serigráficas, S.A. se responsabilizan por equipo o máquinas, por supervisión del personal, así como también aplican mucha discreción en asuntos confidenciales y no divulgan las actividades o problemas que se presentan en la empresa.

4.4.1. Por equipo o máquinas y por supervisión del personal

Las responsabilidades se enfocaron en dos aspectos y en la combinación de estos, que son: equipo o máquinas y supervisión de personal, demostrando que un 40% tiene responsabilidad en los dos aspectos. Al referirnos al concepto anterior se comprobó el grado en que cada empleado es responsable,

Las personas que se responsabilizan por equipo o máquinas informan a sus superiores acerca de cualquier desperfecto en la maquinaria y solicitan el mantenimiento de las mismas su responsabilidad esta basada en el conocimiento, manejo y operación de cada una, supervisando a cada momento del buen funcionamiento de estas.

En cuanto a la supervisión de personal se vuelve dificultosa cuando se desconoce algunas funciones, ya que para cada jefe inmediato resulta en ocasiones imposible responsabilizar a sus subordinados si no se cuenta con un documento por escrito como respaldo de sus responsabilidades.



GRÁFICA 3: RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE INDUSTRIAS SERIGRÁFICAS, S.A.

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Por información confidencial

Industrias Serigráficas, S.A. por ser una empresa manufacturera la información confidencial abarca todas las áreas. Se debe cuidar los detalles de los procedimientos utilizados en la producción, las estrategias de mercadotecnia, y la fuerza de ventas, la mayor responsabilidad recae sobre el encargado de finanzas, puesto que allí se manejan aspectos que no es conveniente salgan a la luz pública, porque van directamente relacionados con la seguridad de las personas que allí laboran.

CONCLUSIONES

- a) En Industrias Serigráficas, S.A. el contenido del cargo se da a conocer en forma verbal, ya que no cuenta con un instrumento que sirva de guía para conocer cuales son las funciones del personal, esto conlleva a que en un momento dado los empleados ignoren sus atribuciones y cometan errores que perjudiquen tanto a la empresa como a ellos mismos.
- b) Se determinó que las funciones que realiza el personal administrativo y operativo de Industrias Serigráficas, S.A., no son las indicadas de acuerdo al puesto, porque la mayoría de empleados realizan funciones que no les competen o que pertenecen a otro puesto, esto implica descoordinación en las actividades y conflictos entre ellos, además la estructura con que cuenta la empresa no se adecua al tamaño de la misma.
- c) Los requisitos de los cargos son: intelectuales, físicos, de instrucción básica, destrezas y habilidades necesarias, así como también experiencia laboral. A través de este análisis se determinó que el personal no cumple en su totalidad con los requisitos que el cargo exige para un desempeño adecuado, esto ocasiona pérdida tanto de tiempo como de dinero en los procesos de inducción.
- d) Las responsabilidades de cada cargo son: el cumplir con el deber de asumir las consecuencias de las actividades que realizan los empleados. Las actividades que requieren de mayor responsabilidad en esta empresa son: por supervisión de personal, por equipo o máquinas, así como también por confidencialidad, tanto en los procesos que lleva la producción como el área financiera, puesto que es un riesgo que haya fuga de información de éste tipo.

RECOMENDACIONES

- a) Dar a conocer el contenido del cargo a los empleados por medio de un manual de funciones, donde se describa en forma detallada el puesto y las actividades correspondientes, éste permitirá orientar tanto a los empleados nuevos, como a los ya existentes. Para el efecto, se hace una propuesta en el presente informe (ver apéndice I).
- b) Realizar capacitaciones al personal, para dar a conocer los objetivos y el uso del manual de funciones.
- c) Realizar una distribución de funciones de acuerdo a los puestos establecidos en la estructura propuesta (ver apéndice II). Ya que esto servirá para agrupar al personal en relación con el flujo de productos, actividades operativas o actividades administrativas.
- d) Aplicar los requisitos indicados, al momento de que ingrese personal nuevo a la empresa, para comparar las características ideales de los ocupantes y así desempeñar el cargo eficientemente.
- e) Realizar evaluaciones de desempeño para verificar si se está cumpliendo con las responsabilidades asignadas a cada puesto, utilizando como respaldo el manual de funciones propuesto.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

- Bohlander, Snell y Shernan. **Administración de Recursos Humanos** 12 ed., México D.F.: Thomson Editores, 2001.
- Brown Warren B. y Moberg Dennis J. **Teoría de la organización y la administración: Enfoque integral**, México D.F.: Editorial Limusa, 1990.
- Chiavenato, Adalberto. **Administración de recursos humanos**. 5 ed., México D.F.: McGraw Hill, 2000.
- Etzel, Walker y Stanton, **Fundamentos de marketing**, 11 ed., México D.F: McGraw Hill, 2001
- Martínez Chávez, Víctor Manuel. **Diagnóstico Administrativo: Procedimiento, Proceso y Reingeniería**. México D.F.: Trillas, 1998.
- Méndez A. Carlos E. Metodología: **Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación**, 3 ed., Bogotá: McGraw Hill, 2001
- Reyes Ponce Agustín. **Administración de empresas, teoría y práctica**. 2 parte. México D.F.: Editorial Limusa, 1982
- Robbins Stephen P., **Administración teoría y práctica**. México D.F.: Prentice Hall, 1994.
- Rosenzweig James E., **Administración de las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias**, México D.F.: McGraw Hill, 1993
- Stephen P. y Coulter Mary. **Administración**, 6 ed., Buenos Aires: Editorial Paraninfo, 1997.

APÉNDICES



APÉNDICE I

MANUAL DE FUNCIONES CONTENIDO

1. MARCO REFERENCIAL

- 1.1. Naturaleza
- 1.2. Misión
- 1.3. Visión
- 1.4. Objetivos

2. OBJETIVOS Y USOS DEL MANUAL

3. ORGANIZACIÓN DEL MANUAL

4. LA FORMA DE CONSULTAR EL MANUAL

5. ÍNDICE DE PUESTOS



1. Presentación

Industrias Serigráficas, S.A., presenta el manual específico de funciones, y requisitos mínimos, de los empleados de la empresa, el cual se ha adecuado a la estructura propuesta.

Constituye una herramienta importante en cuanto permite verificar a cada empleado, lo que debe hacer, según el nivel jerárquico en que se encuentra ubicado dentro de la organización. Pretende mejorar la calidad, eficacia y productividad del talento humano de Industrias Serigráficas, S.A., y su principal objetivo es propiciar en la empresa la dinámica del cambio tendiente al logro de la competitividad.

El manual específico de funciones, y requisitos mínimos de Industrias Serigráficas, S.A, se enmarca dentro de la naturaleza, la misión, visión y los objetivos.

2.3. Naturaleza

Industrias Serigráficas, S.A. es una empresa que se enfoca en la población en general y se dedica a la confección de playeras uniformes deportivos, mantas publicitarias, etc.

2.4. Misión

Satisfacer a nuestros clientes brindándoles productos de confección, bordado y serigrafía con excelencia en calidad, un buen servicio y a precios accesibles.

2.5. Visión

Ser una empresa líder en alternativas publicitarias, estando a la vanguardia en tecnología y servicios, para ser competitivos en un mercado globalizado.

2. Objetivos y usos del manual

El manual específico de funciones y requisitos es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los cargos. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales



necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman el personal de Industrias Serigráficas, S.A.

Entre los principales objetivos se tienen:

- a) Establecer de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y determinar sus particulares funciones, responsabilidades y requisitos de educación, capacitación, esfuerzos físicos y experiencia laboral.
- b) Servir de insumo para la selección de personal en la entidad, específicamente en los procesos de reclutamiento en general, así como para los procesos de inducción y reinducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, evaluación del desempeño y en general, lo referente a los programas de necesidades de personal y perfiles profesionales requeridos.
- c) Que todos los empleados de Industrias Serigráficas, S.A. tengan una adecuada comprensión de sus propias atribuciones y responsabilidades.
- d) Evitar los conflictos por desconocimiento en el desempeño de las tareas.

3. Organización del manual

La estructura del manual de funciones es la siguiente:

Se presenta por unidades sobre cada nivel jerárquico se presenta el propósito principal, se hace la descripción de funciones esenciales, conocimientos básicos o esenciales y en la parte final los requisitos para el desempeño, referentes a educación, esfuerzos físicos y experiencia.

4. La forma de consultar el manual

Se presenta a continuación la información que contiene el manual específico de funciones, requisitos mínimos y competencias laborales con el fin de facilitar su consulta:

En el formato correspondiente a cada nivel, página introductoria, aparece la siguiente información:

 MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación cargo:	Es la identificación del conjunto de deberes, atribuciones y responsabilidades que constituye un empleo. Nivel jerárquico: Agrupación dada a los cargos, de acuerdo con las actividades de supervisión, e involucramiento con el proceso de producción y puede ser operativo o administrativo
Unidad:	Cualquier dependencia de la dirección general, departamentos y centros de formación, donde esté ubicado el cargo y que corresponde a la estructura orgánica de la entidad.
Jefe inmediato:	Quien ejerza funciones de jefatura o supervisión directa sobre el cargo que se escribe.
PROPÓSITO PRINCIPAL	
Se describe en esta parte el propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo.	
DESCRIPCIÓN CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Según el área del desempeño y los procesos y procedimientos que correspondan al cargo, se anotan en este recuadro los conocimientos básicos que debe tener la persona que ocupe el cargo, para desempeñar las funciones y lograr las contribuciones individuales (criterios de desempeño del empleo).	
REQUISITOS	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Se consigna aquí el nivel de escolaridad, profesiones, títulos, certificados mínimos que se exigen para el desempeño del cargo.	Se consignan los requisitos de conocimientos desarrollados en el ejercicio de una profesión, ocupación, arte u oficio.

5. Índice de puestos

	Administración	Pág.
1.	Gerente general	35
1.1.	Secretaria	37
	Unidad de mercadeo	
2.	Encargado de mercadeo	38
2.1.	Jefe de ventas	39
2.1.1.	Sala de ventas	40
2.1.2.	Vendedores	41
	Unidad de producción	
3.	Encargado de producción	42
3.1.	Proveeduría	43
3.2.	Diseño	44
3.3.	Jefe de corte	45
3.3.1.	Operario de corte	46
3.4.	Jefe de bordado	47
3.4.1	Operario de bordado	48
3.5.	Jefe de impresión (serigrafía)	49
3.5.1.	Operario de impresión	50
3.6.	Jefe de costura	51
3.6.1.	Operario de costura	52
3.7.	Jefe de control de calidad	53
3.7.1.	Operario de control de calidad	54
3.8.	Bodega de productos terminados	55
	Unidad de finanzas	
4.	Encargado de finanzas	56
	Mantenimiento y seguridad	
5.1.	Seguridad	57
5.2.	Limpieza	58
5.3.	Mantenimiento de equipo	59

MANUAL DE FUNCIONES

ADMINISTRACIÓN

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS
I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del empleo:	Gerente general
Unidad:	Administración
Nivel jerárquico:	Administrativo
Cargo del jefe inmediato:	Consejo de administración
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Coordinar las actividades de todas las unidades	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
✓ Representar legalmente la institución. ✓ Planificar, organizar, ejecutar y controlar el plan de trabajo anual. ✓ Dar cuenta al consejo de administración sobre el trabajo realiza. ✓ Darle legalidad a las actividades generales de la empresa. ✓ Coordinar y presidir las reuniones de los encargados de cada unidad o de todo el personal. ✓ Velar por el cumplimiento de las metas y objetivos. ✓ Revisar e interpretar los estados financieros de la empresa. ✓ Administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros. ✓ Autorizar el pago de planillas y otro tipo de pagos. ✓ Encargado específico del personal de seguridad y mantenimiento. ✓ Encargado de contratar recurso humano. ✓ Autorizar compra de maquinaria ✓ Estudia y aprueba programas y presupuesto. ✓ Participar en actividades de la comunidad que propicien ambiente favorable para la empresa.	
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS	
✓ Manejo de paquetes de software. ✓ Buenas relaciones humanas ✓ Liderazgo ✓ Iniciativa ✓ Habilidad verbal	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Gerente general	
Unidad:	Administración	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Licenciado en administración de empresas o mercadotecnia.	✓ Dos años de experiencia en administración	

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Secretaria general	
Unidad:	Administración	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Apoyar y facilitar todas las actividades administrativas.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Atender y efectuar llamadas oficiales. ✓ Atención al público. ✓ Llevar control y manejo del fondo de caja chica. ✓ Organizar y mantener actualizados los archivos de la oficina. ✓ Levantado de texto de diferentes tipos. ✓ Recibir, registrar, archivar, tramitar y distribuir la correspondencia respectiva. ✓ Preparar la documentación necesaria del gerente cuando este asista a reuniones con el consejo de administración. ✓ Revisar y enviar correos electrónicos. ✓ Levantar actas. ✓ Llevar control sobre la existencia de papelería y útiles así como distribuirla oportunamente en cada unidad cuando sea requerida. ✓ Realizar cualquier otra actividad inherente a su cargo.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Iniciativa. ✓ Facilidad de palabra. ✓ Saber utilizar fax y manejo de paquetes de software. ✓ Buenas relaciones interpersonales.		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Secretaria comercial	✓ 2 años como secretaria.	

Unidad de Mercadeo

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS
I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del empleo:	Encargado de mercadeo
Unidad:	Mercadeo
Nivel jerárquico:	Administrativo
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Dirigir y coordinar los esfuerzos de mercadeo	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
✓ Elaborar y ejecutar el plan y presupuesto de mercadeo. ✓ Definir las estrategias a utilizar. ✓ Determinar la composición geográfica y demográfica del mercado. ✓ Cubrir y definir segmentos de mercado. ✓ Analizar la competencia. ✓ Diseñar el material publicitario y promocional ✓ Investigar sobre nuevos productos ✓ Supervisar el área de ventas	
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS	
✓ Conocimientos de mercadotecnia. ✓ Manejo de paquetes de software. ✓ Creatividad ✓ Iniciativa	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
✓ Mínimo técnico en administración de empresas o mercadotecnia	✓ Dos años como mínimo en puestos similares.

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Jefe de ventas	
Unidad:	Mercadeo	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Encargado de mercadeo	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
✓ Cumplir con la meta de ventas asignada.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Supervisar a los vendedores ✓ Elaborar y ejecutar el plan de ventas ✓ Elaborar informe sobre resultados alcanzados ✓ Ejecutar acciones específicas que promuevan la venta ✓ Hacer cotizaciones. ✓ Enviar cotizaciones a los clientes. ✓ Actualizar lista de precios ✓ Manejo de cartera de clientes		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Habilidad de expresión y de relaciones interpersonales. ✓ Manejo de paquetes de software ✓ Iniciativa		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Mínimo Técnico en Administración de Empresas o Mercadotecnia.	✓ Dos años en ventas.	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Sala de ventas	
Unidad:	Mercadeo	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de Ventas	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Atención al cliente		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Recibir pedidos. ✓ Llenar orden de pedidos. ✓ Atender al cliente en persona y por teléfono. ✓ Pasar orden de pedidos a encargado de producción. ✓ Agregar en el pedido si se desea muestra. ✓ Enseñar la muestra al cliente. ✓ Recibir anticipo del 50% del cobro al cliente. ✓ Facilitar al cliente los números de cuenta para que pueda depositar. ✓ Verificar si los clientes depositaron avocándose con el gerente financiero. ✓ Extender facturas.		
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
✓ Buena atención al cliente para brindarle amabilidad y confiabilidad. ✓ Conocer todo sobre el campo de costura, serigrafía y bordado para darlo a conocer al cliente. ✓ Conocer de telas, texturas y colores. ✓ Manejo de paquete de software.		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Título a nivel medio	✓ Un año en atención al cliente.	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Vendedor	
Unidad:	Mercadeo	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de ventas	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Vender y contribuir al aumento de las ventas		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Cubrir los departamentos o el área geográfica asignada. ✓ Tomar pedidos. ✓ Visitar personalmente a los clientes. ✓ Promocionar todos los productos que se ofrecen. ✓ Manejo de cartera de clientes. ✓ Informarse constantemente de los precios de los productos.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Extrovertido, buenas relaciones humanas ✓ Conocer todo sobre el campo de costura, serigrafía y bordado para darlo a conocer al cliente. ✓ Conocer de telas, texturas y colores.		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Título nivel medio	✓ Dos años mínimo en ventas o en atención al cliente	

Unidad de producción

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS
I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del empleo:	Encargado de producción
Unidad:	Producción
Nivel jerárquico:	Administrativo
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Brindar un producto en el menor tiempo y con la mejor calidad.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
✓ Resuelve problemas de producción. ✓ Supervisa la realización de los programas de fabricación y la calidad de los productos. ✓ Coordina actividades en materia de diversificación y diseño de nuevos productos ✓ Atiende al personal de su unidad para oír quejas, sugerencias, etc. ✓ Coordinar el trabajo de los subordinados. ✓ Realizar la planificación diaria. ✓ Distribuir las órdenes de pedidos.	
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS	
✓ Manejo de paquetes de software. ✓ Iniciativa ✓ Don de mando y buenas relaciones interpersonales.	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
✓ Mínimo técnico en administración de empresas	✓ Dos años en puestos similares

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Proveeduría	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato:	Encargado de producción	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Llevar el control de materia prima		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Revisar existencias. ✓ Pedir autorización para realizar compras de materia prima ✓ Entregar la tela a corte. ✓ Recibir sobrantes de tela de corte. ✓ Revisar cada orden de pedido para saber cuál es la materia prima.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Ser ordenado. ✓ Ser dinámico. ✓ Capacidad física para levantar objetos pesados. ✓ Manejo de paquetes de software.		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Título a nivel medio	✓ Un año en puestos similares.	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Diseño	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato:	Encargado de producción	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Crear diseños de calidad		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Crear diseños. ✓ Adaptar el diseño al producto. ✓ Recibir órdenes de pedido. ✓ Marcar tiempos de impresión. ✓ Digitalizar para bordado.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Manejo de paquete de software de diseño. ✓ Tener creatividad.		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Título a nivel medio	✓ Un año en dibujo y diseños.	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Jefe de corte	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Encargado de producción	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Verificar la realización de los cortes de las piezas con la mayor exactitud posible		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Recibir las órdenes de pedido. ✓ Pedir el material a proveeduría. ✓ Distribuir el trabajo entre los operarios. ✓ Colaborar en el corte de las piezas. ✓ Entregar el material ya cortado a las encargadas de costura.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Conocimiento de corte y confección		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Diploma de corte y confección.	✓ En corte y confección	

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Operario de corte	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de corte	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Cortar piezas		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Recoger material de proveeduría ✓ Medir las piezas ✓ Dibujar patrones sobre la tela ✓ Cortar los patrones dibujados ✓ Rotular las piezas cortadas ✓ Reunir todos las piezas cortadas ✓ Pasar las piezas a costura		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Saber cortar con precisión y rapidez		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Diploma de corte y confección	✓ Un año en corte y confección	

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Jefe de bordado	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Encargado de producción	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Producir bordados con la mejor calidad		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Supervisar operarios. ✓ Realizar planificación de bordados. ✓ Sacar la muestra del bordado. ✓ Delegar colocación y cambio de hilos. ✓ Entregar el producto a control de calidad o a costura.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Rapidez. ✓ Manejo de paquetes de software.		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Título a nivel medio	✓ Un año en puestos similares	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Operario de bordado	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de bordado	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Realizar los bordados.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Pasar orden de pedidos. ✓ Marcar el área de bordado. ✓ Cambiar los hilos. ✓ Colocar piezas en la bordadora. ✓ Revisar el bordado. ✓ Revisar que esté completo el número de piezas. ✓ Pasar el producto a control de calidad o de costura.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Conocimiento de bordados		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Título a nivel medio	✓ Un año en puesto similar	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Jefe de impresión (serigrafía)	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Encargado de producción	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Realizar y coordinar todas las actividades de serigrafía.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Supervisar la impresión. ✓ Recibir piezas del área de corte. ✓ Encargado del orden y limpieza de los moldes, pulpo y demás herramientas. ✓ Planchar el estampado y las piezas. ✓ Revisar el revelado de los diseños. ✓ Enviar las piezas impresas a control de calidad.		
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
✓ Manejo de software de diseño. ✓ Conocimientos de impresión en tela.		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Título a nivel medio	✓ Un año en puesto similar	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Operario de impresión	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de impresión	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Realizar la impresión y el estampado de las piezas.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Recibir piezas de costura. ✓ Limpiar los moldes. ✓ Planchar el estampado y las piezas. ✓ Limpiar piezas. ✓ Revelar los diseños.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Precisión y rapidez		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Título a nivel medio	✓ Un año en puestos similares.	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Jefe de costura	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Encargado de producción	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Que todas las piezas sean costuradas con la más alta calidad		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Recibir copia de los pedidos. ✓ Repartir el trabajo a los operarios. ✓ Orientar sobre los procedimientos. ✓ Supervisar operarios. ✓ Recibir las prendas de corte. ✓ Pasar prendas a control de calidad.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Carácter para dirigir a un grupo numeroso de personas		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Diploma de corte y confección	✓ Un año en puesto similar.	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Operario de costura	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de costura	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Realizar el mayor número de costuras con la mejor calidad.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Realizar costuras en calzonetas, pants, camisas y playeras. ✓ Pegar cuello. ✓ Pegar collarete del cuello. ✓ Pegar bolsa camisa. ✓ Hacer cajita ✓ Pegar mangas de la playera o camisa.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Saber costurar con precisión y rapidez		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Diploma de corte y confección	✓ Un año en puestos similares.	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Jefe de control de calidad	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Encargado de producción	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Verificar la calidad de las prendas y productos		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Recibir el pedido terminado de producción. ✓ Controlar el empaclado. ✓ Verificar que los pedidos estén de acuerdo a la orden. ✓ Informar sobre los pedidos al encargado de producción. ✓ Supervisar y delegar funciones a sus operarios. ✓ Entregar el pedido a bodega. ✓ Regresar las piezas en mal estado a la unidad correspondiente.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Ser cuidadoso. ✓ Precisión en la revisión.		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Título nivel medio	✓ Un año en puesto similar.	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Operario de control de calidad	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de control de calidad	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Verificar la calidad de las prendas y productos.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Revisar pedidos ✓ Revisar cada prenda ✓ Despitar las prendas ✓ Doblar las piezas ✓ Empacar los pedidos		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Rapidez y precisión		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Título nivel medio	✓ No necesaria	

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Bodega de productos terminados	
Unidad:	Producción	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato:	Encargado de producción	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Controlar el inventario de productos terminados		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Ordenar la mercadería ✓ Rotular los productos. ✓ Tener actualizado el inventario de producto terminado. ✓ Despachar los pedidos.		
IV. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS		
✓ Manejo de paquetes de software.		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Título nivel medio	✓ Un año en puesto similar.	

Unidad de finanzas

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS
I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del empleo:	Encargado de finanzas
Unidad:	Finanzas
Nivel jerárquico:	Administrativo
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Presentar la información contable y financiera.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
✓ Realización de pagos de sueldos, proveedores y otros. ✓ Responsabilidad para pagos legales. ✓ Control del manejo de los fondos y valores. ✓ Operación de las cuentas. ✓ Registro de documentos. ✓ Informe diario de ventas y reporte de bancos. ✓ Informe mensual del flujo de efectivo. ✓ Trabajo de libros, presentados al final de año. ✓ Formulación del presupuesto anual y control de la ejecución presupuestaria. ✓ Rendir informe a la administración. ✓ Operar las cuentas en los libros autorizados para el efecto. ✓ Elaboración de nominas de sueldos. ✓ Elaboración de planillas de bonificación. ✓ Elaboración de planillas del IGSS. ✓ Elaboración de acuerdos vacacionales. ✓ Elaboración de certificación de sueldos. ✓ Elaboración de certificados de trabajo para el IGSS. ✓ Elaboración de solicitud de tarjetas de afiliación del IGSS.	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
✓ Conocimiento de paquetes de software. ✓ Estar actualizado con los impuestos y tasas.	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Encargado de finanzas	
Unidad:	Finanzas	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Mínimo auditor técnico.	✓ 2 años mínimos como contador.	

Mantenimiento y seguridad

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Seguridad	
Unidad:	Mantenimiento y seguridad	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general	
II. PROPOSITO PRINCIPAL		
Mantener la seguridad de la empresa		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Anotar permisos. ✓ Llevar control de entradas y salidas de todo el personal. ✓ Control de tiempo laborado para las planillas. ✓ Cuidar y velar por la seguridad. ✓ Abrir y cerrar la puerta. ✓ Vigilar el interior y exterior		
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
✓ Saber utilizar armas de fuego		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Tercero Básico	✓ Dos años como seguridad.	

 	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Conserje mensajero	
Unidad:	Mantenimiento y seguridad	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Mantener todo en orden y limpio.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Realizar la limpieza. ✓ Realizar compras necesarias para enceres de limpieza y artículos de consumo diario para uso en la cafetería.		
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
Ser dinámico		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Nivel Primario	✓ No necesaria	

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del empleo:	Mantenimiento de equipo	
Unidad:	Mantenimiento y seguridad	
Nivel jerárquico:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Mantener todo el equipo trabajando en buenas condiciones		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
✓ Revisar las instalaciones eléctricas ✓ Revisar y reparar las máquinas: - De bordado - Cortadoras - Máquinas de Costura - Computadoras - Pulpos utilizados en serigrafía ✓ Reparación de equipos en general ✓ Realizar compras de herramientas.		
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
Conocimiento de máquinas industriales y de equipo de computación.		
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Estudios	Experiencia	
✓ Perito en electrónica.	✓ Dos años en puesto similar.	

APÉNDICE II

GLOSARIO

Cartera de clientes

Es una agenda de personas, con muchas de las cuales se ha construido relaciones de amistad, es decir que son clientes frecuentes, en esta agenda debe estar contenido todos los datos personales del cliente así como las especificaciones que dicho cliente requiere a la hora de realizarle una venta como el hábito de consumo y la cantidad consumida.

Coadyuvar

Contribuir, asistir en el logro de alguna cosa.

Collarete

Parte de una camisa o blusa que se une al cuello mediante una costura.

División

Desmembrando una serie de divisiones de la empresa cuyo principal objetivo es focalizarse en su actividad principal y perfectamente identificada.

Ex post factum

Es el estudio de relaciones causales de acciones que ocurrieron hace mucho es posible si se tiene los archivos adecuados sobre los acontecimientos. Se necesita una hipótesis exacta sobre la causalidad, y datos registrados de lo que se presume son variables independientes y dependientes que fueron reunidos ambos antes de lo que se cree fue su influencia causal.

Incomunicación

Falta de coordinación como consecuencia de la mala comunicación Aislamiento total de un ambiente donde fluye información con mucha frecuencia tal es el caso de las empresas.

Inductivo

Consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.

Pulpo

Es una máquina que se utiliza para planchar de manera directa serigrafía, transfer, foil, high density, vinil textil, y pedrería para utilizarla es necesario saber que tiempo y que temperatura se le aplica a los transfer, como se deben de imprimir, y como se le da terminado mate o brillante.

Esta hecha con acero lleva una resistencia de tipo "w" tubular, posee un termostato automático para controlar y mantener la temperatura que se seleccione y una placa de aluminio para su calentamiento parejo y rápido cuenta con papel teflón para que no se quemen las prendas ni se amarillenten por la alta temperatura y no se peguen las tintas de serigrafía.

Punchat

Barudan punchant, Programa para computadora, que incorpora una sencilla interfaz de usuario, con herramientas comunes en el diseño de punchados o sea en el diseño para impresiones en tela.

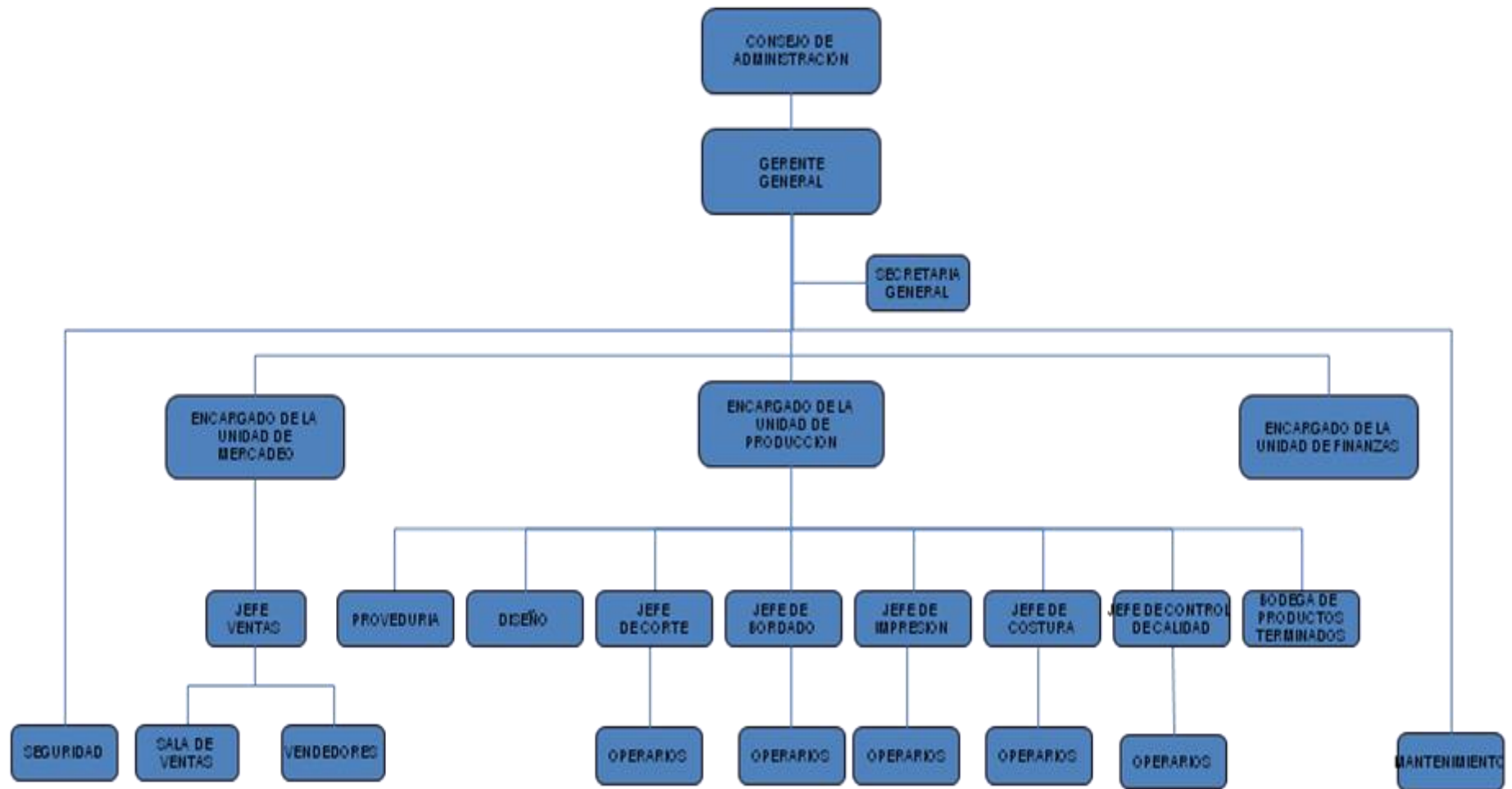
Serigrafía

La serigrafía es una empleada en el método de reproducción de documentos e imágenes sobre casi cualquier material, y consiste en transferir una tinta a través de una gasa tensada en un marco, el paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no habrá imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta.

El sistema de impresión es repetitivo, esto es, que una vez que el primer modelo se ha logrado, la impresión puede ser repetida cientos y hasta miles de veces sin perder definición.

APÉNDICE III

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia