



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ETAPA DE
ORGANIZACIÓN EN UNA FÁBRICA CONFECCIONADORA DE ROPA**

Gladys Angélica Alvarado Gómez

Asesorado por el Ing. César Augusto Akú Castillo

Guatemala, octubre de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ETAPA DE
ORGANIZACIÓN EN UNA FÁBRICA CONFECCIONADORA DE ROPA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

GLADYS ANGÉLICA ALVARADO GÓMEZ

ASESORADO POR EL ING. CÉSAR AUGUSTO AKÚ CASTILLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|-------------------------------------|
| DECANO | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco |
| VOCAL I | Ing. Angel Roberto Sic García |
| VOCAL II | Ing. Pablo Christian de León García |
| VOCAL III | Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa |
| VOCAL IV | Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova |
| VOCAL V | Br. Henry Fernando Duarte García |
| SECRETARIA | Inga. Lesbia Magalí Herrera López |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|-------------|-------------------------------------|
| DECANO | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco |
| EXAMINADOR | Ing. Sergio Fernando Pérez Rivera |
| EXAMINADOR | Ing. Sergio Antonio Torres Méndez |
| EXAMINADORA | Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña |
| SECRETARIA | Inga. Lesbia Magalí Herrera López |

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA FÁBRICA CONFECCIONADORA DE ROPA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 27 de noviembre de 2013.

Gladys Angélica Alvarado Gómez

Guatemala, 16 de febrero de 2015

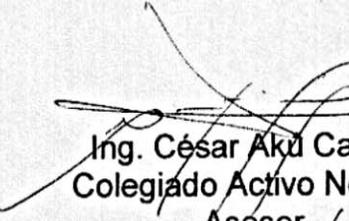
Ingeniero
César Urquizú
Director de Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Director:

Por este medio someto a su consideración el trabajo de graduación de la estudiante Gladys Angélica Alvarado Gómez, carné 200320665, quien optará al título de Ingeniera Industrial, en el grado académico de Licenciada.

El trabajo se titula **PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA FÁBRICA CONFECCIONADORA DE ROPA**, el cual he tenido a la vista y considero que cumple con los objetivos propuestos y cumple con los requisitos fijados por la Facultad de Ingeniería.

Sin otro particular, me suscribo como su atento servidor,


César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4.073
Ing. César Akú Castillo
Colegiado Activo No. 4073
Asesor /



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA FÁBRICA CONFECCIONADORA DE ROPA**, presentado por la estudiante universitaria **Gladys Angélica Alvarado Gómez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Renaldo Girón Alvarado
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 5977

Ing. Renaldo Girón Alvarado
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2015.

/mgp

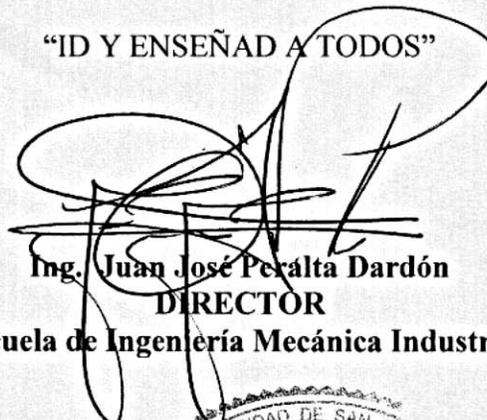


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.169.016

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA FÁBRICA CONFECCIONADORA DE ROPA**, presentado por la estudiante universitaria **Gladys Angélica Alvarado Gómez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2016.



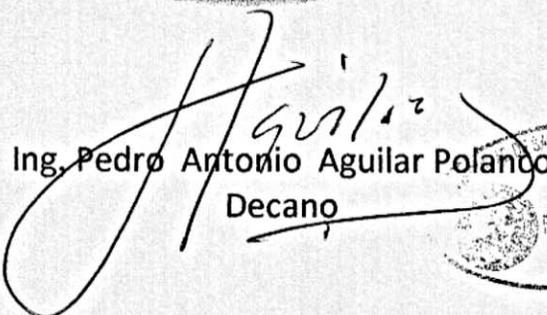
/mgp



DTG. 465.2016

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA FÁBRICA CONFECCIONADORA DE ROPA**, presentado por la estudiante universitaria: **Gladys Angélica Alvarado Gómez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, octubre de 2016

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme la vida y las cualidades oportunas para realizarme como mujer profesional.
- Mis padres** Marina Gómez y Armando Alvarado (q. e. p. d.) porque con su amor, ejemplo y apoyo hicieron de mí una persona de bien.
- Mi esposo** Maynor Maldonado, por ser una luz y un pilar en la búsqueda de mis sueños sin importar lo difícil que pudiese ser el camino.
- Mi hijo** Sebastián, quien es el motivo de mi esfuerzo y dedicación por convertirme en un ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser mi segunda casa durante estos años y por permitirme ser una profesional orgullosa de pertenecer a dicha casa de estudios.

Facultad de Ingeniería

Por brindarme los conocimientos necesarios para desempeñarme de la mejor manera como profesional.

Mis hermanos

Byanka y José Alvarado Gómez, por ser ejemplo de lucha y perseverancia.

Mi familia

En especial a mi tía Angélica Gómez y a mi tío Luis Antonio Gómez (q. e. p. d.) por ser como segundos padres y quererme de manera tan especial.

Mis amigos

Por los momentos, los desvelos, las risas y los logros compartidos.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | III |
| GLOSARIO | V |
| RESUMEN..... | XI |
| OBJETIVOS..... | XIII |
| INTRODUCCIÓN | XV |
| | |
| 1. GENERALIDADES..... | 1 |
| 1.1. Antecedentes..... | 1 |
| 1.1.1. Industria de vestuario | 1 |
| 1.1.2. Fábrica dedicada a la confección de prendas de vestir en Chiquimula | 3 |
| 1.2. Marco teórico..... | 3 |
| 1.2.1. Organización..... | 4 |
| 1.2.2. Jerarquización | 4 |
| 1.2.3. Organigrama..... | 5 |
| 1.2.4. Departamentalización | 6 |
| 1.2.5. Descripción de funciones..... | 7 |
| 1.2.6. Principio de coordinación..... | 8 |
| 1.3. Marco geográfico..... | 9 |
| 1.3.1. Chiquimula, Guatemala | 11 |
| | |
| 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA..... | 15 |
| 2.1. Metodología utilizada para el estudio | 15 |
| 2.1.1. Sujetos..... | 15 |
| 2.1.2. Población y muestra | 16 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.1.3. | Instrumentos..... | 16 |
| 2.1.4. | Metodología..... | 16 |
| 2.1.5. | Procedimiento | 19 |
| 2.2. | Presentación y análisis de los resultados..... | 20 |
| 2.2.1. | Entrevista a propietarios..... | 21 |
| 2.2.2. | Entrevista al administrador | 22 |
| 2.2.3. | Entrevista a personal administrativo..... | 24 |
| 2.2.4. | Entrevista a encargados de área y personal operativo..... | 26 |
| 2.2.5. | Resultados de la observación | 33 |
| 3. | PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA..... | 39 |
| 3.1. | Presentación | 39 |
| 3.1.1. | Misión..... | 39 |
| 3.1.2. | Visión..... | 40 |
| 3.1.3. | Valores | 40 |
| 3.2. | Objetivos | 40 |
| 3.3. | Manual de descripción de funciones de puestos..... | 41 |
| 3.3.1. | Instrucciones para el uso del Manual | 43 |
| 3.3.2. | Índice alfabético | 44 |
| 3.3.3. | Descripción de puestos | 45 |
| 3.3.4. | Estructura organizacional..... | 67 |
| 3.4. | Organigrama | 68 |
| 3.5. | Propuesta de capacitación | 71 |
| | CONCLUSIONES..... | 79 |
| | RECOMENDACIONES | 81 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 83 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

| | | |
|----|--|----|
| 1. | Mapa del departamento de Chiquimula..... | 11 |
| 2. | Resultados de entrevista a administrador | 24 |
| 3. | Resultados de entrevista a personal administrativo | 26 |
| 4. | Resultados de entrevista a encargados de área I | 29 |
| 5. | Resultados de entrevista a encargados de área II | 32 |
| 6. | Diagrama de causa y efecto..... | 36 |
| 7. | Organigrama | 69 |

TABLAS

| | | |
|-------|---|----|
| I. | Entrevista a propietarios..... | 21 |
| II. | Entrevista al administrador..... | 22 |
| III. | Entrevista a personal administrativo..... | 25 |
| IV. | Entrevista a encargados de área | 27 |
| V. | Entrevista a personal operativo | 29 |
| VI. | Grupos ocupacionales..... | 43 |
| VII. | Orden alfabético | 45 |
| VIII. | Administrador | 46 |
| IX. | Director general..... | 47 |
| X. | Supervisor de Compras..... | 49 |
| XI. | Supervisor de Producción | 51 |
| XII. | Supervisor de Ventas | 52 |
| XIII. | Administrador de Control Interno | 54 |

XIV. Guarda almacén56

XV. Comercializadores57

XVI. Contador58

XVII. Cortadores59

XVIII. Confeccionadores60

XIX. Planchadoras62

XX. Estampadores63

XXI. Controlador de calidad64

XXII. Acabados65

XXIII. Servicios66

XXIV. Distribución del personal70

GLOSARIO

| | |
|--------------------------------------|--|
| Actividad | Conjunto de acciones afines ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, como parte de una función asignada. |
| Actividades productivas | Son aquellas intrínsecas y esenciales para la ejecución del procedimiento que permiten con el desarrollo, el logro de los objetivos establecidos. |
| Alternativa | Constituye la posibilidad de elegir entre dos opciones viables para lograr las metas y objetivos de un programa, considerando las políticas que normen el desarrollo global de la organización. |
| Análisis | Examen detallado de los hechos para conocer los elementos constitutivos, las características representativas, así como las interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo. |
| Áreas de regulación y control | Son las encargadas de orientar, dirigir el desarrollo de funciones relativas al proceso de planeación y programación de la operación de la institución, así como, de aquellas referidas a la información estadística, control y mejoramiento administrativo. |

| | |
|--------------------------|---|
| Áreas sustantivas | Aquellas que desarrollan funciones derivadas directamente de las atribuciones y objetivos encomendados a la institución, mediante la producción de bienes y prestación de servicios para lo que están facultadas y fueron constituidas. |
| Atribución | Cada una de las funciones, actividades o tareas que se asignan a un funcionario o unidad administrativa, mediante un instrumento jurídico o administrativo. |
| Autoridad | Facultad de mando conferida a una institución o funcionario para que la ejerza directamente o la delegue en otros subalternos. |
| Cadena de mando | Relación (jerarquía de autoridad) entre las unidades administrativas que integran una estructura orgánica. Se extiende linealmente desde el área del titular hasta el nivel de jefe de departamento. |
| Carga de trabajo | Es la que se establece de acuerdo con las funciones que se desarrollan en el desempeño de un cargo específico y conforme a los requerimientos exigidos para la ocupación. |
| Coordinación | Proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones, órganos o personas, que tienen como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos, así como |

armonizar la actuación de las partes en tiempo, espacio, utilización de recursos y producción de bienes y servicios para lograr conjuntamente las metas preestablecidas.

Congruencia

Interdependencia armónica; conexión y afinidad de las acciones individuales dentro de un marco general, un ámbito organizacional, un plan o programa que les da un sentido unitario y una integración de conjunto, ausencia de contradicción en las acciones de las partes con relación a un todo preestablecido, al cual se integran para la consecución de fines u objetivos que le son propios.

Control

Proceso cuyo objetivo es la detección de logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones, así como aplicar las medidas correctivas necesarias. La acción de control puede producirse permanente, periódica o eventualmente durante un proceso determinado o parte de este, a través de la medición de resultados.

Diagnóstico

Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.

| | |
|--------------------|---|
| Eficacia | Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos. |
| Eficiencia | Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. |
| Evaluación | Revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan u organismo en conjunto, con el objetivo de medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado, para alcanzar los objetivos propuestos. |
| Función | Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de una institución de cuyo ejercicio, generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídicoadministrativas. |
| Incidencia | Todo suceso que de alguna forma, afecta o modifica algo previsto. |
| Instrumento | Recurso empleado para alcanzar un propósito. |
| Manual | Documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre diversos temas o procedimientos de una organización. |

| | |
|-------------------------------|--|
| Manual administrativo | Instrumento para documentar y sistematizar el funcionamiento de una organización. |
| Manual de organización | Describe las funciones de cada una de las unidades de mando que integra la estructura de una institución y señala los puestos y la relación que existe entre ellas. |
| Nivel jerárquico | División de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas que les define el rango o autoridad y responsabilidad, independientemente de la clase de función que se les encomiende realizar. |
| Norma | Ordenamiento imperativo y específico de acción que persigue un fin determinado, con la característica de ser rígido en la aplicación. |
| Objetivo | El propósito que se pretende cumplir, y que especifica con claridad el qué y el para qué se proyecta y se debe realizar una determinada acción. |
| Operación | Acción de poner en marcha algo que ha sido previamente planeado y autorizado o que se ejecuta por rutina en el medio laboral. |
| Política | Criterios de acción que son elegidos como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica |

o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

Procedimiento

Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Validar

Dar validez; calidad de válido.

RESUMEN

En el presente trabajo de graduación se describe la situación en la que se desempeña una industria dedicada a la confección de uniformes, ubicada en el departamento de Chiquimula, la cual genera empleo a personas de la localidad, contribuyendo con el bienestar de la población lugareña.

Actualmente se han incrementado los pedidos debido a la buena calidad del producto que maquilan, situación que ha dado lugar a desorden, falta de comunicación y que exista duplicidad en la realización de actividades. Por lo cual se identificó la necesidad de realizar una propuesta para el mejoramiento en la organización de esta empresa.

En el capítulo uno se detallan las características de la región en la cual dicha organización está establecida.

La evaluación de la situación actual de la organización, para identificar las necesidades de la misma, se describe en el capítulo dos.

En el capítulo tres se detalla la propuesta que consiste en proporcionar el diseño de una estructura organizacional, incluyendo el organigrama de la empresa y el Manual de funciones, con el cual se pretende obtener mejoras en los resultados a corto y mediano plazo, además, permitirá que los dueños tengan un panorama hacia dónde pueden dirigir el curso de la empresa.

OBJETIVOS

General

Diseñar una propuesta de mejora para la etapa de organización en una fábrica dedicada a la confección de prendas de vestir.

Específicos

1. Evaluar el estado actual de la etapa de organización en la fábrica objeto de estudio.
2. Investigar si la fábrica cuenta con una jerarquización que permita establecer líneas de autoridad y responsabilidad en cada área de trabajo.
3. Proponer herramientas administrativas que faciliten el desarrollo de las funciones de cada departamento.
4. Desarrollar un plan de mejora para corregir los puntos críticos hallados en la organización administrativa de la fábrica estudiada.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las medianas y pequeñas empresas de Guatemala participan activamente en la lucha por seguir siendo el país de Centroamérica con mayores industrias de vestuario y textiles. Para ello, los miembros de este dinámico sector industrial deben satisfacer las exigencias propuestas tanto por el mercado local como el internacional, mediante cambios o mejoras a sus procesos administrativos y de producción.

El presente estudio está enfocado en evaluar y establecer cómo se lleva a cabo la etapa de organización en una fábrica confeccionadora de ropa en el municipio de Chiquimula, para determinar si la jerarquización actual permite establecer líneas de autoridad y responsabilidad en las diferentes áreas de trabajo; y así proponer, de ser necesario, las herramientas adecuadas que se espera logren un marco estable y comprensible en el que todos los involucrados se identifiquen con la empresa y, por ende lograr la consecución de los objetivos trazados por la misma, facilitando el desarrollo de las funciones en cada departamento.

La organización es el elemento de estudio en la fábrica confeccionadora de ropa, es la parte mecánica del proceso administrativo de cualquier empresa, y es la que responde a qué y quién debe realizar cada función. Con el fin de corregir los puntos críticos hallados en la organización administrativa de la fábrica estudiada, se procede a desarrollar un plan de mejora, el cual consta de un Manual de funciones, un nuevo organigrama y una propuesta de capacitación.

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

A mediados de los años 80, el sector textil se encontraba orientado, principalmente hacia la producción nacional y centroamericana, posteriormente el mercado se vio ampliado a partir de incentivos en la exportación y de los resultados de la apertura comercial, iniciando así un período de crecimiento. La crisis económica atravesada a partir de 2007, cuyos orígenes fueron en Estados Unidos, quien es el principal socio comercial de Guatemala en la industria textil, significaron de forma directa una contradicción en primer plano de las exportaciones de los productos textiles.

El consumo de artículos de vestir para uso final de los estadounidenses, así como los vestuarios y uniformes (de consumo intermedio) impactaron en la industria guatemalteca, lo cual estadísticamente se marcó por un período de contracciones que fue mayormente percibido en el 2009, donde las exportaciones registradas disminuyeron en un 15 %. A partir de 2010 y posterior al 2011, la recuperación de las exportaciones totales se han visto acompañadas de una recuperación en la industria textil en cuanto a los niveles de comercio externo, de tal forma que el crecimiento registrado en el 2010 fue de 12,9 % y para 2011, en un aproximado similar.

1.1.1. Industria de vestuario

Guatemala es una nación centroamericana con una población de aproximadamente 12 millones de habitantes, en su mayoría de escasos

recursos, la cual ha llevado desde hace varios años una serie de reformas e intentos de modernización de muchos rumbos en su economía, es un país que va en busca de nuevos sistemas estratégicos que establezcan el desarrollo continuo y la erradicación de la pobreza; proyectando una integración de igualdad, justicia y de apoyo al desarrollo de las capacidades de la población más pobre; fortaleciendo sus habilidades y promoviéndolos a un desarrollo humano enriquecedor. Asimismo, se encuentra en un estado de vulnerabilidad, en donde la pobreza ataca y absorbe a miles de guatemaltecos, especialmente a mujeres, personas indígenas y niños.

La industria textil en Guatemala, desde hace varios años se ha tornado una actividad de productividad, la cual es exportada a otros países, pero con pago reducido a la mano de obra; miles de guatemaltecos trabajan por sobrevivir y mantener a sus familias mediante el trabajo en maquilas.

El sector del vestuario y los textiles se ha convertido en una importante fuente de generación de riqueza del país; ya que actualmente, ha empleado a casi 100 000 personas directamente, 30 000 por empleos indirectos; situación que ha hecho necesario el desarrollo de infraestructura y ha dejado al país varios millones de dólares mensuales provenientes de Asia, Estados Unidos y Europa, principalmente.

La industria textil en Guatemala se encuentra conformada en un *cluster* de elaboración de ropa que cuenta con 260 empresas de sectores conexos (58,1 %), 146 empresas dedicadas a la confección (32,7 %) y 41 empresas que se ocupan de la textilería e hilandería (9,2 %). Lo cual permite mejorar los rendimientos en cuanto a productividad y costos para la producción de textiles, ya que amplía el nivel de valor agregado en los productos.

1.1.2. Fábrica dedicada a la confección de prendas de vestir en Chiquimula

En Chiquimula se encuentra instalada una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir, que por razones de confidencialidad no se proporcionará el nombre; según un estudio de mercado realizado por Bullock's en el 2008, esta capta un nicho del 2 % del sector de vestuario, correspondiente a la elaboración de uniformes.

Esta fábrica carece de una estructura organizacional definida y manuales de funciones; cuenta con un organigrama desactualizado; del cual se derivan problemas en el seguimiento de instrucciones y cadenas de mando. Con base en lo anterior, se considera necesario realizar una evaluación en la etapa de organización, para identificar la forma en que se lleva a cabo el proceso administrativo y así proponer herramientas que ayuden a facilitar el desarrollo de las funciones de cada departamento, para que las mismas sirvan de asistencia a las autoridades de la empresa al delegar funciones y atribuciones acordes a cada área de trabajo, a través de una línea de autoridad clara y coordinada, logrando con ello la eficiencia y eficacia para el desarrollo y consecución de los objetivos trazados.

1.2. Marco teórico

En todo proceso de investigación, un elemento que sustenta el camino a seguir en todo trabajo científico es el marco teórico, con base en este se inicia, continúa y se extrae la información que respalde el presente documento.

1.2.1. Organización

Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a la vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Entre las distintas características que distinguen a una organización se cuentan las siguientes: conjunto de personas con recursos, objetivos asignados, normas y orden jerárquico establecido, satisfacción de necesidades, producción o venta de bienes o servicios, transmisión de cultura, generación de trabajo, creación, conservación y transmisión de conocimiento, entre otras.

Por otra parte, las organizaciones pueden ser clasificadas de acuerdo a los siguientes criterios: por su finalidad (con y sin fin de lucro), por su estructura (formales e informales), por su tamaño (pequeña, mediana, grande, microemprendimiento), por su localización (multinacional, regional, nacional), por su tipo de producción (bienes o servicios), por el tipo de propiedad (privada, pública o mixta), por el grado de integración que presenta (totalmente integrada o parcialmente integrada) y por su actitud frente a los cambios (rígida o flexible).

1.2.2. Jerarquización

En una organización, la jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Con esta se define la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad.

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos, implicando necesariamente responsabilidad y autoridad.

- Crecimiento vertical y horizontal

Cuando al aumentar las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares suyos, pero que siguen dependiendo directamente de él, existe el crecimiento vertical.

En las empresas, entonces, será la jerarquía la que establecerá las relaciones de autoridad entre jefes y empleado y sobre la cual se determinará la estructura organizacional de la misma. Ya que en la jerarquización se entablarán las relaciones laborales y la estructura organizacional, es importante que esta misma vaya de la mano con la coordinación.

1.2.3. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización. Desempeña un papel informativo.

Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar
- Debe contener únicamente los elementos indispensables

El organigrama, también es definido como un modelo sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización, el organigrama tiene la particularidad de ser: sencillo, entendible y sobre todo flexible; pues esta característica es muy importante, ya que permite a la organización adaptarse a los cambios necesarios dentro de su ámbito.

1.2.4. Departamentalización

Es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas, logrando una especialización que obtiene ganancias de productividad.

El reparto del trabajo y el posterior reagrupamiento se efectúa de tres maneras distintas, originando diferentes tipos de estructuras organizacionales, a saber:

- División por jerarquía.
- División por funciones.
- División por división (unidad/delegación, grupo de clientes, grupo de productos, proyecto).

La elección del criterio a utilizar para repartir el trabajo y realizar la departamentalización depende, en general, de los objetivos de la organización, de las características del entorno exterior, de la tecnología utilizada, de la formación de los trabajadores, del tipo de tareas ejecutadas, de la existencia (o

no existencia), de unidades/delegaciones alejadas geográficamente, de la dimensión de la organización y de la estrategia a seguir.

También denominada como departamentalización funcional, la cual consiste en agrupar actividades y tareas en relación a las funciones que se desarrollan en la empresa.

La división del trabajo hace que la organización se departamentalice de acuerdo con el criterio de similitud de funciones, en actividades agrupadas e identificadas por la misma clasificación funcional, por ejemplo: producción, ventas y finanzas.

La departamentalización por funciones es el criterio más utilizado para organizar actividades empresariales.

1.2.5. Descripción de funciones

La descripción de funciones en la empresa define las esperas del empleador y de los empleados, delimitando claramente las competencias y responsabilidades del colaborador. Esta interviene, en general, en el marco más amplio de la evaluación de función y la introducción de un nuevo sistema de remuneración. Está entonces precedida de una reflexión estratégica con la dirección de la empresa (definición del cargo y de la función en la organización, de los indicadores de éxito y de un diccionario de competencias).

Los análisis de una función se basan en la definición de la misión del puesto y de las competencias requeridas. En el caso de un reclutamiento, la descripción de función permite de hecho reenfocar la búsqueda sobre los

verdaderos prerrequisitos del puesto, y no sobre el reemplazo de una persona, que presentaba competencias particulares.

La descripción o manual de puestos es una herramienta de recursos humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos.

Asimismo, contiene un recuento de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia que deberían tener las personas que lo ocupen. Esto último se define como el perfil requerido del puesto.

A través del manual, se deducen, analizan y desarrollan los datos ocupacionales relativos a los cargos y sus cualidades necesarias para ocuparlo.

El hecho de incluir dentro de los puestos de trabajo objetivos, es una herramienta que tendrá relación directa con la eficiencia en el ejercicio del desempeño en el puesto, con el perfil requerido y, especialmente, como un elemento motivador para superarse cada día, en busca de los objetivos fijados.

1.2.6. Principio de coordinación

Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista su papel dentro de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del nivel de interdependencia que existe entre las personas de las

diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se efectúa con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo el cual, los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

Por tanto, para que exista un mejor manejo de dirección (para el líder) dentro de una organización, es fundamental tener en cuenta estos dos aspectos, ya que de haberlos, existirá un mayor control y supervisión de las áreas y de sus respectivas funciones, y de esta manera, los subordinados al hacerlos partes de la organización, se identificarán con esta para llegar así a cumplir con los objetivos y metas planteadas.

1.3. Marco geográfico

Chiquimula es una de las ciudades más importantes de Guatemala y es la cabecera del departamento de Chiquimula. En la actualidad, desde el 2010, es uno de los municipios más prósperos del oriente guatemalteco, debido al rápido crecimiento en el comercio local e internacional.

El nombre de Chiquimula proviene de la palabra mexicana *Chiquimolín* que significa jilguero.

Está ubicada al norte del departamento del mismo nombre, a 167 km de la ciudad de Guatemala. Colinda al norte con el municipio de Zacapa, al sur con

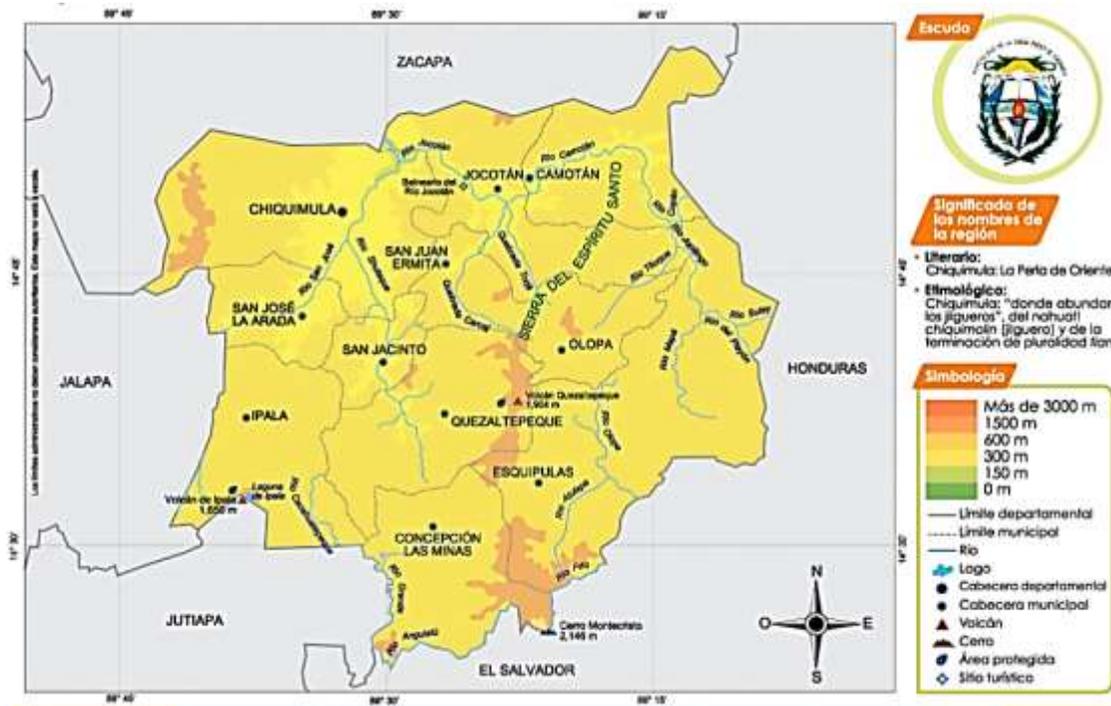
los municipios de San José la Arada y San Jacinto, al este con los municipios de Jocotán y San Juan Ermita y al oeste con el municipio zacapaneco de San Diego.

La geografía del término municipal es muy variada a pesar de su corto espacio en el territorio de Guatemala, pues comprende solo 2 de los 372 kilómetros cuadrados, lo que supone el 15,5 % del territorio del departamento de Chiquimula.

Este municipio presenta diferentes planos geográficos, que van desde las altas montañas heladas y húmedas, hasta los valles soleados y secos. Chiquimula, básicamente está rodeada de montañas con un valle en la región central. Las altitudes que prevalecen van desde los 300 metros sobre el nivel del mar de sus valles hasta los más de 1 500 de altitud de las montañas.

El valle de Chiquimula es atravesado por los ríos: Grande al noreste, San José de norte a sur y el Shutaque que desemboca en el San José; a la entrada de la ciudad de Chiquimula. Asimismo, cuenta con varios riachuelos y nacimientos de agua distribuidos en diferentes puntos.

Figura 1. Mapa del departamento de Chiquimula



Fuente: Municipalidad de Chiquimula.

1.3.1. Chiquimula, Guatemala

La información general del lugar es la siguiente:

- **Clima:** es muy cálido y seco la mayor parte del año debido a su poca altitud (324 metros sobre el nivel mar), con temperaturas de entre 25 ° y 35 °C durante todo el año. Los meses más cálidos son, por lo general, de marzo a septiembre y los menos de octubre a febrero. En el área urbana de Chiquimula, las temperaturas en el verano han llegado a superar los 40 °C, convirtiéndola en una de las ciudades más cálidas del país.

No obstante, a pesar del clima en la ciudad, en muchas aldeas cercanas como La Laguna, Maraxcó, Santa Bárbara o El Paso del Credo, la temperatura llega a ser fría durante las noches, debido a la altitud a la que se ubican.

- Religión: alrededor del 67 % de la población profesa la fe católica, lo cual la convierte en la creencia predominante.
- Actividad económica: la mayoría de los habitantes se dedican al comercio, la agricultura y los servicios públicos; es una de las ciudades con mayor comercio del oriente guatemalteco, ya que se encuentra ubicada a la orilla de la carretera hacia la frontera con Honduras y El Salvador. Entre los centros de comercio más importantes se encuentran el Mercado Central, Mercado la Terminal y el Centro Comercial Pradera. La ciudad posee una gran variedad de bancos y cooperativas, y varios negocios regionales.

Al norte de la ciudad, y ya en las periferias, hay una pista de aterrizaje para avionetas privadas, sin embargo, las autoridades gubernamentales del municipio han planeado reconstruirla y elevarla a la categoría de aeropuerto para así mejorar la economía chiquimulteca. Además tiene una terminal de autobuses desde donde se transportan pasajeros a toda la ciudad, al departamento y a Zacapa, Puerto Barrios y la ciudad de Guatemala.

Sin embargo, a pesar de su gran crecimiento comercial, Chiquimula aún cuenta con una importante parte de su población viviendo bajo la pobreza. Se estima, según importantes estudios, que el 32,61 % de sus habitantes viven en la pobreza, y el 5 % en la pobreza extrema.

- Educación:
 - Primaria: es la etapa de la educación que cuenta con más establecimientos públicos y privados dentro del área urbana de Chiquimula. Las principales escuelas públicas son: Escuela Oficial Urbana para Varones de Oriente Abraham A. Cerezo, Escuela Oficial Urbana para Niñas de Oriente Tránsito Flores Morales, Escuela Anexa de Aplicación al INSO, Escuela Anexa de Aplicación al INVO, Escuela Juan Manuel Aguirre, Escuela Florencio Méndez, entre otras.
 - Educación media: cuenta con varios institutos públicos: Instituto Normal para Varones de Oriente (INVO), Instituto Normal para Señoritas de Oriente (INSO) y el Instituto Experimental Dr. David Guerra Guzmán, entre otros. En el área privada cuenta con colegios prestigiosos como el Liceo la Salle y la Sagrada Familia, que son de religión católica, el Colegio Evangélico Mixto Amigos, que es el uno de los más antiguos que existe en el oriente guatemalteco, el colegio Escuela Secundaria de Oriente (ESDEO), el Colegio Superior de Informática Higa, y entre otros. El Intecap tiene una sede en Chiquimula que sirve para todo el departamento.
 - Universidades: se encuentra la sede para el oriente de la Universidad San Carlos de Guatemala; Centro Universitario de Oriente (CUNORI), una pequeña local de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, una de la Universidad Galileo y una de la Universidad Rural de Guatemala.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Metodología utilizada para el estudio

La utilizada para este estudio fue el Diagnóstico Administrativo, el cual corresponde a un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

El campo de aplicación de este diagnóstico no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo, dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

2.1.1. Sujetos

No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. El hombre es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad, siendo el recurso

más importante para toda organización; también es el centro de la gestión de recursos humanos, por lo cual es de suma importancia integrar la parte de seguridad y salud ocupacional dentro de la organización.

2.1.2. Población y muestra

La empresa posee un total de 30 empleados, quienes serán considerados todos dentro de la realización del diagnóstico, no siendo necesario determinar una muestra para llevar a cabo este estudio.

2.1.3. Instrumentos

Para la realización del Diagnóstico Administrativo se utilizaron varios instrumentos que permitieron identificar las principales causas de los inconvenientes organizacionales que posee esta empresa.

Dentro de estos instrumentos se encuentran los siguientes:

- *Check list*
- Encuestas
- Diagrama de causa y efecto

2.1.4. Metodología

El Diagnóstico Administrativo tiene como objetivo comparar la información registrada en la etapa de análisis y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de enumerar los hallazgos y determinar los puntos críticos que afectan al buen desempeño de la organización.

Dentro de sus principales objetivos están:

- Recolectar datos que obtengan una idea general de la empresa.
- Determinar con datos reales la evolución de la empresa en un período relativamente corto, en lo referente a producción, servicios y recursos, para analizar sistemáticamente si ha existido crecimiento o se ha desarrollado tanto en los aspectos administrativos como también en los operativos.
- Investigar al personal, las actividades, funciones, relaciones, entre otros.

Se realiza a través del análisis de los siguientes aspectos organizacionales:

- Análisis de la estructura: comprende el estudio de cada una de los componentes que integran la estructura organizacional, para determinar si la forma en la que se encuentran organizados ayuda al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la misma, y de la empresa en general. Los aspectos que se evaluarán son los siguientes:
 - Organigrama estructural
 - Niveles jerárquicos
 - Tipo y líneas de autoridad
 - Tramos de control
 - Recursos existentes
 - Dependencia y relación con otras áreas
- Análisis de las funciones: comprende el estudio de las funciones asignadas, así como las atribuciones y obligaciones que tienen que cumplir para el desempeño del trabajo.

La base de este tipo de análisis representa cada uno de los puestos de trabajo que integran la estructura organizacional, por lo tanto es importante verificar lo siguiente:

- Las funciones principales.
 - La relación existente entre las funciones que desempeñan en cada puesto de trabajo con los objetivos del área, y revisar si se encuentran normadas adecuadamente o simplemente se realizan en forma empírica.
 - Duplicidad u omisión de funciones dentro del área en relación a los objetivos de la misma.
 - El grado de complejidad y especialización que se necesita para realizar cada una de las funciones.
 - La descripción y perfiles de los puestos de trabajo.
- Análisis de los procesos: comprenderá el estudio de los procesos que se desarrollan, así como el aporte que ofrecen parcialmente a los procesos generales de la organización en los cuales se ve involucrada. Este tipo de análisis representarán la secuencia de cada una de las actividades que se desarrollan.
 - Procesos principales.
 - Subprocesos.
 - Procesos contingentes.
 - Actividades que se llevan a cabo que corresponden a procesos de otras áreas.

Sería de mucha utilidad para realizar este análisis, basarse en el Manual de normas y procedimientos, el cual no existe.

- Análisis de relaciones: comprende el estudio de la coordinación, comunicación y dependencia que existe entre los elementos integrantes de la organización en general, y que se relacionan con el área. Los tipos de relaciones que se deben definir y evaluar son los siguientes:
 - Entre los niveles jerárquicos que integran la estructura organizacional del área objeto de estudio.
 - Entre el personal en general del área objeto de estudio con las otras áreas.
 - Entre las funciones y los puestos de trabajo que integran el área.
 - Entre los procesos generales de la organización y la dependencia del área, en por lo menos, una de sus actividades.

2.1.5. Procedimiento

La información interna existente en la empresa es fundamental para realizar el estudio y se obtiene de dos fuentes: los registros de la empresa, y de manera experimental, a través de la información que proveen las personas que pertenecen a la unidad afectada, datos recolectados con base a entrevistas y conversaciones debidamente planificadas y ejecutadas ordenadamente, esta información debe ser verificada por lo subjetivo de las respuestas. El registro debe controlarse para el análisis de calidad, actualizarla si es necesario, para obtener datos fidedignos, se debe verificar y comprobar el costo de la obtención de datos, tomando en cuenta la utilidad que prestará contar con dicha información.

El procedimiento a realizar se detalla a continuación:

- Fase I: se realizará una observación de las actividades de cada trabajador y se tomará nota de ellas.

- Fase II: con la ayuda de un *check list* se verificará la periodicidad de las actividades que realizan todos los trabajadores.
- Fase III: se realizarán encuestas y cuestionarios para determinar con cada trabajador las situaciones siguientes: la aptitud al puesto, la actitud hacia los compañeros de trabajo, el conocimiento de las actividades que debe realizar, la cabalidad con que realiza las actividades, y si cuenta con todo lo necesario para realizar las actividades que se le encomiendan. Las encuestas serán diversas según el puesto del trabajador.
- Fase IV: con los resultados obtenidos de la fase anterior se determinarán las causas y los efectos de las carencias, y por último, las necesidades de capacitación y los cambios a realizarse dentro de la organización.

2.2. Presentación y análisis de los resultados

En todo proceso de recolección de datos existe la información a substituir, luego se procesa y analiza en forma inmediata, si no se cuenta con ella se crea, es decir se recopila de fuentes personales con información verbal directa y luego se ampara con fuentes legales y otros documentos del área afectada, para realizar en forma breve y rápida el análisis de lo recolectado que facilite la finalización del diagnóstico en el menor tiempo posible. Para este caso en especial se conversó con el personal, debido a que no existen documentos que respalden el qué hacer de cada uno de ellos, no hay jerarquías delimitadas, ni un documento donde se encuentra la información general de la organización.

Las entrevistas fueron realizadas a los treinta colaboradores de la empresa, representando el cien por ciento del personal, previa obtención del aval del director general.

2.2.1. Entrevista a propietarios

Se realizó con la finalidad de conocer cómo se originó la empresa y de qué forma se encuentra involucrado en la misma.

Tabla I. Entrevista a propietarios

| | PREGUNTA | RESPUESTA |
|---|--|---|
| 1 | ¿De dónde proviene el nombre de la empresa? | Anteriormente la empresa llevaba el nombre de la hija mayor del dueño, en la actualidad se cambió por uno que representaba mejor las actividades de la misma. |
| 2 | ¿A qué se dedica la empresa? | A la confección de prendas de vestir, siendo los uniformes escolares y deportivos sus principales productos. |
| 3 | ¿En qué año inició operaciones la empresa? | En 1995 |
| 4 | ¿Cuál fue el primordial objetivo al formar la empresa? | Ofrecer productos de calidad y brindar un servicio en Chiquimula, que en ese entonces se encontraba desatendido. |
| 5 | ¿Cuánto fue el capital con el que inició la empresa? | No hubo capital específico, éramos dos personas en su casa con una máquina de coser. |
| 6 | ¿Cuántos colaboradores hay en la empresa? | Somos 30 actualmente |
| 7 | ¿Tiene conocimiento de las necesidades que poseen los colaboradores para realizar las actividades diarias? | Sí las conozco |

Continuación de la tabla I.

| | | |
|---|---|--|
| 8 | ¿Considera que los resultados obtenidos al día de hoy han sido los esperados? | Ha sido duro el camino, pero hemos ido creciendo de forma continua. |
| 9 | ¿Qué factores externos considera que interfieren en el crecimiento de su empresa? | La situación económica del país y la entrada de ciertos productos que no son de buena calidad, pero tienen precios muy accesibles y a veces la gente opta por el precio y no por la calidad. |

Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Entrevista al administrador

Como es un puesto clave en la organización debido a que administra la totalidad de la misma, se realizó una entrevista con la finalidad de conocer de qué forma se encuentra identificado con la organización, si conoce el qué hacer de todo el personal, cómo se desempeña, si la comunicación es efectiva, y a la vez identificar si la planificación que realiza es afín al cumplimiento de los planes que los propietarios poseen para la organización.

Tabla II. **Entrevista al administrador**

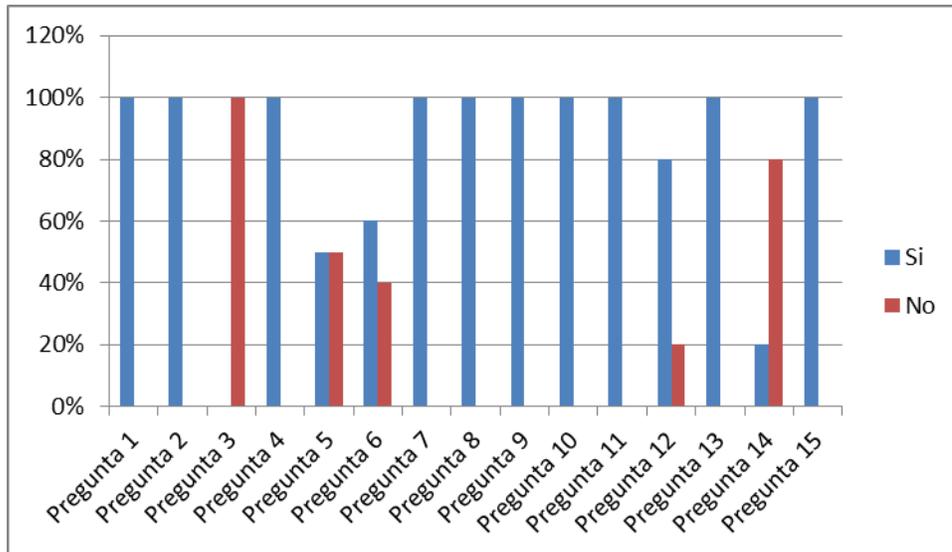
| | PREGUNTA | Respuestas | % correspondiente a la tabulación de respuestas |
|----|--|------------|---|
| 1. | ¿Sabe de dónde proviene el nombre de la empresa? | Sí No | 100 |

Continuación de la tabla II.

| | | | |
|-----|---|------------------------------------|---------------|
| 2. | ¿Conoce a qué se dedica la empresa? | Sí No | 100 |
| 3. | ¿A los clientes, qué le ofrece la empresa? | Zapatos Accesorios Uniformes | 0 0 100 |
| 4. | ¿Conoce cuáles son los planes a corto plazo del área en la que se desempeña laboralmente? | Sí No | 100 0 |
| 5. | ¿Estos planes se basaron en algún proyecto o porque ha sido necesario? | Ha sido necesario el proyecto | 50 50 |
| 6. | ¿Considera que el equipo de trabajo que posee es el adecuado? | Sí No | 60 40 |
| 7. | ¿Cómo es la comunicación con los colaboradores? | Buena No tan buena Mala | 100 0 0 |
| 8. | ¿Los recursos con los que se cuenta son los adecuados para los requerimientos del mercado? | Sí No | 100 0 |
| 9. | ¿Se está cumpliendo con los objetivos planteados? | Sí No | 100 0 |
| 10. | ¿Tiene comunicación con quién toma las decisiones en la empresa? | Sí No | 100 0 |
| 11. | ¿La empresa está ganando o perdiendo? | Ganando Perdiendo | 100 0 |
| 12. | ¿Se está cumpliendo con las metas de ventas? | Sí No | 80 20 |
| 13. | ¿Conoce los rubros correspondientes a los costos y gastos de cada área de la empresa? | Sí No | 100 0 |
| 14. | ¿La empresa ha tenido problemas de liquidez en los últimos 6 meses? | Sí No | 20 80 |
| 15. | ¿Tiene comunicación con quién delega y propone las funciones de cada área, puesto y empleado? | Sí No | 100 0 |

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Resultados de entrevista a administrador



Fuente: elaboración propia.

2.2.3. Entrevista a personal administrativo

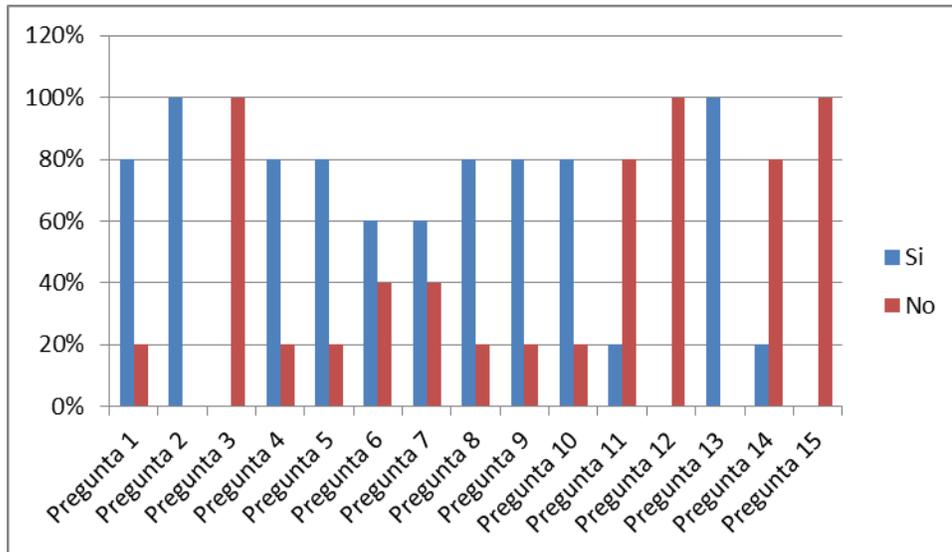
En esta empresa, el personal administrativo es el encargado de centralizar toda la información de la organización, por lo cual la encuesta se enfocó a determinar: si conocen qué actividades tiene definidas cada puesto de trabajo, el porqué de la realización de las mismas, así como los resultados que se desean obtener de la ejecución de estas; también era importante determinar si los canales de comunicación son los adecuados; si están identificados con la empresa y si tienen conocimiento de cómo influye el buen desempeño en sus actividades para cumplir con los objetivos de esta.

Tabla III. Entrevista a personal administrativo

| | PREGUNTA | Respuestas | % correspondiente a la tabulación de respuestas |
|-----|---|------------------------------------|---|
| 1. | ¿Sabe de dónde proviene el nombre de la empresa? | Sí No | 80 20 |
| 2. | ¿Conoce a qué se dedica la empresa? | Sí No | 100 0 |
| 3. | ¿A los clientes qué le ofrece la empresa? | Zapatos Accesorios Uniformes | 0 0 100 |
| 4. | ¿Conoce cuáles son los planes a corto plazo del área en la que se desempeña laboralmente? | Sí No | 80 20 |
| 5. | ¿Sabe usted cuánto personal administrativo hay en la empresa? | Sí No | 80 20 |
| 6. | ¿Conoce usted cuáles son los puestos que hay en el área administrativa? | Sí No | 60 40 |
| 7. | ¿Cómo es la comunicación con todas las personas con quienes trabaja? | Buena No tan buena Mala | 40 40 20 |
| 8. | ¿Conoce cuáles son las actividades que debe realizar? | Sí No | 80 20 |
| 9. | ¿En algún momento de forma sorpresiva le indican que tiene que realizar alguna actividad que durante el tiempo que tiene de trabajar en la empresa no ha realizado? | Sí No | 80 20 |
| 10. | ¿Sabe quién es su jefe inmediato? | Sí No | 80 20 |
| 11. | ¿Supervisa a otra u otras personas? | Sí No | 20 80 |
| 12. | ¿La descripción de las actividades que realiza se encuentra detalladas en algún documento? | Sí No | 0 100 |
| 13. | ¿Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo? | Sí No | 100 0 |
| 14. | ¿En algún momento del día se queda sin material para realizar su trabajo? | Sí No | 20 % 80 % |
| 15. | ¿Durante el tiempo que tiene que trabajar en esta empresa, le han dado algún curso o capacitación? | Sí No | 0 % 100 % |

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. **Resultados de entrevista a personal administrativo**



Fuente: elaboración propia.

2.2.4. Entrevista a encargados de área y personal operativo

Actualmente, las áreas son administradas de forma independiente por cada uno de los encargados asignados a las mismas, ellos fungen como encargados, poseen diversas responsabilidades que obedecen a cargos a otro nivel debido a la importancia de las mismas. La entrevista fue realizada con el fin de determinar cuánto conocen de la empresa, a qué se dedica esta, cuánto conocen del área que administran y del desenvolvimiento del personal a cargo, lo cual influye directamente en el rendimiento de la producción.

El personal que se encarga de las diversas actividades es catalogado como personal operativo, y todos fueron entrevistados. Por medio de la entrevista se desea determinar a nivel operativo: cuánto conocen de la empresa

en la que laboran, si conocen o no cómo realizar las actividades para las que fueron contratados, quién es el jefe inmediato superior, entre otros.

Tabla IV. Entrevista a encargados de área

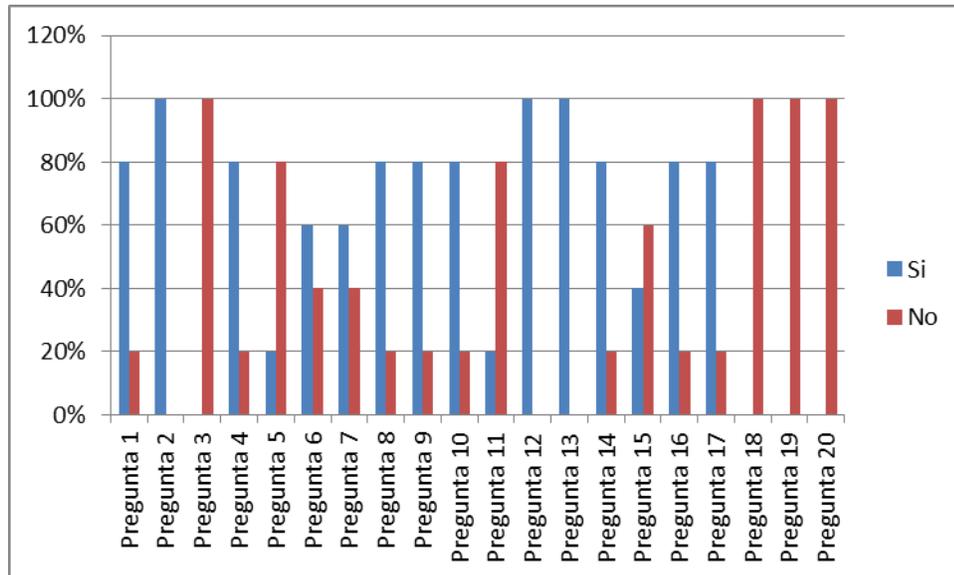
| | PREGUNTA | Respuestas | % correspondiente a la tabulación de respuestas |
|-----|---|------------------------------------|---|
| 1. | ¿Sabe de dónde proviene el nombre de la empresa? | Sí No | 80 20 |
| 2. | ¿Conoce a qué se dedica la empresa? | Sí No | 100 |
| 3. | ¿A los clientes qué le ofrece la empresa? | Zapatos Accesorios Uniformes | 0 0 100 |
| 4. | ¿Conoce cuáles son los planes a corto plazo del área en la que se desempeña laboralmente? | Sí No | 80 20 |
| 5. | ¿Tiene conocimiento de la importancia de la actividad realizada en el área en la que se desempeña? | Sí No | 20 80 |
| 6. | ¿Conoce cuáles son los puestos que hay en el área donde labora? | Sí No | 60 40 |
| 7. | ¿Cómo es la comunicación con todas las personas con quienes trabaja? | Buena No tan buena Mala | 40 40 20 |
| 8. | ¿Qué método de comunicación utiliza con las personas con quienes trabaja? | Verbal Escrita | 80 20 |
| 9. | ¿Conoce cuáles son las actividades que debe realizar? | Sí No | 80 20 |
| 10. | ¿En algún momento de forma sorpresiva le indican que tiene que realizar alguna actividad que durante el tiempo que tiene de trabajar en la empresa no ha realizado? | Sí No | 80 20 |

Continuación de la tabla IV.

| | | | |
|-----|--|----|-----|
| 11. | ¿La descripción de las actividades que realiza se encuentra detalladas en algún documento? | Sí | 20 |
| | | No | 80 |
| 12. | ¿Sabe quién es su jefe inmediato? | Sí | 100 |
| | | No | 0 % |
| 13. | ¿Conoce a todas las personas que supervisa? | Sí | 100 |
| | | No | 00 |
| 14. | ¿Conoce cuáles son las actividades que deben realizar todos y cada una de las personas a quienes supervisa? | Sí | 80 |
| | | No | 20 |
| 15. | ¿Conoce cuáles son las actividades que se realizan en otras áreas de la empresa? | Sí | 40 |
| | | No | 60 |
| 16. | ¿Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo? | Sí | 80 |
| | | No | 20 |
| 17. | ¿Tiene conocimiento de: si las personas a quienes supervisa cuentan con lo necesario para realizar el trabajo correspondiente? | Sí | 80 |
| | | No | 20 |
| 18. | ¿Posee algún documento donde se detallan todos los procesos del área en la que se desempeña? | Sí | 0 |
| | | No | 100 |
| 19. | ¿Existe algún programa de incentivos para el personal que supervisa? | Sí | 0 |
| | | No | 100 |
| 20. | ¿Durante el tiempo que tiene que trabajar en esta empresa, le han dado algún curso o capacitación? | Sí | 0 |
| | | No | 100 |

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Resultados de entrevista a encargados de área I



Fuente: elaboración propia.

Tabla V. Entrevista a personal operativo

| | PREGUNTA | Respuestas | % correspondiente a la tabulación de respuestas |
|----|---|------------------------------------|---|
| 1. | ¿Sabe de dónde proviene el nombre de la empresa? | Sí No | 80 20 |
| 2. | ¿Sabe usted a qué se dedica la empresa? | Sí No | 95 5 |
| 3. | ¿A los clientes qué le ofrece la empresa? | Zapatos Accesorios Uniformes | 0 0 100 |
| 4. | ¿Conoce cuáles son los planes a corto plazo del área en la que se desempeña laboralmente? | Sí No | 30 70 |

Continuación de la tabla V.

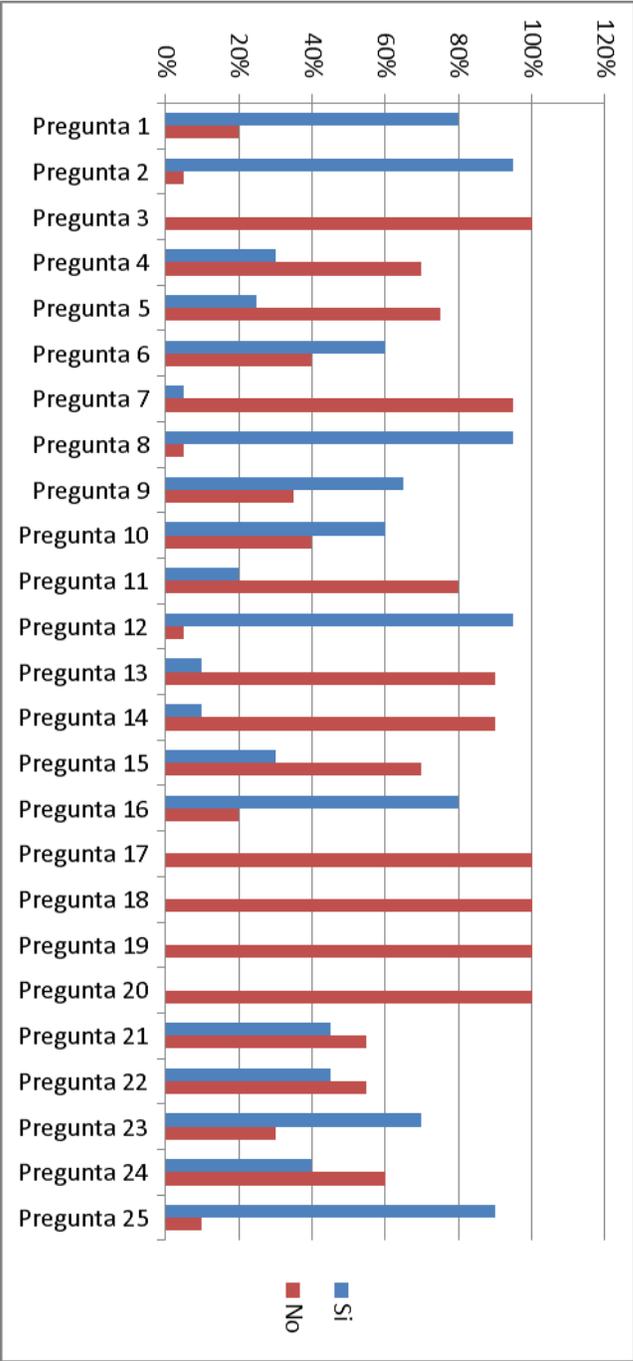
| | | | |
|-----|---|--------------|-------|
| 5. | ¿Conoce a qué se dedica el área en la que se desempeña? | Sí | 25 |
| | | No | 75 |
| 6. | ¿Conoce cuáles son los puestos que hay en el área donde labora? | Sí | 60 % |
| | | No | 40 % |
| 7. | ¿Cómo es la comunicación con todas las personas con quienes trabaja? | Buena | 5 % |
| | | No tan buena | 85 % |
| | | Mala | 10 % |
| 8. | ¿Qué método de comunicación utiliza con las personas con quienes trabaja? | Verbal | 95 % |
| | | Escrita | 5 % |
| 9. | ¿Conoce cuáles son las actividades que debe realizar? | Sí | 65 % |
| | | No | 35 % |
| 10. | ¿En algún momento de forma sorpresiva le indican que tiene que realizar alguna actividad que durante el tiempo que tiene de trabajar en la empresa no ha realizado? | Sí | 60 % |
| | | No | 40 % |
| 11. | ¿La descripción de las actividades que realiza se encuentra detallada en algún documento? | Sí | 20 % |
| | | No | 80 % |
| 12. | ¿Sabe quién es su jefe inmediato? | Sí | 95 % |
| | | No | 5 % |
| 13. | ¿Su jefe inmediato es el único que le da instrucciones para realizar su trabajo? | Sí | 10 % |
| | | No | 90 % |
| 14. | ¿Conoce cuáles son las actividades que deben realizar todos y cada una de las personas con quienes trabaja? | Sí | 10 % |
| | | No | 90 % |
| 15. | ¿Conoce cuáles son las actividades que se realizan en otras áreas de la empresa? | Sí | 30 % |
| | | No | 70 % |
| 16. | ¿Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo? | Sí | 80 % |
| | | No | 20 % |
| 17. | ¿Posee algún documento donde se detallen todas las actividades del área en la que se desempeña? | Sí | 0 % |
| | | No | 100 % |
| 18. | ¿Existe algún programa de incentivos? | Sí | 0 % |
| | | No | 100 % |

Continuación de la tabla V.

| | | | |
|-----|--|---------------------------------|---------------------|
| 19. | ¿Durante el tiempo que tiene que trabajar en esta empresa, le han dado algún curso o capacitación? | Sí No | 0 % 100 % |
| 20. | ¿Cómo se enteró de que había posibilidad de trabajo en esta empresa? | Prensa Radio Otra persona | 0 % 0 % 100 % |
| 21. | ¿Las actividades que realiza las aprendió en esta empresa o en otro lugar? | En la empresa En otro lugar | 45 % 55 % |
| 22. | ¿En alguna oportunidad le han pedido que realice alguna actividad utilizando equipo del que no conoce el funcionamiento y la forma de trabajar con él? | Sí No | 45 % 55 % |
| 23. | ¿En oportunidades le han solicitado que permanezca más del tiempo contratado en la empresa? | Sí No | 70 % 30 % |
| 24. | ¿Su jefe presta atención cuando usted desea compartirle inquietudes en pro de mejorar el ritmo o forma de trabajo? | Sí No | 40 % 60 % |
| 25. | ¿Desde que fue contratado ha permanecido en el mismo puesto y realizando las mismas actividades? | Sí No | 90 % 10 % |

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Resultados de entrevista a encargados de área II**



Fuente: elaboración propia.

2.2.5. Resultados de la observación

Los resultados obtenidos al realizar cada una de las fases definidas en el procedimiento fueron los siguientes:

- Fase I: se realizó la observación de las actividades que realiza cada trabajador y se tomó nota de ellas, se hizo la actividad por áreas y los resultados se agruparon de la siguiente forma:
 - Personal operativo: fue posible identificar que las actividades son sencillas, repetitivas, pero siempre están preguntando al supervisor qué secuencia dar a las actividades, también se observó que en determinadas oportunidades, supervisores de otras áreas llegan a dar instrucciones a personal que no depende directamente de ellos.
 - Encargados de área: se identifica que del 100 % del tiempo que se encuentra en la empresa el 90 % se encuentra dando instrucciones al personal operativo, instrucciones que en oportunidades ya han sido impartidas, (todos los días tiene que impartir las mismas instrucciones). Esta situación no le permite trabajar en las actividades de control y calidad del producto que realiza.
 - Personal administrativo: las actividades son rutinarias pero hay varias personas que realizan la misma actividad, dándose la duplicidad de estas, no permitiendo que el trabajo de cada uno de ellos sea efectivo y afectando cuando se tienen que presentar los reportes de las actividades semanales y mensuales de la

empresa, a la vez influye en el atraso de cobros a clientes y pagos a proveedores.

- Administrador: invierte del 100 % del tiempo el 95 % a dar seguimiento a las actividades del personal administrativo, donde existe duplicidad de tareas, ello con el fin de contar con la información real del estado de las cuentas de la empresa, esto no permite que realmente esta persona se centre en administrar, contando con la información necesaria fuera de tiempo para tomar las decisiones oportunamente.
- Fase II: posteriormente a observar las actividades que en cada área se realizan, se verificó la periodicidad de estas, determinándose que las actividades son rutinarias, esto aplica a personal operativo, encargados de área, personal administrativo e incluso al administrador.
- Fase III: de las entrevistas y cuestionarios se detectaron los siguientes inconvenientes:
 - Personal operativo: todo el personal tiene conocimiento que la empresa se dedica a la elaboración de uniformes, siendo este el producto que se ofrece a los clientes. No conocen los planes del área en la que se desempeñan, pero sí los puestos de los compañeros de trabajo; también saben cuáles son las actividades que se realizan, pero siempre espera que le digan qué actividad de estas realizar, no hay un documento donde se encuentren detalladas las actividades que se realizan en cada área y tampoco las funciones que le corresponde desempeñar a cada uno en el puesto de trabajo. Diariamente reciben instrucciones de otros

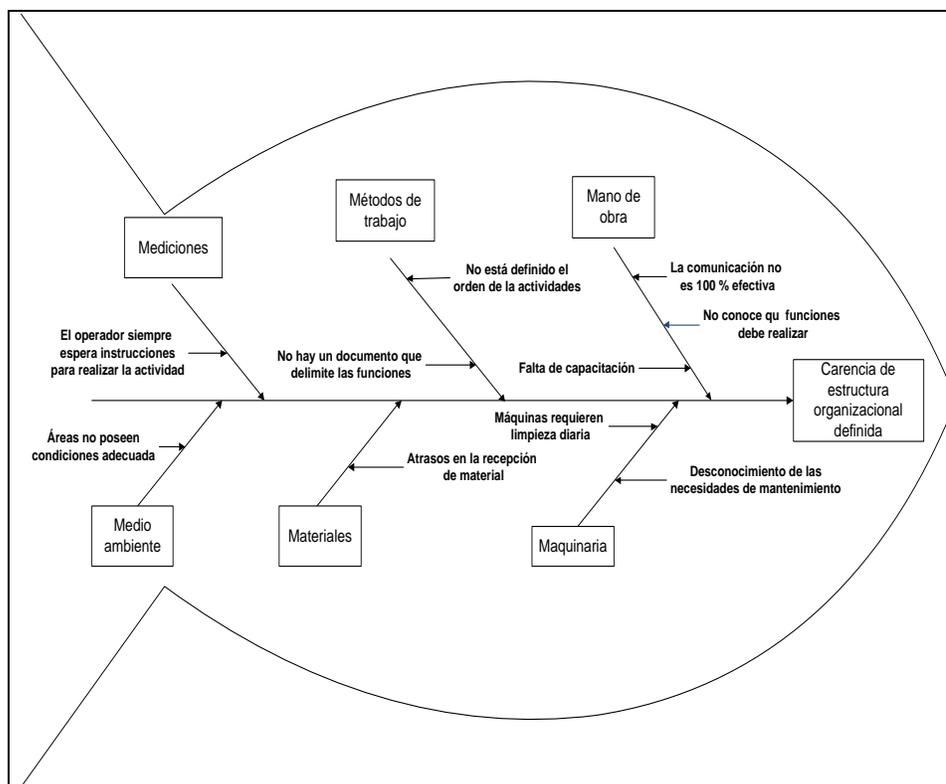
supervisores de área, que en oportunidades contradicen a las instrucciones proporcionados por el encargado a cada área. Desconocen las actividades que se realizan en otras áreas. Y el 95 % de las veces las inquietudes y sugerencias realizadas al encargado de área no son tomadas en cuenta.

- Encargados de área: invierten mucho tiempo dando las mismas instrucciones al personal para que realicen en trabajo diario, pues no hay un documento en el cual respaldarse para que el personal operativo realice las actividades con base en este. El personal desconoce las funciones que debe realizar debido a que no le han sido delimitadas de forma adecuada. La comunicación con las otras áreas no es la adecuada, ya que en oportunidades no cuenta con los suministros que otras áreas tienen que proporcionarle a tiempo para que el personal a cargo realice las actividades correspondientes.
- Personal administrativo: debido a que las actividades son rutinarias, pero sin la existencia de los manuales de procedimientos administrativos y funciones, así como una planeación adecuada hay duplicidad de tareas y atraso en toda la información administrativa de la empresa, impidiendo esto que el trabajo se realice de forma eficiente, incluso afectando el flujo de efectivo de la misma, haciendo que se incurra en gastos innecesarios.
- Administrador: consciente de las necesidades que se presentan en la empresa, así como del compromiso asumido para la administración de la misma, se identifica que no puede realizar de

forma eficiente la labor debido a que tiene que detenerse por pequeños inconvenientes para solventar y obtener la información necesaria para la correcta y efectiva toma de decisiones.

- Fase IV: con los resultados obtenidos de la fase anterior y por medio de un Diagrama de causa y efecto (ver figura 2) fue posible resaltar cuáles de las necesidades y carencias existentes son las que influyen directamente en la falta de la estructura organizacional de la empresa.

Figura 6. Diagrama de causa y efecto



Fuente: elaboración propia, con programa de Microsoft Visio.

Con ayuda del diagrama de causa y efecto; y ante la prioridad para tener una organización que funcione adecuadamente haciendo eficiente todo el qué hacer de la misma, se determinó en conjunto con el administrador y los dueños de la empresa proceder con lo siguiente:

- Proponer un manual de funciones.
- Diseñar la estructura organizacional.
- Capacitar a todo el personal y socializar los manuales y estructura correspondiente.

Las propuestas para estos documentos se encontrarán en el siguiente capítulo.

3. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Presentación

La creación del Manual de descripción de funciones para la empresa, constituye un instrumento de gestión del talento humano a través del cual se establecen las funciones, las competencias laborales, las demandas y los requerimientos exigidos para el desempeño de los empleados en la empresa.

Este Manual es producto de un trabajo técnico, constituido en una herramienta que permite a la empresa organizar los cargos en la planta de personal administrativo, a partir de la definición de los perfiles, verificando las actividades que cada funcionario desempeña en el puesto de trabajo según el nivel jerárquico. Para este fin, se desarrolló el proceso de levantamiento, revisión y depuración de la información de cada uno de los cargos. Se definieron 5 grupos ocupacionales mediante los cuales se clasifica la totalidad de dichos cargos de acuerdo con las demandas y los factores necesarios a cubrir.

3.1.1. Misión

"Establecer y crear una empresa integrada en todos sus procesos, para poder fabricar y controlar productos de alta calidad, con las mejores fibras e insumos nacionales y extranjeros, apoyando así la economía de la región."¹

¹ FLEITMAN, Jack. *Negocios Exitosos*. www.unis.edu.gt/index.php/unis/mision. Consulta: 20 de noviembre de 2014. p. 183.

3.1.2. Visión

"Gracias a la calidad de los productos, la empresa pretende abarcar diferentes nichos de mercado, lo cual le permitirá consolidarse como una empresa de innovación constante para que pueda competir dentro de un comercio globalizado a nivel mundial."²

3.1.3. Valores

Los principales valores son:

- El equipo humano con el que cuenta la empresa es 100 % guatemalteco.
- Fomentar el empleo para el desarrollo de la región.
- Compromiso de mantener un crecimiento constante como apoyo a la industria regional.

3.2. Objetivos

Los objetivos de la organización son los siguientes:

General

"Ser la marca regional que los clientes identifiquen como proveedores de uniformes de calidad y estilos modernos".

Específicos

² FLEITMAN, Jack. *Negocios Exitosos*. www.unis.edu.gt/index.php/unis/mision. Consulta: 20 de noviembre de 2014. p. 183.

- "Elaborar todo tipo de uniformes escolares, deportivos y empresariales.
- Ser una empresa exitosa generadora de empleos.
- Ser la organización más importante en todas las áreas que la conforman.
- Obtener un número importante de clientes cautivos.
- Posicionarnos en el ramo textil como una de las 10 empresas más importantes a nivel nacional.
- Estar atentos y abiertos a las tendencias de la moda y necesidades de la sociedad, para asimilarlas y responder en forma proactiva y práctica.
- Cubrir al máximo la demanda de nuestros clientes para brindar una satisfacción total.
- Mantener siempre los precios más bajos en comparación con nuestra competencia directa.
- Brindar elegancia, comodidad y estilo a toda nuestra clientela."³

3.3. Manual de descripción de funciones de puestos

Esta es una herramienta técnica de indispensable aplicación para el desarrollo de la administración, que posibilita el cumplimiento de los objetivos empresariales. Presta apoyo técnico a los procesos de solución de posibles problemas en las áreas de la organización, producción y administración de los recursos humanos de la empresa, con el propósito de asegurar niveles de eficiencia, que facilite la implementación de sistemas integrales en los procesos ya mencionados.

Proporciona a la administración elementos de información para la clasificación, valoración de puestos, reclutamiento, selección de personal, remuneraciones, capacitación y evaluación del desempeño para que estos sean

³ FLEITMAN, Jack. *Negocios Exitosos*. www.unis.edu.gt/index.php/unis/mision. Consulta: 20 de noviembre de 2014. p. 183

técnicos y eficaces permitiendo un alto nivel de bienestar organizacional, productividad y calidad.

- Permitirá consolidarse como una empresa altamente eficiente y de amplia cobertura nacional, por medio de una oportuna y permanente acción de innovación de productos con una cultura de calidad en todos los recursos materiales y humanos.
- Incentivará el desarrollo y permitirá implementar las estrategias de manejo administrativo que ayuden a los empleados a mejorar, con el fin de crear y preservar los conceptos y principios del trabajo en equipo.
- Proveer al personal de la empresa a través de este documento la descripción de las funciones correspondientes a los puestos de trabajo. Que sirva como guía a los colaboradores para un entendimiento, conocimiento y desarrollo de las actividades según el puesto que desempeñe. También servirá de guía para el conocimiento de diferentes niveles de autoridad, que exista una comprensión de las líneas de comunicación y su estructura jerárquica.
- Objetivos específicos:
 - Asegurar que el personal obtenga una adecuada comprensión y guía de las labores y de la estructura organizacional.
 - Servir de guía para que la contratación del personal se pueda regir a los perfiles de puestos, así, se llevarán procesos puntuales con respecto a los puestos, no a las personas.
 - Determinar la responsabilidad de cada puesto, sus relaciones con los demás y su papel determinante dentro de la empresa.

- Afianzar por medio del conocimiento de las funciones y responsabilidades, mejores relaciones laborales, contribuyendo a la creación de un clima organizacional más cordial y eficiente, para el logro de los objetivos como organización.
- Facilitar la integración de los colaboradores de primer ingreso a la empresa.
- Instituir la aplicación del Manual de funciones y de descripción de puestos, de acuerdo con criterios técnicos, prácticos y estandarizados de trabajo.

3.3.1. Instrucciones para el uso del Manual

- Índice ocupacional: la primera letra mayúscula identifica el servicio como el conjunto de grupos ocupacionales, que conforman un área extensa y general de actividades, ejecutivas, administrativas, técnicas y operativas. El servicio está conformado por uno o varios grupos ocupacionales. Para el caso del sistema de clasificación de puestos de la empresa se identificó los siguientes grupos ocupacionales: en la tabla VI.

Tabla VI. **Grupos ocupacionales**

| # | Grupo ocupacional | Código |
|---|---|--------|
| 1 | Grupo directivo | D1 |
| 2 | Grupo gerencia | G2 |
| 3 | Grupo administrativo | A3 |
| 4 | Grupo apoyo de servicios administrativo | S4 |
| 5 | Grupo operativo de producción | O5 |

Fuente: elaboración propia.

Al puesto se le asigna un dígito que se ubica al lado derecho de las primeras letras, que indica el área ocupacional.

- Índice alfabético: contiene el listado de puestos en estricto orden alfabético, de manera que se localice fácilmente la descripción de uno de ellos, cada título está precedido del correspondiente número.
- Especificación de clase: es la descripción de las tareas, deberes y responsabilidades, que de manera general y típica se cumplen en el puesto; y se ordena de acuerdo a su jerarquía.
- Estructura
 - El código del puesto
 - Título del puesto
 - Misión del puesto
 - Relaciones interpersonales
 - Las tareas típicas
 - Requisitos mínimos
 - Las características de clase
- El código: compuesto por una o más letras y dos dígitos, constituye un elemento ordenador, que identifique en qué servicio, grupo ocupacional o serie se encuentra ubicado el puesto.

3.3.2. Índice alfabético

El detalle de los puestos por orden alfabético se encuentra en la tabla VII.

Tabla VII. **Orden alfabético**

| PUESTOS POR ORDEN ALFABÉTICO | Número |
|----------------------------------|--------|
| Administrador de control interno | 1 |
| Comercializadores | 2 |
| Confeccionadores | 3 |
| Contador | 4 |
| Controlador de calidad | 5 |
| Cortadores | 6 |
| Director general | 7 |
| Estampadores | 8 |
| Guarda almacén | 9 |
| Planchadores | 10 |
| Supervisor de Compras | 11 |
| Supervisor de Producción | 12 |
| Supervisor de Ventas | 13 |

Fuente: elaboración propia.

3.3.3. Descripción de puestos

A continuación se realiza la descripción de puestos sujeta a la estructura establecida con anterioridad.

Tabla VIII. **Administrador**

| | |
|--|-------------|
| Grupo directivo | |
| Administradores | CÓDIGO D1AD |
| ADMINISTRADOR | |
| <p>Misión del puesto</p> <p>Analizar, evaluar y supervisar los informes presentados por los diferentes organismos de dirección y control, para tomar decisiones favorables o desfavorables sobre la gestión económica-financiera-productiva y administrativa de la empresa.</p> | |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el plan de trabajo de la empresa. • Autorizar la adquisición de bienes, materia prima o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos. • Conocer los balances mensuales, trimestrales, semestrales y los informes relativos a la marcha de la empresa, y aprobarlos o rechazarlos. • Elegir y remover, con causa justa, al director general y personal de control interno. • Acordar la disolución de la empresa, fusión con otra u otras y afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración empresarial, cuya afiliación no sea obligatoria. | |
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad por el crecimiento, desarrollo y la buena marcha de la empresa. • Capacidad de análisis, liderazgo, toma de decisiones y gestión. • Supervisa al director general, la auditoría interna y vela por que los objetivos organizacionales se cumplan. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Director general**

| | |
|---|-------------|
| Grupo gerencial | |
| Dirección General | CÓDIGO G2DG |
| DIRECTOR GENERAL | |
| <p>Misión del puesto</p> <p>Evaluar, dirigir y controlar que todas las actividades administrativas, financieras y productivas de la empresa se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Representar a la empresa. Cumplir y hacer cumplir las políticas dictadas por la administración.</p> | |
| <p>Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal de la empresa para fines de trabajo • Administrador • Auditoría interna y externa • Instituciones privadas, públicas y público en general | |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse de ella. • Es el responsable de todo el personal de la empresa. También es responsable de validar los procesos de contratación, evaluación, pagos, capacitación de estos. • Cumplir y hacer cumplir a los empleados las disposiciones emanadas de la administración. • Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración del administrador. • Nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados cuya asignación o remoción no corresponda a otros organismos. • Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad. | |

Continuación de la tabla IX.

| |
|--|
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none">• Instrucción: Título profesional acorde a la finalidad de la empresa como: licenciado en administración de empresas, ingeniero industrial o carreras afines.• Experiencia: 2 a 4 años o más en actividades similares.• Capacitación requerida por el puesto: Análisis financiero, planeación estratégica, liderazgo, manejo de recursos humanos, negociación, desarrollo organizacional, administración de crédito, alta gerencia, proyectos y manejo de paquetes de computación como microsoft word, power point, excel avanzado, internet, adobe acrobat, entre otros.• Fortalezas personales: Trabajo a presión, capacidad de análisis, liderazgo, toma de decisiones, tolerancia, equidad, dinamismo, iniciativa, creatividad, perseverancia, imparcialidad, honestidad, negociación, confiabilidad, excelentes relaciones personales, ética, visión empresarial y flexibilidad. |
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad funcional: Por la adecuada administración de la empresa busca la rentabilidad, crecimiento y desarrollo de la institución.• Responsabilidad valores y documentos: Reglamentos, planes de trabajo, presupuesto, plan operativo, muebles y enseres entregados.• Esfuerzo mental: el puesto requiere gran esfuerzo mental para mantener una adecuada administración de la empresa.• Esfuerzo físico: el puesto requiere moderado esfuerzo físico.• Supervisión recibida: administradores• Supervisión ejercida: compras, producción, ventas y control interno. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Supervisor de Compras**

| |
|---|
| <p>Grupo administrativo</p> <p>Supervisor de Compras</p> <p style="text-align: right;">CÓDIGO 3SC</p> <p style="text-align: center;">SUPERVISOR DE COMPRAS</p> |
| <p>Misión del puesto</p> <p>Supervisar los mecanismos de compras de materias primas e insumos, con el propósito de precautelar la aplicación y utilización de los recursos de la empresa.</p> |
| <p>Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal de la empresa para fines de compra de materias primas e insumos. • Con la administración y el director general. • Proveedores y el personal de control interno. |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigila en cualquier tiempo las operaciones de compra. • Comprueba la existencia y el adecuado inventario de materia prima e insumos, con el propósito de proveer y garantizar la existencia en bodega. • Evalúa los recursos y sistemas de información de la bodega o almacén que permita tomar decisiones rápidas sobre compras. • Asesoramiento en la gestión de compras, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de su departamento. • Realiza un seguimiento a los inventarios de materia prima. • Evalúa la correcta selección de los proveedores de materia prima. • Elabora el plan anual de proveeduría a ser ejecutado durante el ejercicio de producción. • Entregar un informe trimestral de su gestión dirigida a los administradores. |

Continuación de la tabla X.

| |
|--|
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none">• Instrucción: Egresado de la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial, podría considerarse un estudiante de octavo semestre de la carrera.• Experiencia: De 1 a 3 años en actividades de inventarios y proveeduría.• Capacitación requerida por el puesto: Elaboración de informes de inventarios de materia prima e insumos, evaluación el sistema de control, manejo de paquetes de computación como word, power point, excel avanzado, internet, adobe acrobat, entre otros.• Fortalezas personales: Análisis, síntesis, imparcialidad, objetividad, iniciativa, ética, creatividad, honestidad, confiabilidad, excelentes relaciones personales, responsabilidad y firmeza. |
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad funcional: Cumple y hace cumplir los procesos de control de compras, manejo ético de las compras, normas y políticas.• Responsabilidad valores y documentos: Reglamentos, presupuesto, plan de compras, informes especiales, cartera, inventarios de materia prima e insumos y enseres a su cargo.• Esfuerzo mental: El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para mantener un adecuado control de inventarios de compras de la empresa.• Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico.• Supervisión recibida: Director general, administración.• Supervisión ejercida: Sobre los procesos de gestión de compras. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Supervisor de Producción**

| |
|--|
| <p>Grupo administrativo</p> <p>Supervisor de Producción</p> <p style="text-align: right;">CÓDIGO A3SP</p> <p style="text-align: center;">SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN</p> |
| <p>Misión del puesto</p> <p>Supervisar y asesorar los procesos de producción con el propósito de velar por la correcta aplicación y utilización de los recursos materiales para las prendas a producir en la empresa, organizar toda la actividad productiva y realizar la toma de decisiones que a ella corresponde a fin de cumplir con la producción estimada.</p> |
| <p>Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal de la empresa para la correcta producción de la elaboración de las prendas. • Con la administración y el director general. • Con especialistas de la misma rama de la producción para innovar procesos. |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de producción de la planta. • Comprueba la existencia y el adecuado inventario de materia prima e insumos, con el propósito de que la producción no sea parada. • Evalúa los recursos y sistemas de producción de la fábrica que permita un continuo trabajo de los empleados. • Asesoramiento en la de gestión de producción, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de su departamento. • Realiza un seguimiento de la producción de las prendas hasta la entrega final. • Evalúa la correcta selección de los procesos de producción de la fábrica. • Entregar un informe trimestral de su gestión dirigida a los administradores. |

Continuación de la tabla XI.

| |
|---|
| Requisitos mínimos |
| <ul style="list-style-type: none">• Instrucción: Graduado o con pénsum cerrado de la carrera de Ingeniería Industrial.• Experiencia: Necesita conocimientos de 1 a 3 años en actividades de producción.• Capacitación requerida por el puesto: Debe realizar la elaboración de informes de producción de la fábrica, evaluación del sistema de control, conocimientos en el manejo de programas computacionales como: word, power point, Excel avanzado, internet, adobe acrobat, entre otros.• Fortalezas personales: Análisis, síntesis, imparcialidad, objetividad, iniciativa,  tica, creatividad, honestidad, confiabilidad, excelentes relaciones personales, responsabilidad y firmeza. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Supervisor de Ventas**

| | |
|--|-------------|
| Grupo administrativo | |
| Supervisor de Ventas | CÓDIGO A3SV |
| SUPERVISOR DE VENTAS | |
| Misión del puesto | |
| Validar los canales de distribución hacia el público, con el propósito de precautelar la aplicación y utilización de los planes de ventas de la empresa. | |

Continuación de la tabla XII.

| |
|--|
| <p>Relaciones Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none">• Con todo el personal de la empresa para fines de canalizar la modalidad y las estrategias de ventas.• Con la administración y el director general.• Mercado interno, externo y el control interno. |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none">• Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de ventas.• Comprobar la existencia y el adecuado inventario de prendas elaboradas para la venta, con el propósito de proveer y garantizar su existencia.• Evaluar los recursos y sistemas de información del almacén que permita tomar decisiones rápidas sobre ventas al por mayor o menor.• Dar asesoramiento en las estrategias de ventas, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de su departamento.• Realizar un seguimiento a los inventarios de prendas fabricadas.• Evaluar la correcta selección de los mercados existentes.• Elaborar el plan anual de ventas a ser ejecutado durante el ejercicio de producción.• Entregar un informe trimestral de su gestión dirigida a los administradores. |
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none">• Instrucción: Graduado o pénsum cerrado en la carrera de Mercadeo y Ventas.• Experiencia: De 1 a 3 años o más en actividades de mercado y estrategias de ventas.• Capacitación requerida por el puesto: Elaboración de informes de ventas, evaluación del sistema de control, manejo de paquetes de computación como word, power point, excel avanzado, internet, adobe acrobat, entre otros.• Fortalezas personales: Análisis, síntesis, imparcialidad, objetividad, iniciativa, ética, creatividad, honestidad, confiabilidad, excelentes relaciones personales, responsabilidad y firmeza. |

Continuación de la tabla XII.

| |
|---|
| Características de clase |
| <ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad funcional: Cumple y hace cumplir los procesos de los canales de distribución, manejo ético de las ventas, normas y políticas.• Responsabilidad valores y documentos: Reglamentos, presupuesto, plan de <i>marketing</i> y ventas, informes especiales, cartera, inventarios existentes de prendas elaboradas y enseres a su cargo.• Esfuerzo mental: El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para mantener un adecuado canal de ventas internas y externas de prendas de la empresa.• Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico.• Supervisión recibida: Director general, administración.• Supervisión ejercida: Sobre los procesos de mercado y <i>marketing</i>. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Administrador de Control Interno**

| | |
|---|-------------|
| Grupo administrativo | |
| Administrador de Control Interno | CÓDIGO A3CI |
| ADMINISTRADOR DE CONTROL INTERNO | |
| Misión del puesto | |
| Utilizar y validar los sistemas de control interno, con el propósito de que exista una correcta aplicación y utilización de las normas de control contable. | |

Continuación de la tabla XIII.

| |
|--|
| <p>Relaciones interpersonales con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal para fines de control contable y financiero. • Administración y el director general • Contador general |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigila en cualquier tiempo las operaciones realizadas por la empresa en el campo financiero contable. • Evalúa los recursos y sistemas de información contable de los departamentos de compras, ventas y producción que permita analizar el correcto funcionamiento económico administrativo y financiero de la empresa. • Asesoramiento en la administración contable, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de su departamento. • Realiza un seguimiento a los inventarios de materia prima y productos elaborados. • Elabora el plan anual a ser ejecutado durante el ejercicio de económico. • Entregar un informe trimestral de su gestión dirigida a los administradores. |
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción: Administrador de empresas, ingeniero industrial o carrera afín. • Experiencia: De 1 a 3 años en actividades de control interno. • Capacitación requerida por el puesto: Elaboración de informes, evaluación del sistema de control, manejo de paquetes de computación como word, power point, excel avanzado, internet, adobe acrobat, entre otros. • Fortalezas personales: Análisis, síntesis, imparcialidad, objetividad, iniciativa, ética, creatividad, honestidad, confiabilidad, excelentes relaciones personales, responsabilidad y firmeza. |
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad funcional: Cumple y hace cumplir los procesos de control interno, manejo ético de las cuentas contables, normas y políticas. • Responsabilidad valores y documentos: Reglamentos, presupuesto, plan de operativo, informes especiales, cartera, inventarios y enseres a su cargo. • Esfuerzo mental: El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para mantener un adecuado control de inventarios de compras de la empresa. • Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico. • Supervisión recibida: Director general, administración. • Supervisión ejercida: Sobre los procesos de control interno. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Guarda almacén**

| | |
|---|-------------------------------|
| Grupo operativo de Servicios Administrativo Guarda almacén | CÓDIGO S4GA GUARDA ALMACÉN |
| <p>Misión del puesto</p> <p>Vigilar, cuidar los bienes, materia prima, insumos y productos terminados de la fábrica que ingresen a la bodega, mantiene en control las entradas y salidas de todo tipo de bienes, así como también, velar por la seguridad de todo lo que sale de la bodega e incluso lo que ingresa y sale de la empresa.</p> | |
| <p>Relaciones interpersonales con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director general y supervisor de Compras y Ventas | |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al iniciar el día, realiza una supervisión interna y externa de la bodega y almacén verificado que no existan faltantes diariamente. • Custodiar que no se presenten irregularidades en la bodega y almacén y busca solucionar con urgencia cualquier novedad. • Controla la entrada y salida de las materias primas e insumos al igual que los productos terminados. • Atiende los pedidos realizados por el departamento de ventas y producción. • Cuida la integridad del Departamento. • Al concluir las actividades de la empresa revisar internamente y externamente para verificar que existan irregularidades. | |
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción: Egresado de la carrera de Administración o Ingeniería Industrial. • Experiencia: De 1 a 2 años en actividades similares. • Capacitación requerida por el puesto: Manejo de inventarios, word, excel y otros programas de computación, relaciones humanas y seguridad personal. • Fortalezas personales: Buen estado físico, sociabilidad, agilidad, honestidad, tolerancia, estabilidad emocional, precisión, amabilidad, discreción, puntualidad, colaboración y responsabilidad. | |
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad funcional: Por el cuidado, seguridad, orden, integridad de los bienes de la empresa. • Responsabilidad valores y documentos: Información confidencial de la empresa, documentos de entradas y salida de bienes, productos y equipos, muebles, enseres entregados. • Esfuerzo mental: El puesto requiere normal esfuerzo mental para realizar el trabajo de guarda almacén. • Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico. • Supervisión recibida: Supervisor de compras • Supervisión ejercida: Sobre las actividades encomendadas. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. Comercializadores

| | |
|---|-------------|
| Grupo operativo de Servicios Administrativo Comercializadores | CÓDIGO S4CM |
| COMERCIALIZADORES | |
| <p>Misión del puesto Atender al público eficientemente con amabilidad, cortesía, para la promoción, desarrollo, difusión, publicidad de los productos terminados, provee de toda la información necesaria, buscando incrementar las ventas a corto, mediano y largo plazo para disponer de recursos económicos inmediatos.</p> | |
| <p>Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal de la empresa. Director general y supervisor de ventas. • Clientes y público en general. | |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atiende oportunamente con amabilidad, cortesía y eficiencia al público en las operaciones de compras de productos terminados. • Realiza el ingreso al sistema computacional para de los clientes para tenerles registrados. • Realiza la actualización de los productos diariamente. • Informa al cliente sobre la los productos que se venden en el almacén y que son de calidad y las ventajas de sus compras por los descuentos. • Orientar a los compradores sobre los productos. • Presenta informe diario y mensual al jefe inmediato sobre las metas. • Maneja y mantiene técnicas apropiadas de comunicación y relaciones interpersonales. • Verifica el ingreso de productos conciliando el reporte emitido por el sistema con los respaldos o formularios efectuados en el día. | |
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción: Para optar por el cargo de comercializador de tener estudios superiores o conocimiento y experiencia en ventas. • Experiencia: Tener experiencia de 6 meses a 1 año o más en actividades similares (ventas). • Capacitación requerida por el puesto: Atención al cliente, publicidad, administración de ventas, negociación, <i>marketing</i>, reglamentos, políticas y manejo de paquetes de computación como microsoft word, antivirus, power point, excel avanzado, internet, adobe acrobat, entre otros. • Fortalezas personales: Capacidad de análisis, síntesis, iniciativa, ética, minuciosidad, creatividad, confiabilidad, tolerancia, capacidad para interrelacionarse rápidamente, persuasión, negociación, dinamismo, alta autoestima y trabajo bajo presión. | |
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad funcional: Por la excelente atención al socio, proveer de toda la información necesaria. • Incrementar las ventas A corto, mediano y largo plazo para disponer de recursos económicos inmediatos. • Responsabilidad valores y documentos: Información de servicio al cliente, reglamentos, manuales desarrollados, información confidencial de la institución y equipos, muebles, enseres entregados. • Esfuerzo mental: El puesto requiere moderado esfuerzo mental para dar un excelente servicio en la atención a los clientes. • Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico. • Supervisión recibida: Supervisor de Ventas y director general. • Supervisión ejercida: Tienen que realizar la respectiva supervisión Sobre las actividades encomendadas. | |
| CvV | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. Contador

| | |
|---|-------------|
| Grupo operativo de Servicios Administrativo Contador | CÓDIGO S4CO |
| CONTADOR | |
| Misión del puesto Controlar las actividades contables de la empresa bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos en la misma con el fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de la organización, así como da cumplimiento con las disposiciones emitidas por los organismos de control. | |
| Relaciones interpersonales <ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal de la empresa • Director general y administrador de control interno • Organismos de control | |
| Tareas típicas <ul style="list-style-type: none"> • Participa en la formulación del plan estratégico y plan operativo anual de la empresa. • Responsable de realizar los procesos de contratación, evaluación, pagos y gestionar capacitaciones para el personal según los requerimientos de los supervisores. • Elabora un plan de trabajo anual para el desarrollo de su departamento y presentar al director general, para su aprobación, seguimiento y evaluación. • Participa, en la planificación y presupuestaria operativa de su área y de la empresa. • Analiza, evalúa y recomienda los cambios que sean necesarios en el sistema de contabilidad de la empresa, siempre cumpliendo con las leyes del país. • Efectúa constataciones de inventarios físicos en forma periódica o cuando se lo requiera, de todos los bienes de la empresa, así como la existencia de materiales y equipos. • Cumple con las recomendaciones emitidas por auditoría interna, externa y organismos de control. • Legaliza con su firma, la veracidad de los estados financieros para la empresa. • Prepara, revisa y cancela las declaraciones de pagos, por concepto de retención de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes. • Elabora, registra y legaliza comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico. • Revisa y aprueba en forma mensual las conciliaciones bancarias y anexos. • Mantiene un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables. • Efectúa el control previo concurrente de las transacciones financieras de la Empresa, de acuerdo a las disposiciones internas y las normas vigentes. • Dispone oportunamente de los estados financieros y demás anexos, a fin de proporcionar a los estamentos ejecutivos y directivos de información veraz para su análisis y toma de decisiones. • Lleva y mantiene actualizada la contabilidad de la institución, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo. • Emite informes a la administración de todas las actividades realizadas. • Realiza periódicamente si es posible diariamente los arqueos de caja chica. • Realiza reuniones de trabajo con su personal para tratar asuntos de trabajo. | |
| Requisitos mínimos <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción: Título profesional acorde a la finalidad de la empresa como: contador, con estudios de administración o contador público y auditor. • Experiencia: De 2 a 3 años o más en actividades similares. • Capacitación requerida por el puesto: Actualización contable, elaboración de balances, plan de cuentas, contabilidad de costos, presupuesto, elaboración y evaluación, flujo de caja, evaluación financiera, inversiones, estadística financiera, elaboración de informes técnicos, tributación, legislación laboral y manejo de paquetes de computación como microsoft word, safi, power point, excel avanzado, internet, adobe acrobat, entre otros. • Fortalezas personales: Trabajo a presión, capacidad de análisis, síntesis, toma de decisiones, tolerancia, fluidez verbal, dinamismo, minuciosidad, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales, ética y flexibilidad. | |

Continuación de tabla XVI.

| |
|---|
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad funcional: Por mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables y por tributar oportunamente sin retrasos. • Responsabilidad valores y documentos: De reglamentos, manuales, formularios, documentos, archivos contables, información confidencial de la empresa y equipos, muebles, enseres entregados. • Esfuerzo mental: El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada administración de la contabilidad de la empresa. • Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico. • Supervisión recibida: Administrador de control interno y director general. • Supervisión ejercida: Ventas, compras, y producción. |
|---|

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Cortadores**

| |
|---|
| <p>Grupo operativo de Producción Cortadores</p> <p style="text-align: right;">CÓDIGO O5CT</p> <p style="text-align: center;">CORTADORES</p> |
| <p>Misión del puesto Ejecutar las actividades de corte de trazos de telas bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el departamento de Producción, con el fin de garantizar el correcto y oportuno trabajo y elaboración de las prendas, como el cumplimiento de los niveles de control de calidad.</p> |
| <p>Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal de la empresa. • Supervisor de compras, guarda almacén y comercializadores. • Organismos de control. |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trazar moldes de las prendas • Tender la tela para cortar y separar por piezas • Recibir órdenes de producción por parte del supervisor de Producción • Clasificar por tallas y colores de acuerdo a los modelos • Recibir instrucciones del Departamento de Producción • Llevar el control de las prendas cortadas por tallas • Entregar las piezas cortadas al Departamento de Confección o Estampado según sea de la disponibilidad. |
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción: Bachiller de cualquier especialización con conocimientos en corte y confección. • Experiencia: 1 a 2 años o más en actividades similares • Capacitación requerida por el puesto: Conocimiento y experiencia en corte y confección para la elaboración de camisetas y otras prendas de vestir. • Fortalezas personales: Trabajo a presión, capacidad de toma de decisiones, tolerancia, dinamismo, minuciosidad, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales y ética profesional. |

Continuación de la tabla XVII.

| |
|---|
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad funcional: Por mantener un trabajo adecuado, realizar las operaciones de corte con calidad, garantizar el proceso de producción con su trabajo. • Responsabilidad valores y documentos: Responsabilidad sobre los trabajos encomendados dentro de su área y la preocupación por los equipos, muebles y enseres entregados. • Esfuerzo mental: El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada producción de prendas cortadas. • Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico. • Supervisión recibida: Supervisor de producción y administrador de control interno y director general. • Supervisión ejercida: Sobre los procesos de corte |
|---|

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. Confeccionadores

| |
|--|
| <p>Grupo operativo de Producción Confeccionadores</p> <p style="text-align: right;">CÓDIGO O5CF</p> <p style="text-align: center;">CONFECCIONADORES</p> |
| <p>Misión del puesto</p> <p>Confeccionar las prendas de vestir bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el área de Producción, con el fin de garantizar que el producto sea entregado en el tiempo requerido, así como el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los organismos administrativos y de control.</p> |
| <p>Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal de la empresa • Supervisor de compras, guarda almacén, cortadores y comercializadores • Organismos de control |

Continuación de la tabla XVIII.

| |
|--|
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y ejecutar las órdenes del supervisor de Producción. • Coordinar con el supervisor de Producción y con su respectivo módulo el ingreso de órdenes de Corte al área de confección, organizando el proceso de confección. • Recibir del área de Corte, todas la piezas que requiere la orden de Corte. Se debe recibir contando. • Entregar inmediatamente piezas falladas al área de Corte, para que realice la respectiva reposición. • Cumplir con los tiempos de producción asignados por el supervisor de producción. • Realizar las labores de limpieza asignado por el supervisor de Producción. • Cumplir con todas las funciones inherentes a su cargo. • Dedicar tiempo completo al cumplimiento de sus funciones. • Atender a los cronogramas de trabajo dispuestos por el supervisor de producción para la ejecución de las actividades planificadas. • Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades. • Guardar absoluta reserva en los asuntos que, por su naturaleza tuvieren esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueren de su conocimiento. • Dar información inmediata al supervisor de Producción o a Gerencia General, sobre todo asunto o acontecimiento que pudiere ocasionar perjuicio al negocio, trabajadores, usuarios y bienes de la misma. • Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas. • Cuando supervisor de producción lo requiera para cumplir con pedidos de confección eventuales. • Dar buen uso a los instrumentos, equipos, suministros o bienes en general de propiedad de la empresa. • Además declara tener perfecto conocimiento de que está absolutamente prohibido disponer de los equipos, materiales o instrumentos para su uso personal. |
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción: Bachiller de cualquier especialización con conocimientos en corte y confección. • Experiencia: Debe tener por lo menos de 1 a 2 años o más en actividades similares. • Capacitación requerida por el puesto: Debe tener conocimiento y experiencia en corte y confección para la elaboración de camisetitas y otras prendas de vestir. • Fortalezas personales: Este trabajo debe realizárselo a presión, con capacidad de tomar de decisiones, tolerancia, dinamismo, minuciosidad, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales y ética profesional. |
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad funcional: Por mantener un trabajo adecuado, realizar de forma ordenada las operaciones de corte con calidad, garantizar el proceso de producción con su trabajo. • Responsabilidad valores y documentos: Responsabilidad sobre los trabajos encomendados dentro de su área exclusiva y la preocupación por los equipos, muebles y enseres entregados. • Esfuerzo mental: El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada producción de prendas cortadas. • Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico. • Supervisión recibida: Recibe control del supervisor de producción y administrador, de control interno y director general. • Supervisión ejercida: Sobre los procesos de confección. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Planchadoras**

| | |
|--|-------------|
| Grupo operativo de Producción Planchadoras | CÓDIGO O5PL |
| PLANCHADORAS | |
| Misión del puesto Ejecutar las actividades de planchado de las prendas de vestir bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el área de Producción, con el fin de garantizar que el producto sea entregado en el tiempo requerido, así como el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los organismos administrativos y de control. | |
| Relaciones interpersonales <ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal de la empresa • Supervisor de compras, guarda almacén, cortadores, confeccionadores y comercializadores • Organismos de control | |
| Tareas típicas <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y ejecutar las órdenes del supervisor de producción. • Coordinar con el supervisor de producción y con su respectivo módulo el ingreso de órdenes de planchado a su área. • Recibir del área de Confección, todas las prendas. • Entregar inmediatamente piezas falladas al área de Confección, para que realice la respectiva reposición. • Cumplir con los tiempos de producción asignados por el supervisor de Producción. • Realizar las labores de limpieza asignado por el supervisor de Producción. • Cumplir con todas las funciones inherentes a su cargo. • Dedicar tiempo completo al cumplimiento de sus funciones. • Atender a los cronogramas de trabajo dispuestos por el supervisor de Producción para la ejecución de las actividades planificadas. • Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades. • Dar información inmediata al supervisor de Producción o a Gerencia General, sobre todo asunto o acontecimiento que pudiere ocasionar perjuicio al negocio, trabajadores, usuarios y bienes de la misma. • Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas. • Cuando supervisor de producción lo requiera para cumplir con pedidos de confección eventuales. • Dar buen uso a los instrumentos, equipos, suministros o bienes en general de propiedad de la empresa. | |
| Requisitos mínimos <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción: Bachiller con conocimientos en corte y confección. • Experiencia: 1 a 2 años o más en actividades similares. • Capacitación requerida por el puesto: Conocimiento y experiencia en corte, confección y planchado de camisetitas y otras prendas de vestir. • Fortalezas personales: Trabajo a presión, capacidad de toma de decisiones, tolerancia, dinamismo, minuciosidad, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales y ética profesional. | |
| Características de clase <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad funcional: Por mantener un trabajo adecuado, realizar las operaciones de planchado con calidad, garantizar el proceso de producción con su trabajo. • Responsabilidad valores y documentos: Responsabilidad sobre los trabajos encomendados dentro de su área y la preocupación por los equipos, muebles y enseres entregados. • Esfuerzo mental: El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada producción de prendas cortadas. • Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico. • Supervisión recibida: Supervisor de producción y administrador de control interno y director general. • Supervisión ejercida: Sobre los procesos de planchado y calidad. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. Estampadores

| | |
|--|-------------|
| Grupo operativo de Producción Estampadores | CÓDIGO O5ET |
| ESTAMPADORES | |
| <p>Misión del puesto</p> <p>Realizar las actividades de estampado de las prendas de vestir bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el área de Producción, con el fin de garantizar que el producto sea entregado en el tiempo requerido, así como el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los organismos administrativos y de control.</p> | |
| <p>Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal de la empresa. • Supervisor de compras, guarda almacén, cortadores, confeccionadores, planchadores y comercializadores. • Organismos de control. | |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y ejecutar las órdenes del supervisor de producción. • Coordinar con el supervisor de producción el ingreso de órdenes de estampado con el respectivo control de estampado y la hoja de tiempos de producción por hora y colores por diseño. • Recibir del área de Confección todas las piezas que requiere el control de estampado. Se debe recibir contando. • Entregar inmediatamente piezas falladas al área de corte, para que realice la respectiva reposición. • Cumplir con los tiempos de producción para estampado asignados por el supervisor de producción. • Cumplir con todas las funciones inherentes a su cargo. • Atender a los cronogramas de trabajo dispuestos y establecidos por el supervisor de Producción para la ejecución de las actividades planificadas. • Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades. • Dar información inmediata al supervisor de Producción a la Gerencia sobre todo asunto o acontecimiento que pudiere ocasionar perjuicio al negocio. • Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas. • Cuando supervisor de Producción lo requiera para cumplir con pedidos de confección eventuales. • Dar buen uso a los instrumentos, equipos, suministros o bienes en general de propiedad de la empresa. | |
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción: Bachiller de cualquier especialización con conocimientos en estampado. • Experiencia: 1 a 2 años o más en actividades similares. • Capacitación requerida por el puesto: Conocimiento y experiencia en estampado de camisetas y otras prendas de vestir. • Fortalezas personales: Trabajo a presión, capacidad de toma de decisiones, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales. | |
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad funcional: Mantener un trabajo adecuado, realizar las operaciones de corte con calidad, garantizar el proceso de producción. • Responsabilidad valores y documentos: Responsabilidad sobre los trabajos encomendados y la preocupación por los enseres entregados. • Esfuerzo mental: El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada producción de prendas cortadas. • Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico. • Supervisión recibida: Supervisor de producción y administrador. • Supervisión ejercida: Sobre los procesos de estampado. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Controlador de calidad**

| | |
|--|-------------|
| Grupo operativo de Producción Controlador de Calidad | CÓDIGO O5CC |
| CONTROLADOR DE CALIDAD | |
| <p>Misión del puesto</p> <p>Ejecutar las actividades de control de calidad de las prendas de vestir terminadas bajo el cumplimiento de parámetros de calidad y procedimientos establecidos por el área de Producción para su comercialización, con el fin de garantizar que el producto sea entregado en el tiempo requerido, así como el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los organismos administrativos y de control.</p> | |
| <p>Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal de la empresa. • Supervisor de Compras, guarda almacén, cortadores, confeccionadores, planchadores y comercializadores. • Organismos de control. | |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y ejecutar las órdenes del administrador de control interno. • Coordinar con el administrador de control interno el ingreso y salida de órdenes con el respectivo control de calidad de producción. • Recibir del área de producción todas las prendas para el respectivo control. Se debe recibir contando. • Entregar inmediatamente prendas fallidas del área de Producción, para que realice la respectiva reposición. • Cumplir con todas las funciones inherentes a su cargo. • Atender a los cronogramas de trabajo dispuestos por el administrador de control interno para la ejecución de las actividades planificadas. • Mantener el grado de eficiencia con parámetros de calidad necesario para el desempeño de sus actividades. • Dar información inmediata al administrador de control interno o a Gerencia General, sobre todo asunto o acontecimiento que pudiere ocasionar perjuicio al negocio, trabajadores, usuarios y bienes de la misma. • Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas. • Dar buen uso a los instrumentos, equipos, suministros o bienes en general de propiedad de la empresa. | |
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción: Bachiller de cualquier especialización con conocimientos en producción textil. • Experiencia: 1 a 2 años o más en actividades similares. • Capacitación requerida por el puesto: Conocimiento y experiencia en producción textil de camisetitas y otras prendas de vestir. • Fortalezas personales: Trabajo a presión, capacidad de toma de decisiones, tolerancia, dinamismo, minuciosidad, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales y ética profesional. | |
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad funcional: Por mantener un trabajo adecuado, realizar las operaciones de control de calidad para garantizar el proceso de producción con su trabajo. • Responsabilidad valores y documentos: Responsabilidad sobre los trabajos encomendados dentro de su área y la preocupación por los equipos, muebles y enseres entregados. • Esfuerzo mental: El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada producción de prendas cortadas. • Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico. • Supervisión recibida: Supervisor de Producción y administrador de control interno y director general. • Supervisión ejercida: Sobre los procesos finales de control para salida de las prendas. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. Acabados

| | |
|--|-------------|
| Grupo operativo de Producción Acabado | CÓDIGO O5ET |
| ACABADO | |
| <p>Misión del puesto</p> <p>Revisar las prendas de vestir bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el área de Producción, con el fin de garantizar que el producto sea entregado con los acabados correspondientes en el tiempo requerido, así como el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los organismos administrativos y de control.</p> | |
| <p>Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal de la empresa. • Supervisor de Compras, guarda almacén, cortadores, confeccionadores, planchadores, estampadores y comercializadores. • Organismos de control. | |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y ejecutar las órdenes del supervisor de Producción. • Coordinar con el supervisor de Producción el ingreso de los lotes de producto terminado • Recibir del área todas las piezas. • Entregar inmediatamente piezas falladas al área de Corte, para que realice la respectiva reposición. • Cumplir con los tiempos de producción para la revisión asignados por el supervisor de producción. • Cumplir con todas las funciones inherentes a su cargo. • Atender a los cronogramas de trabajo dispuestos y establecidos por el supervisor de Producción para la ejecución de las actividades planificadas. • Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades. • Dar información inmediata al supervisor de Producción o a Gerencia, sobre todo asunto o acontecimiento que pudiere ocasionar perjuicio al negocio. • Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas. Cuando supervisor de Producción lo requiera para cumplir con pedidos de confección eventuales. • Dar buen uso a los instrumentos, equipos, suministros o bienes en general de propiedad de la empresa. | |
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción: Bachiller de cualquier especialización con conocimientos fabricación de uniformes. • Experiencia: 1 a 2 años o más en actividades similares. • Capacitación requerida por el puesto: Conocimiento y experiencia en revisión prendas de vestir. • Fortalezas personales: Trabajo a presión, capacidad de toma de decisiones, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales. | |
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad funcional: Mantener un trabajo adecuado, realizar las operaciones de revisión con calidad, para garantizar el proceso de producción. • Responsabilidad valores y documentos: Responsabilidad sobre los trabajos encomendados y la preocupación por los enseres entregados. • Esfuerzo mental: El puesto requiere excepcional esfuerzo mental para una adecuada producción de prendas. • Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico. • Supervisión recibida: Supervisor de Producción y administrador. • Supervisión ejercida: Sobre revisión de prendas. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Servicios**

| | |
|--|-------------|
| Grupo operativo de Producción Servicios | CÓDIGO O5ET |
| AUXILIARES DE SERVICIO | |
| <p>Misión del puesto</p> <p>Garantizar que la organización permanezca limpia y en condiciones adecuadas y aptas para que el resto de colaboradores realicen las actividades correspondientes y así cumplir con las disposiciones emitidas por los organismos administrativos y de control.</p> | |
| <p>Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todo el personal de la empresa. • Supervisor de control interno, guarda almacén, cortadores, confeccionadores, planchadores, estampadores y comercializadores. • Organismos de control. | |
| <p>Tareas típicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y ejecutar las órdenes del supervisor de control interno. • Realizar limpieza de mobiliario y equipo de oficina. • Desocupar los recipientes de basura. • Barrer y trapear todos los pisos de la empresa. • Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades. • Dar información inmediata supervisor de control interno o a gerencia sobre todo asunto o acontecimiento que pudiere ocasionar perjuicio al negocio. • Colaborar en trabajos emergentes, siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas. • Dar buen uso a los instrumentos, equipos, suministros o bienes en general de propiedad de la empresa. • Realizar limpieza de baños 2 veces durante la jornada. • Realizar limpieza de área de parqueos diariamente. | |
| <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción: Bachiller de cualquier especialización con conocimientos fabricación de uniformes. • Experiencia: 1 a 2 años o más en actividades similares. • Capacitación requerida por el puesto: Conocimiento de utilización de enseres de limpieza. • Fortalezas personales: Trabajo a presión, honestidad, responsabilidad, excelente relaciones personales. | |
| <p>Características de clase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad funcional: Mantener un trabajo adecuado, realizar las operaciones de limpieza con calidad. • Responsabilidad valores y documentos: Responsabilidad sobre los trabajos encomendados y la preocupación por los enseres entregados. • Esfuerzo mental: El puesto no requiere excepcional esfuerzo mental. • Esfuerzo físico: El puesto requiere normal esfuerzo físico. • Supervisión recibida: Supervisor de control interno y administrador. • Supervisión ejercida: Sobre suministro de limpieza. | |

Fuente: elaboración propia.

3.3.4. Estructura organizacional

Según la función que se desarrolla en cada una de estas áreas se presentan las siguientes definiciones:

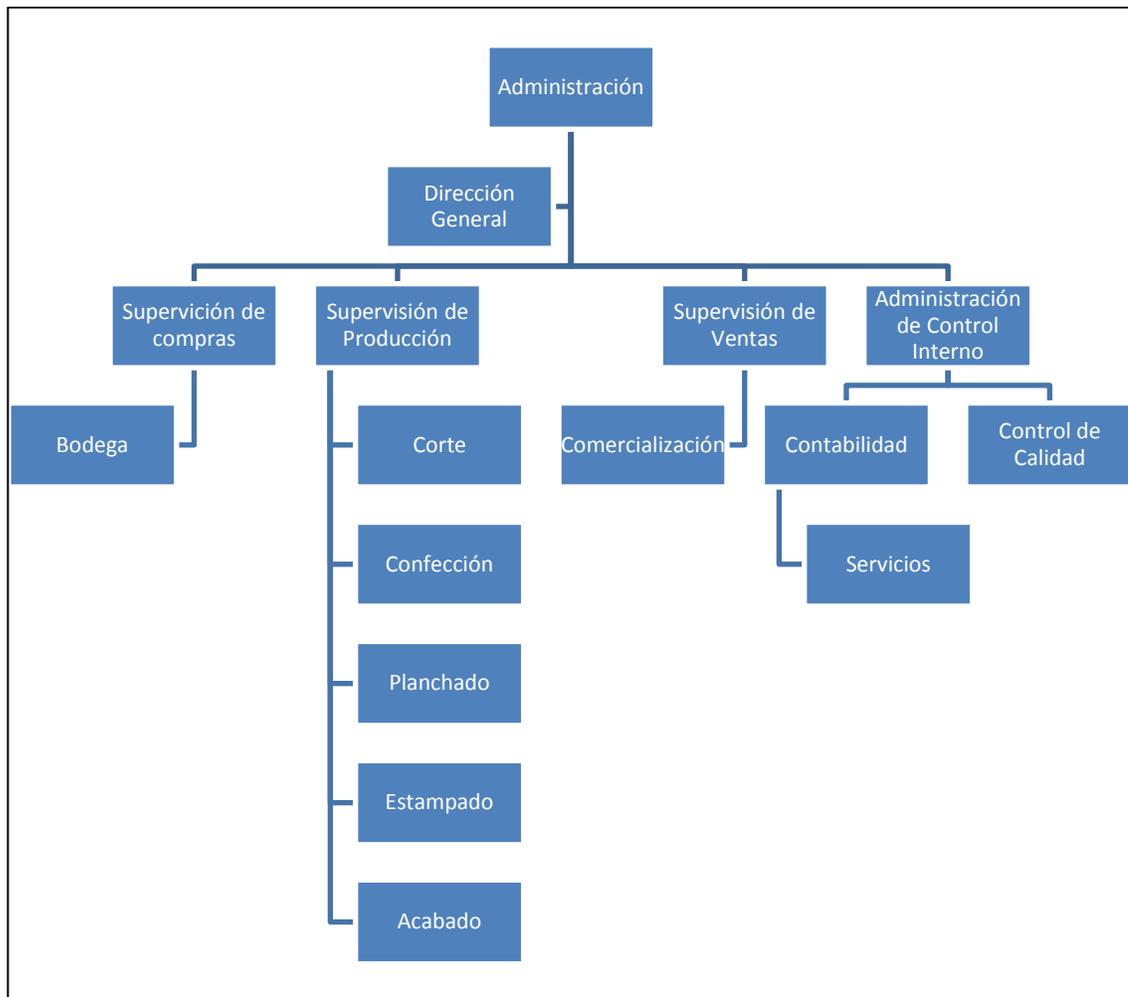
- **Administración:** está integrada por el grupo directivo. Se encarga de controlar todo el qué hacer de la empresa. Es una función importante que, también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y de los trámites administrativos, incluyendo de representación legal.
- **Dirección General:** área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales, y al mismo tiempo velar porque los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables. Está integrada por el grupo de Gerencia.
- **Supervisión:** área que tiene por función la dirección de las actividades a las que cada unidad de la empresa corresponde realizar con la finalidad de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Es la práctica que tiene el control de la empresa, utilizando información precisa y relevante de las distintas áreas y tomando acciones adecuadas según la estrategia y objetivos de la empresa. Se encuentra integrada por el grupo administrativo.

- Servicios administrativos: el área se integra por el grupo apoyo de servicio administrativo, encargado de proporcionar a la empresa estrategias y objetivos.
- Operaciones: área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de Operaciones están: verificar el funcionamiento adecuado de la maquinaria o equipo, el almacenamiento del producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.

3.4. Organigrama

La propuesta consta de un modelo de organización estructural funcional de controles y manejo empresarial de la empresa, cuenta con varios departamentos, que dan la forma y originan el organigrama propuesto para la empresa y que es el más adecuado.

Figura 7. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

La empresa cuenta con treinta empleados, de los cuales seis son hombres y veinticuatro mujeres, con una media de veinticinco años de edad. La distribución, según los nuevos nombres a los puestos de trabajo se describe en la tabla XXIV.

Tabla XXIV. **Distribución del personal**

| Departamento | Hombres | Mujeres | Total empleados | Total por departamento |
|---------------------------------------|----------------|----------------|------------------------|-------------------------------|
| Administración General | | | | 1 |
| Administrador | 1 | | 1 | |
| Dirección General | | | | 1 |
| Director General | | 1 | 1 | |
| Compras | | | | 2 |
| Supervisor | | 1 | 1 | |
| Guarda almacén | 1 | | 1 | |
| Ventas | | | | 4 |
| Supervisor | 1 | | 1 | |
| Comercializadores | 1 | 2 | 3 | |
| Producción | | | | 18 |
| Supervisor | 1 | | 1 | |
| Corte | 1 | 2 | 3 | |
| Confeccionadores | | 8 | 8 | |
| Planchado | | 2 | 2 | |
| Estampado | 2 | | 2 | |
| Acabado | 2 | | 2 | |
| Administración Control Interno | | | | 4 |
| Administración de Control de Calidad | 1 | | 1 | |
| Contador | | 1 | 1 | |
| Servicios | 1 | 1 | 2 | |

Fuente: elaboración propia.

3.5. Propuesta de capacitación

Los objetivos de un plan de capacitación son:

- **Productividad:** la capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño.
- **Calidad:** los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades.
- **Salud y seguridad:** la salud mental y física de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada previene accidentes laborales.
- **Prevención de la obsolescencia:** los esfuerzos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a estos de los avances en sus campos laborales respectivos.
- **Desarrollo personal:** en el ámbito personal los empleados se benefician de los planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

Con base en estos objetivos se propone, para todo el personal, realizar las capacitaciones siguientes:

- Trabajo en equipo
- Metodología 5'S
- Salud ocupacional
- Manejo de relaciones laborales

- Resolución de conflictos
- Administración efectiva del tiempo
- Liderazgo efectivo

De las siete capacitaciones propuestas se desarrollan cuatro a continuación.

- Trabajo en equipo (*team-building*)

Es fundamental para el progreso social y del desarrollo humano. Sin embargo, en ocasiones, resulta difícil o complejo ante la aparición de actitudes como: el individualismo, el aislamiento, el egoísmo y la intolerancia; generando un malestar insostenible que se agrava si no se interviene a tiempo.

Trabajar en equipo, adecuadamente, es hacer que todas aquellas diferencias se disipen, porque el grupo ejerce una poderosa influencia sobre el individuo y contribuye al crecimiento y desarrollo de su propia identidad. Es saber respetar, tolerar, tener confianza, aceptar las diferencias, apoyar. Fundamentalmente debe haber igualdad de responsabilidad ante los resultados de las acciones y de toma de decisiones.

Todos y cada uno de sus miembros son importantes, si se les da la oportunidad y el estímulo necesario. Se debe trabajar con los grupos para el fortalecimiento, para el crecimiento, para un cambio actitudinal, a través de dinámicas grupales, profundizando de esta manera la comunicación, interrelación, motivación, desaparición de conflictos. Afianzando los lazos hacia una actitud positiva, equitativa, de respeto, de cooperación, y de participación.

- Objetivo del taller: transmitir y reforzar en los participantes conceptos y herramientas que les permitan adquirir y/o mejorar sus habilidades para trabajar en equipo.
 - Participantes: el taller está dirigido a directivos que deseen implementar en sus organizaciones la modalidad de trabajo en equipo, y a miembros de equipos de trabajo, en general, que necesiten conocer qué hacer y cómo hacerlo.
 - Modalidad: el taller conjugará teoría y práctica.
 - Duración: tiene un tiempo de 16 hora.
 - Temas:
 - ¿Qué es el trabajo en equipo?
 - ¿Cuándo trabajar en equipo?
 - Introducción y puesta en marcha del equipo en la empresa
 - Roles dentro del equipo
 - Del pensamiento individualista al pensamiento de equipo
 - Toma de decisiones
 - Dificultades y conflictos
 - Motivación
 - Evaluación del equipo
 - El equipo que falla *versus* el eficaz
 - Materiales: se entregará a cada participante, material impreso con los contenidos del taller y todos los necesarios para la realización de prácticas durante el desarrollo del mismo.
- Metodología 5´S

Es un método de origen japonés para lograr ambientes o sitios limpios, ordenados, organizados y seguros donde se respire la calidad. Asimismo, busca lograr el bienestar personal y la disciplina, como base de un estilo de vida en la empresa orientado a la calidad total.

El nombre se origina de *seiri* (selección y despeje: mantener solo lo necesario), *seiton* (mantener todo clasificado y en orden), *seiso* (mantener todo limpio, eliminar fuentes de suciedad), *seiketsu* (promover y cuidar el bienestar personal), *shitsuke* (lograr la disciplina y mantener los buenos hábitos). *Seiri*, *seiton* y *seiso* están dirigidas a los objetos y los sitios, en tanto que *seiketsu* y *shitsuke* se orientan a las personas.

Esta herramienta permite la participación de todo el personal y fomenta las actitudes proactivas orientadas a la mejora continua. Este curso permite conocer cómo puede implantarse con éxito esta metodología en cualquier tipo de organización.

- **Objetivos:** los participantes conocerán y aplicarán la metodología de las 5'S con la finalidad de lograr equipos de trabajo eficientes y productivos, en espacios y áreas de trabajo limpias, despejadas y ordenadas, incrementando los niveles de servicio, mejorando los tiempos de respuesta y eliminando las actividades sin valor agregado y no productivas.
- **Descripción:** en una primera etapa se revisa a detalle la metodología 5'S (despeje, organización, limpieza, bienestar personal y disciplina), orientado a la persona y a los objetos en el ambiente laboral y en el aspecto personal. Los participantes conocerán los elementos y el proceso para la implantación, la

evaluación y el seguimiento en la organización, tomando como base un caso práctico para su empresa.

- Propuesta: duración: 8 o 16 horas
- Esquema: abierto: 60 % teoría, 40 % para casos prácticos.
- Material:
 - Carpeta con el contenido del curso-taller por participante
 - Materiales del curso
 - Diploma de participación
 - Revisión de casos prácticos

- Resolución de conflictos
 - Propósito: ofrecer una instancia de reflexión sobre la manera de abordar situaciones conflictivas de sus realidades educativas a partir de ejemplos concretos y reales, compartir experiencias, en búsqueda de estrategias de resolución.

 - Objetivo general: conocer, manejar y aplicar elementos conceptuales y prácticos del modelo de administración y resolución de conflictos, tanto en su vida personal como en su labor profesional, en cuanto al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

 - Síntesis de principales contenidos abordados:
 - Definición y connotación sociocultural del conflicto
 - Factores que desencadenan situaciones de conflicto

- Barreras en la resolución de conflictos
 - Formas de resolución de conflictos
 - estilos de enfrentamiento
 - Evaluación de estrategias de solución
 - Comunicación efectiva, asertividad
- Metodología: se aplica una metodología activa participativa, con ejemplos prácticos, que invitan al autoconocimiento y a la resolución pacífica de conflictos.
 - Materiales: los participantes reciben un manual con documentos de lectura de apoyo, relacionados con cada uno de los contenidos abordados.
 - Duración: 16 horas
- Administración efectiva del tiempo

El verdadero problema de la administración del tiempo no está solamente en el uso de un método, técnica o tecnología, también en el sentido que la persona tiene sobre el tiempo. Ser el dueño de su tiempo implica tener claridad sobre lo que realmente necesita hacer. Esto permite enfocarse y utilizar de mejor manera su tiempo.

- Objetivo general: optimizar su agenda para el manejo efectivo del tiempo y territorio. Mediante el abordaje de temas como: análisis y gestión del tiempo; ventajas y barreras en la gestión del tiempo y pasos correctos para la gestión del tiempo en las ventas.
- Objetivos específicos: interpretar el sentido que posee del tiempo, descubriendo un nuevo sentido de urgencia y revalorando el concepto del tiempo; y conocer y aplicar una metodología para la

organización y priorización de actividades, sean estas laborales o personales, logrando un uso eficaz de su tiempo.

- Temario:
 - Sentimientos y valoraciones conscientes e inconscientes
 - Tu relación con el tiempo
 - Un nuevo sentido del tiempo y de urgencia
 - Lo importante y lo urgente
 - Matriz de tiempo
 - Herramientas de gestión del tiempo (GTD)

CONCLUSIONES

1. Para evaluar el estado actual de la organización se procedió a la utilización del estudio por medio del Diagnóstico Administrativo, el cual corresponde a un estudio sistemático, integral y periódico con el propósito de conocer la organización administrativa y determinar los puntos críticos en la misma.
2. Con base en las entrevistas realizadas se logró determinar que la carencia de conocimiento de la jerarquía y líneas de responsabilidad han generado desorden en la realización de las actividades y, por ende, este desorden ocasiona pérdidas para la organización.
3. Como herramienta para corregir el desorden y hacer que las actividades se desarrollen adecuadamente, se desarrolló el Manual de Puestos en el cual se define el organigrama de la estructura organizacional de la empresa, y a la vez se delimitan las actividades a realizar.
4. El analizar los puntos críticos permitió diseñar un plan de mejora, en el cual se propuso la realización de capacitaciones constantes y que a la vez sean enfocadas acorde a las necesidades de cada una de las áreas de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Evaluar periódicamente el estado administrativo de la organización, así como el desempeño de cada una de las áreas y la interrelación de estas.
2. Cuando se realicen nuevas contrataciones, dar a conocer al nuevo colaborador la estructura organizacional de la empresa y el Manual de funciones.
3. Proporcionar el seguimiento y actualización correspondiente a la aplicación del Manual de funciones para evitar el desorden. A fin de mantener las líneas de autoridad definidas de acuerdo a las actividades que se realizan según las áreas de la empresa.
4. Generar un plan de capacitaciones constantes que vayan enfocadas a mejorar y fortalecer las diferentes áreas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR ALONZO, José Antonio. *Organización del departamento de investigación y desarrollo, en empresas medianas de confección de ropa femenina*. Trabajo de graduación de Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2006. 157 p.
2. AGUIRRE COLINDRES, Mirza Lily. *Reorganización administrativa de una empresa dedicada a la importación y distribución de prendas de vestir y accesorios para dama, caballeros, niños y bebés*. Trabajo de graduación de Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2009. 157 p.
3. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. México: Prentice Hall, 2002. 700 p.
4. DÍAZ, Ana Mercedes. Reseña histórica, (Manuscrito no publicado). Gómez, Luis. Chiquimula, Guatemala: 2013. 78. p.
5. FINCOWSKY, Franklin. *Organización de empresas*. España: McGraw-Hill, 2000. 366 p.
6. FORYSTH, Patrick. *Formación y promoción del personal*. Argentina: Nuevos Emprendedores, 2001. 157 p.

7. MENDOZA CUQUE DE RAMOS, Marta Enriqueta. *El efecto financiero y administrativo de la conversión de una planta confeccionadora de ropa de pequeña a grande*. Trabajo de graduación, Administrador de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de San Carlos de Guatemala, 1999. 210 p.

8. NADLER, David A. *Arquitectura Organizativa. El Diseño de la Organización Cambiante*. Gerstein, Marc S. Robert B. Shaw y asociados. Barcelona, España: Ediciones Granica S. A., 1994. 398 p. ISBN: 84-7577-372-9.