

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y  
OPERATIVOS DE LA EMPRESA IMPRIMA E.U. UBICADA EN LA CIUDAD DE  
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H. Y C.**



**JULIO CESAR CORVIS GONZÁLEZ  
HADER MERCADOS SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN EMPRESAS  
CARTAGENA, D.T.H. Y C.**

**2008**

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y  
OPERATIVOS DE LA EMPRESA IMPRIMA E.U. UBICADA EN LA CIUDAD DE  
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H. Y C.**

**JULIO CESAR CORVIS GONZÁLEZ  
HADER MERCADOS SÁNCHEZ**

**Proyecto para optar el título de:  
ADMINISTRADOR INDUSTRIAL  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Asesor**

**SOLEY POMBO GALLARDO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN EMPRESAS  
CARTAGENA, D.T.H. Y C.**

**2008**

Nota de aceptación:

-----  
-----  
-----  
-----

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Cartagena de Indias, septiembre 5 de 2008

A mi Dios, a mi familia

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias damos a Dios por su paz, la vida, la salud y la fortaleza. Gracias por hacer posible que personas como las que constituyen a IMPRIMA E.U., y el personal docente nos guiaran y apoyaran durante el desarrollo de este trabajo.

Gracias a mi madre Cecilia Sánchez que es una gran bendición para mí.

A mi Papa Jorge Mercado Calderón quien siempre me ha apoyado.

A mi hermano Jorge Mercado Sánchez.

A mi compañero de Proyecto.

Gracias a mi abuela Gilma Palencia Romero que durante mi vida fue mi apoyo incondicional.

A mi madre Bernavela González quien me dio la vida.

A mi esposa que con su amor me ha motivado a seguir adelante con este proyecto.

A mi compañero de Proyecto.

Gracias a Robert Teherán (Gerente General de IMPRIMA E.U.) por habernos dado la oportunidad de conocer su organización y desarrollar nuestro trabajo de grado.

Gracias a Soley Pombo (Docente de la Universidad de Cartagena) por su paciencia, constancia, orientación y tiempo.

## **CONTENIDO**

**pág.**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **CAPITULO I**

	<b>7</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>9</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>11</b>
<b>1.4 MARCO REFERENCIAL</b>	<b>13</b>
<b>1.4.1 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2 MARCO HISTÓRICO</b>	<b>27</b>
<b>1.4.3 ESTADO ACTUAL</b>	<b>31</b>
<b>1.5 DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>33</b>
<b>1.5.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>33</b>
<b>1.5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>36</b>
<b>1.5.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>36</b>
<b>1.5.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>37</b>
<b>1.5.5 VARIABLES</b>	<b>38</b>
<b>1.6 PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO</b>	<b>41</b>

<b>1.7 RECURSOS</b>	<b>42</b>
---------------------	-----------

<b>1.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>43</b>
--------------------------------------	-----------

## **CAPITULO II**

<b>2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA</b>	<b>44</b>
--	-----------

<b>2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	<b>44</b>
--	-----------

<b>2.1.1 ¿QUIEN ES IMPRIMA E.U.?</b>	<b>44</b>
--------------------------------------	-----------

<b>2.2 MATRIZ DOFA IMPRIMA E.U.</b>	<b>46</b>
-------------------------------------	-----------

<b>2.2.1 ESTRATEGIAS DE ACCIÓN</b>	<b>47</b>
------------------------------------	-----------

<b>2.3 LISTA DE FALENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>48</b>
---	-----------

<b>2.4 LISTA DE FALENCIAS OPERATIVAS</b>	<b>50</b>
--	-----------

## **CAPITULO III**

<b>3. ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>51</b>
--	-----------

<b>3.1 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES EN IMPRIMA E.U.</b>	<b>51</b>
--	-----------

<b>3.1.1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>51</b>
---------------------------	-----------

<b>3.1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL</b>	<b>53</b>
-----------------------------------	-----------

<b>3.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL</b>	<b>53</b>
---------------------------------------	-----------

<b>3.1.4 POLÍTICAS</b>	<b>54</b>
------------------------	-----------

<b>3.1.5 CREACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN</b>	<b>55</b>
---	-----------

<b>3.1.6 MARCO LEGAL</b>	<b>56</b>
--------------------------	-----------

<b>3.1.7 SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA</b>	<b>57</b>
--	-----------

<b>3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE “IMPRIMA E.U.”</b>	<b>58</b>
--	-----------

<b>3.2.1 VALORES CORPORATIVOS DE LA “IMPRIMA E.U.”</b>	<b>58</b>
--	-----------

<b>3.2.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA</b>	<b>59</b>
--------------------------------------	-----------

<b>3.2.3 DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LOS CARGOS</b>	<b>60</b>
--	-----------

<b>3.2.4 ORGANIZACIÓN DE LAS DIVISIONES Y CARGOS</b>	<b>60</b>
<b>3.2.5 CARGOS PROPUESTOS</b>	<b>63</b>
<b>3.2.6 CARGO A REESTRUCTURAR</b>	<b>63</b>
<b>3.2.7 FUNCIONES QUE DEBERÁN EJERCER LOS CARGOS PROPUESTOS</b>	<b>64</b>
<b>3.3 MEJORAS A TRAVÉS DEL MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>77</b>

#### **CAPITULO IV**

<b>4. ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN IMPRIMA E.U..</b>	<b>78</b>
<b>4.1 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN IMPRIMA E.U.</b>	<b>78</b>
<b>4.1.1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>78</b>
<b>4.1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL.</b>	<b>78</b>
<b>4.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA DEL MANUAL</b>	<b>79</b>
<b>4.2 MEJORAS A TRAVÉS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.</b>	<b>79</b>
<b>4.3 DIAGRAMAS DE FLUJO</b>	<b>80</b>

#### **CAPITULO V**

<b>5. INDICADORES E ÍNDICES DE GESTIÓN</b>	<b>81</b>
<b>5.1 DEFINICIÓN</b>	<b>81</b>
<b>5.2 ETAPAS DE LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES E ÍNDICES DE GESTIÓN EN IMPRIMA E.U.</b>	<b>83</b>
<b>5.2.1 IDENTIFICACIÓN</b>	<b>83</b>
<b>5.2.2. ASPECTOS CLAVES QUE SE TUVIERON EN CUENTA PARA DESARROLLAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>83</b>
<b>5.2.2.1 EL CLIENTE EXTERNO</b>	<b>84</b>



<b>5.2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>84</b>
<b>5.2.2.3 LIDERAZGO</b>	<b>85</b>
<b>5.2.2.4 RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>85</b>
<b>5.2.2.6 RECONOCIMIENTO DE LOGROS DE LAS PERSONAS</b>	<b>85</b>
<b>5.2.2.7 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>85</b>
<b>5.2.3 ELABORACIÓN DE FICHAS TÉCNICAS</b>	<b>86</b>
<b>5.2.4 IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>86</b>
<b>5.2.5 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES</b>	<b>86</b>
<b>5.3 IMPORTANCIA EN IMPRIMA E.U.</b>	<b>87</b>
<b>5.4. DESARROLLO DE LOS ÍNDICES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.</b>	<b>89</b>
<b>5.4.1 ÍNDICE DE DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA</b>	<b>89</b>
<b>5.4.1.1 CONCEPTO</b>	<b>89</b>
<b>5.4.1.2 CALCULO DE LA DISPONIBILIDAD</b>	<b>89</b>
<b>5.4.2 ÍNDICE DE DISPONIBILIDAD DEL TALLER DE PRODUCCIÓN.</b>	<b>90</b>
<b>5.5. DESARROLLO DE LOS ÍNDICES PARTE ADMINISTRATIVA</b>	<b>91</b>
<b>5.5.1 ÍNDICES FINANCIEROS</b>	<b>91</b>
<b>5.6 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>94</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>95</b>
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	<b>97</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>99</b>

## INTRODUCCIÓN

El actual proyecto trata a cerca de la estandarización de los procesos administrativos y operativos de IMPRIMA E.U., ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, a través, de la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos.

Se mostrará un diagnostico del estado actual de la empresa, partiendo de cada una de los subsistemas con que cuenta hasta llegar a un análisis general de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y se propondrán mejoras para las inconsistencias encontradas.

Se elaborara el Manual de funciones con el objetivo de: Reducir la carga de trabajo del gerentes y los jefes, evitando la pérdida de tiempo en explicaciones o instrucciones sobre trabajos a realizar, Determinar el o los responsables de cualquier tipo de dificultad o problemas que surjan en la empresa, Facilitar los medios para cubrir un puesto cuando un empleado se ausenta por algún motivo o cuando se realizan cambios de personal y evitar las confusiones y diferencias de opinión entre empleados y jefes, sobre la naturaleza de las obligaciones que deben ser ejecutadas.

Se elaborara el manual de procedimientos con el fin de estandarizar los procesos de producción y evitar las pérdidas de tiempo y confusiones durante la actividad productiva con el fin de llevar un registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo de un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir los costos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> L. P. Alford. , Manual de la Producción, Ed. Unión Tipográfica, México, 1953, Pág. 546.

Se realizará un estudio de tiempos para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas, y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según la norma preestablecida.<sup>2</sup>

Estos determinaran en mayor grado los índices de productividad y la eliminación de tiempos ociosos.

Finalmente se verá el impacto del proyecto reflejado en los índices de gestión que le servirán como unidad de medida gerencial permitiendo así evaluar el desempeño de la empresa con respecto a lo que desea alcanzar y los ahorros monetarios generados por la estandarización en los procesos.

---

<sup>2</sup> Ibíd. Pág. 546.

## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN AL PROYECTO**

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

##### **1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La competitividad es un elemento discutido con frecuencia entre los administradores; cuando ésta es baja, perjudica la posición de la empresa frente a sus competidores y se refleja en la poca participación en el mercado; sumado a esto, la globalización hace que la producción y la comercialización de bienes y servicios sea más dinámica, y sólo las empresas con estructuras flexibles, adecuadas y eficientes, sobrevivirán a los nuevos desafíos que ésta trae. Así como el mundo cambia y el ambiente se transforma, las empresas que no adquieran esa capacidad de adaptarse a las nuevas exigencias competitivas permanecerán a la deriva, sin una ruta clara que oriente sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos a corto y a mediano plazo.

En la actualidad, la empresa IMPRIMA E.U. en sus procesos administrativos y operativos muestra falencias, puesto que estos no están claramente definidos, hay duplicidad de funciones y el personal nuevo no cuenta con una herramienta o un manual que lo oriente sobre las funciones que debe ejercer, el qué, cómo, cuándo, dónde, y de qué forma se deben hacer las cosas; además, no cuenta con un manual de procedimientos.

Es de vital importancia para las empresas contar con los manuales de función y procedimientos, ya que sin ellos, será difícil elegir e implementar estructuras que permitan articular y organizar los recursos y servir a la misión, visión y a los

objetivos principales, además, se dificultara la identificación de las tareas que deben ser realizadas y organizadas de forma eficaz. Por estas condiciones, sumadas a la carencia de herramientas que le permitan la identificación de los factores críticos que la llevarán a ser una empresa competitiva, se hace necesario el diseño de estos manuales administrativos, con el fin de generar un mejoramiento en las diferentes áreas de la empresa.

IMPRIMA E.U. actualmente no cuenta con un sistema de gestión de la calidad con el que se pueda realizar análisis de las diferentes variaciones de los procesos a través del tiempo para garantizar la mejora de los productos y la estandarización de los mismos. No se conoce con certeza las cantidades producidas diariamente, pues no se tiene ningún método de control para llevar un registro organizado de la producción por maquinas y debido a esto, no se ha podido establecer metas que permitan controlar la producción de los empleados. También la empresa carece de un sistema de seguridad industrial lo cual pone en riesgo la integridad física de los trabajadores en caso de accidentes o emergencias.

En este orden de ideas, se analiza sobre el tema en el cual se pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos, tanto legales, como administrativos, para lograr una estandarización de los procesos administrativos y operativos, a través del diseño de los Manuales de Funciones y Procedimientos, una nueva estructura de ser necesario, como base para la implementación de un sistema de gestión de la calidad

### **1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La estandarización de los procesos administrativos y operativos a través de la implantación del Manual de Funciones, manual de procedimientos y estudio de métodos y tiempos en el proceso de producción, contribuirá a mejorar el desempeño y la eficiencia tanto individual como colectiva de la empresa IMPRIMA E.U. ubicada en la ciudad de Cartagena?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La Empresa IMPRIMA E.U., es una empresa unipersonal, conformada para brindar un excelente servicio de impresiones y diseño publicitario a la comunidad, como respuesta a una necesidad del mercado.

IMPRIMA E.U. cuenta con 12 empleados distribuidos de la siguiente manera: 7 empleados en el área de producción de los cuales 4 se encuentran en el taller de impresión, 2 en el taller de encuadernación y un diseñador grafico. En el área administrativa se cuenta con 3 empleados distribuidos así: una secretaria contable, un Coordinador administrativo y Comercial y una asesora comercial. Cabe anotar que la contabilidad se lleva por outsourcing, el diseñador, el mensajero y la aseedora figuran en prestación de servicios y los contratos de operarios se realizan a través de bolsas de empleo.

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y lo pedido por la gerencia, se hace necesario hacer: el diagnóstico de la organización, la elaboración del manual de funciones y procedimientos, perfil de los cargos y un sistema ordenado de control de producción, pues de esta manera se podrá ser más eficiente y garantizará su permanencia en el mercado. La empresa también está pensando en la certificación y para poder dar este paso, es necesario, tener bien definidos y estructurados los procesos y procedimientos que se realizan en la organización, para poder aspirar así a la certificación en la norma ISO 9001 - 2000.

Por medio de este proyecto la empresa podrá enfocar sus esfuerzos en objetivos y actividades que representen la razón de ser de esta; tendrá una estructura organizacional flexible y adecuada, que le permitirá a la empresa determinar su filosofía, objetivos, las políticas, estrategias y tácticas, los recursos disponibles, grado de delegación de autoridad, agilidad en el proceso de decisión, normas o reglamentos, la identificación y clasificación de las actividades a ser realizadas.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Implementar la estandarización de los procesos administrativos y operativos de la empresa IMPRIMA E.U., a través de la elaboración del manual de funciones, manual de procedimientos, estudio de métodos y tiempos del proceso de producción y otras técnicas administrativas que permitan enfocar a la organización hacia la calidad.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✚ Efectuar un diagnóstico general de la empresa, a través de la elaboración de la matriz D.O.F.A. con el fin de conocer la situación tanto interna como externa de la empresa.
- ✚ Determinar la estructura orgánica de la empresa, con el fin de tener plasmada las líneas de mando y los flujos de información para crear una fuerte y sólida estructura organizacional.
- ✚ Plasmar la misión, visión, políticas y objetivos de calidad, que marquen un direccionamiento estratégico para trazar así los rumbos de acción de la empresa.
- ✚ Elaborar el diagrama de flujo de procesos de la empresa con base en un análisis previo de la organización para así tener claro el comportamiento y relevancia de cada proceso dentro del sistema.
- ✚ Realizar el análisis y la descripción de los cargos, utilizando técnicas de recolección de información como encuestas, entrevistas, con el fin de



establecer las actividades específicas de cada cargo, además de construir los criterios de selección de los cargos de la organización.

- ✚ Diseñar el Manual de Funciones, en donde se describan de forma detallada las funciones y competencias de cada cargo, con el fin que sirva como guía para la asignación de responsabilidades para cada uno de los empleados, evitando así la duplicidad de funciones, además de constituirlo como objeto de consulta, tanto para el nuevo personal como para el antiguo.
- ✚ Realizar un análisis de los procesos operativos de la Empresa a través de un estudio de métodos y tiempos.
- ✚ Diseñar e implementar un sistema ordenado de registros de producción, basado en metas que estandaricen los procesos dentro de la organización de acuerdo a las exigencias del mercado.
- ✚ Diseñar el manual de procedimientos basado en el estudio de métodos y tiempos con el fin de estandarizar los procesos operativos dentro de la organización.

## **1.4 MARCO REFERENCIAL**

### **1.4.1 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

El Mejoramiento de procesos se logra mediante la recolección de datos relevantes en los diferentes departamentos, podemos utilizar diversas técnicas, las cuales nos llevan a un mismo punto y es conocer todos los procesos, analizarlos e identificar las actividades que son críticas, principales y secundarias que se están realizando de forma eficiente o ineficiente, para luego tomar decisiones acerca de ellas y buscar la forma de optimizarlas y así tenga un impacto positivo sobre todo el proceso.<sup>3</sup>

El tener claramente definidos los procesos en todas las áreas de la empresa, es factor de gran importancia para las organizaciones, sobre todo con las nuevas reglas de juego y tecnologías, pues esto nos ayuda para enfrentarnos con un medio que evoluciona rápidamente y que nos reta.

El proceso de cambio se ha acelerado, la globalización lleva a un mercado de competitividad, donde el que está mejor preparado estructuralmente, es quien sobrevive. La innovación constante de los productos, en la prestación de los servicios y atención de los clientes, son el pasaporte al éxito. La competencia nos observa y nos calibra a diario, además no duerme, ya que anda tras la innovación permanentemente y ausculta nuestras fortalezas y debilidades en forma constante.

Toda organización debe ser operada de una forma racional, dónde la estructura formal debe ir encaminada a la forma como ha de administrarse el personal y la utilización de éste, para lograr los fines propuestos por la directiva de la empresa,

---

<sup>3</sup> Martín Flor Romero; Organización, Sistemas y Métodos Pág. 312-314

es por eso, que se hace imprescindible establecer guías o parámetros que garanticen un trabajo uniforme y estandarizado, el cual contiene los lineamientos a seguir por el personal en cada uno de los procesos que se realizan en la empresa, de esta necesidad básica, surge la idea o nacen los Manuales de Procesos y de Funciones.<sup>4</sup>

Durante los últimos años, los especialistas en administración han constatado el énfasis formidable sobre los procesos y el convencimiento de su importancia para la consecución de los objetivos de la organización.

Así, como las empresas se preocupan por la calidad de los productos o servicios, se debe proceder de la misma manera, cuando se trata de la calidad de los procesos, los cuales deben cumplir con ciertos requisitos indispensables para ubicarlos en determinado estado de desarrollo, además del control y monitoreo continuo que le son propios.

Tradicionalmente los procesos se han estudiado dentro de un marco reducido, al contemplar unos pocos factores de análisis, como son la duración, los documentos y los pasos. Si bien estos elementos son fundamentales, debemos preocuparnos por otros aspectos igualmente importantes que permiten investigar y mejorar en forma más significativa el proceso.

La importancia de los Manuales, radican en que nos muestra el planteamiento organizativo de la empresa; a través de ellos podemos observar, si la dirección general le ha dado importancia a su responsabilidad básica de organizar los bienes humanos de la empresa y de anunciar sus decisiones al respecto a todas las personas involucradas además los diferentes procedimientos que se ejecutan dentro de la cadena productiva.

---

<sup>4</sup> Op Cit. Pág. 312-314.

Un síntoma que evidencia la posibilidad de mejorar los procesos existentes de cualquier empresa, es la falencia de manuales, formas o guías, que detallen y estandaricen los procesos, que no se limiten únicamente a gráficos, sino que expliquen cómo se deben, y quien(es) debe(n) ejecutarlos.

La elaboración cuidadosa de un Manual de Procedimiento y su adecuada divulgación y control facilitan el éxito de las empresas en sus diferentes actividades.

Con la creciente innovación tecnológica, la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, procedimientos, estrategias, normas de trabajo y rutinas operativas y administrativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de las metas propuestas.<sup>5</sup>

El presente trabajo tendrá un enfoque en las operaciones y en el mejoramiento de procesos. El proyecto consiste en las mejoras en los procesos productivos que se realizan en el área de producción de la empresa y en el área administrativa.

Trabajo de Grado: “Manual de funciones de la asociación de asesoría para el desarrollo sostenible”,<sup>6</sup> Buenos Aires, Argentina. Esta organización no contaba con las funciones específicas para cada uno de su personal y la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, además, como consecuencia de esto, la organización era ineficiente. Al hacer este trabajo la asociación mejoró notablemente y fue puesta de ejemplo para otras asociaciones.

---

<sup>5</sup> Ibíd., mejoramiento de procesos.

<sup>6</sup> [www.monografias.com/trabajos12/pracmej/pracmej.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/pracmej/pracmej.shtml)

“INSUCALZ - Mejoramiento de la productividad y competitividad de la planta de confección” por MD confecciones.<sup>7</sup> Este trabajo muestra la manera de dar solución a los siguientes puntos:

- ✚ Conocer y discriminar con claridad las diferentes operaciones.
- ✚ Tener estandarizado cada proceso y cada operación.
- ✚ Conocer costos de manufactura.
- ✚ Niveles de rendimiento y productividad (individual y de la planta).
- ✚ Conocer y fijar cuotas y tarifas de pago.
- ✚ Fijar metas más realistas y controlar su cumplimiento.
- ✚ Aprender la metodología para continuar con este proceso Independientemente.
- ✚ Desarrollar una cultura de calidad al interior de la empresa.

En la ciudad de Cartagena, podemos encontrar trabajos como:

Trabajo de Grado.<sup>8</sup> “Manual De Procedimientos De La División Administrativa De La Empresa Social Del Estado Hospital Universitario Cartagena De Indias D. T. Y C.” Nos muestra la importancia de usar estos Manuales, para obtener mejoras en las áreas de la empresa.

Trabajo de grado sobre el mejoramiento de los procesos y la productividad en la empresa SYGENTA S.A. <sup>9</sup> Se hizo un diagnóstico sobre el estado actual de los procesos, en el cual se descubrieron diferentes falencias, por lo cual se llevaron a cabo estudios de tiempos sobre las diferentes variables que afectaban el desempeño de los empleados y consiguiente la productividad de la empresa.

---

<sup>7</sup> [http://www.cta.org.co/proyectos/areas.mejoramiento de procesos.html](http://www.cta.org.co/proyectos/areas.mejoramiento%20de%20procesos.html)

<sup>8</sup> Barros, Maria. Tatis, Marlys. “Diseño de Manual de Funciones y Procedimientos de los Directivos y Órganos Asesores de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas”.2001, Universidad de Cartagena, Programa de Administración Industrial.

<sup>9</sup> “Mejoramiento de la productividad y competitividad de SYNGENTA S.A.”. Amin Enrique Camacho Garcés y María Ángela Martes Navarro. Universidad tecnológica de Bolívar (2002).

Trabajo de Grado: “Diseño de Manual de Funciones y Procedimientos de los Directivos y Órganos Asesores de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas”.<sup>10</sup> Cuyo objetivo fue, diseñar y elaborar un manual de funciones y procedimientos, con el propósito de agrupar, apoyar e integrar a través de un estudio, los conceptos de eficiencia y efectividad, de tal manera que le permitieran optimizar la utilización del recurso humano y a su vez que le sirviera como herramienta funcional en la búsqueda de un mejoramiento interno continuo.

Trabajo de grado en la empresa INDUPOLLO S.A.<sup>11</sup> Este trabajo consistió en desarrollar un plan de mejoramiento de los procesos en la planta de producción, mediante la optimización de los recursos necesarios. Se realizaron estrategias de mejoras en la administración del mantenimiento industrial, con el fin de disminuir o eliminar desperdicios de tiempos.

## **MANUAL DE FUNCIONES**<sup>12</sup>

Contiene las funciones que debe ejercer una persona en un determinado puesto de trabajo, en el se responde el qué, quién, con quién, dónde y cuándo hacer alguna función.

### **Contenido**

- ❖ Parte general relaciona con todos los sectores o dependencias de la empresa:
  - ✚ Clasificación, numeración e índice del contenido del manual.
  - ✚ Presentación del manual.

---

<sup>10</sup> “Diseño de Manual de Funciones y Procedimientos de los Directivos y Órganos Asesores de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas”. Universidad de Cartagena Programa de administración industrial.

<sup>11</sup> Plan de mejoramiento de la productividad en la empresa Indupollo S.A. Armando Luis Camacho y Cesar Negrete. Universidad tecnológica de Bolívar (2001).

<sup>12</sup> Martín Flor Romero; Organización, Sistemas y Métodos Pág. 312-314

- ✚ Introducción al manual, la cual contiene, generalmente, los objetivos y políticas generales de la empresa, la parte histórica y otros.
  - ✚ Glosario de términos utilizados: Se aclaran todos los términos técnicos utilizados en el manual.
- ❖ Parte específica, relacionada con cada sector o dependencia por separado, incluye:
- ✚ La descripción de las funciones de cada puesto de trabajo.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**<sup>13</sup>

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades operativas y administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### **Contenido**

- ✚ Permite conocer el funcionamiento interno, por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

---

<sup>13</sup> Municipalidad distrital de El Tambo, Para la elaboración de manuales de procedimientos.

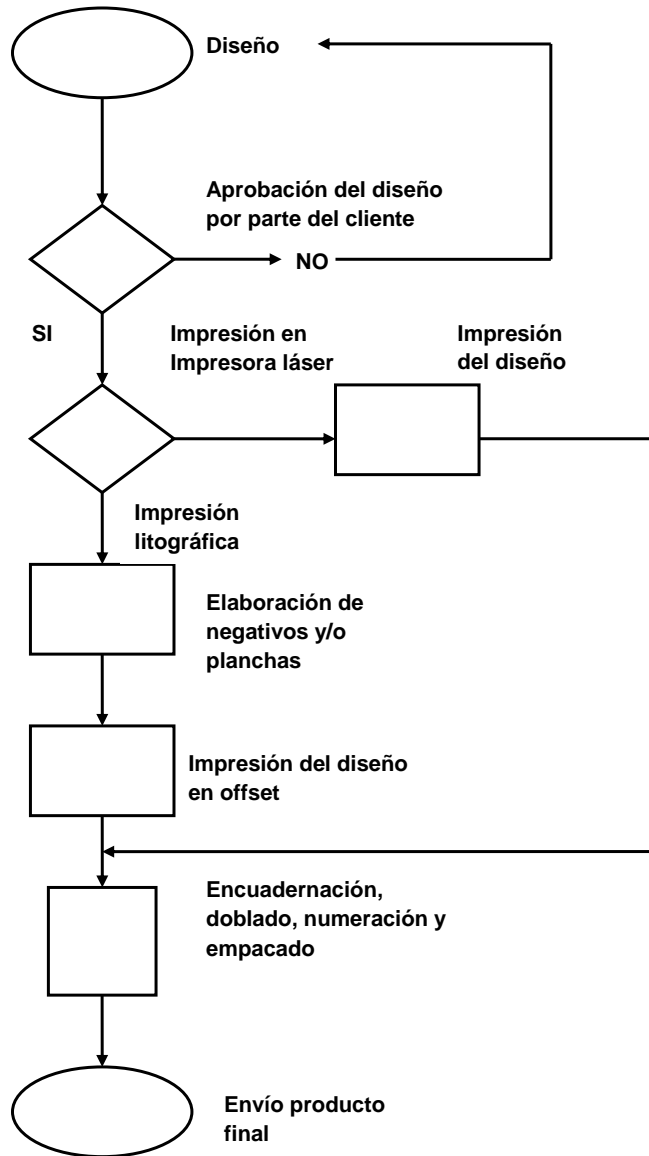
- ✚ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✚ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ✚ Interviene en la consulta de todo el personal.
- ✚ Sirve para emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ✚ Es útil para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ✚ Sirve para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✚ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✚ Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✚ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✚ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ✚ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- ✚ Permite establecer los métodos de trabajo para la empresa con el fin de estudiar los recursos productivos para que en su utilización se sigan los



procesos óptimos. Para esto se requiere un registro y seguimiento de las operaciones y un análisis y crítica de lo registrado.

- ✚ Se realiza un flujograma de proceso que consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

### FLUJOGRAMA DE PROCESO.<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Mundel, Marvin. , Estudio de Movimientos y de Tiempos, Ed. Continental, 1970, Pág. 68

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS CLAVES

- ✚ **Calidad:** Productos o servicios que cumplen con unas especificaciones determinadas para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente o mejorarlas y tiene como soporte la documentación de los procesos. <sup>15</sup>
- ✚ **Cargas de Trabajo:** Asignación de tareas y responsabilidades. <sup>16</sup>
- ✚ **Catálogo de Procedimientos:** Listado de clasificados: de los procesos, intermedias o subprocesos. <sup>17</sup>
- ✚ **Ciclo de trabajo.** Secuencia total de los elementos de trabajo para efectuar una tarea u obtener una unidad de producción. <sup>18</sup>
- ✚ **Clientes o Usuarios:** Son a los que la empresa busca satisfacer sus necesidades. <sup>19</sup>
- ✚ **Clima Organizacional:** Es el ambiente de las empresas relacionado con el estilo de dirección de la misma. <sup>20</sup>
- ✚ **Competidores:** Son todas las compañías con la que una empresa compite directamente por un número determinado de clientes. <sup>21</sup>

---

<sup>15</sup> L. Tawfik y A. M. Chouvel. , Administración de la Producción, Mc Graw Hill, 1992, Pág. 276.

<sup>16</sup> Oficina Internacional de Trabajo, Introducción al Estudio del Trabajo, Ed. Limusa 4ª edición, 1998, Pág. 362.

<sup>17</sup> Op. Cit. Pág. 80

<sup>18</sup> Op. Cit. Pág. 297

<sup>19</sup> Chiavenato, Idalberto. , Introducción al Estudio de la Administración. , Ed. Mc Graw Hill, 3ª edición, 1989, México. Pág. 624

<sup>20</sup> Ibíd. Pág. 257.

<sup>21</sup> Ibíd. Pág. 624-625

- ✚ **Competitividad:** Grado en el cual una empresa puede, bajo condiciones transparentes, de libre comercio, producir bienes y servicios que son aceptables en los mercados internacionales y que a su vez pueden lograr mantener o expandir sus ingresos reales. <sup>22</sup>
  
- ✚ **Cultura Organizacional:** Son los valores, principios, hábitos y formas de pensar que se da dentro de la organización. <sup>23</sup>
  
- ✚ **Diagrama de flujo del proceso.** Representación grafica de todas las operaciones, transportes, inspecciones, demoras y almacenamientos que ocurren durante un proceso o procedimiento. El diagrama incluye información que se considera deseable para el análisis como el tiempo requerido y la distancia. <sup>24</sup>
  
- ✚ **Diagrama de operaciones del proceso.** Diagrama que presenta un cuadro general de cómo se suceden tan solo las principales operaciones e inspecciones. <sup>25</sup>
  
- ✚ **Efectividad:** Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización. <sup>26</sup>
  
- ✚ **Eficacia:** la obtención de las metas y objetivos trazados por la empresa. <sup>27</sup>
  
- ✚ **Eficiencia:** Uso de los recursos a disposición en forma optima. <sup>28</sup>

---

<sup>22</sup> Ibíd. Pág. 624-625

<sup>23</sup> Ibíd. Pág. 464-465, 692-563

<sup>24</sup> Oficina Internacional de Trabajo, Introducción al Estudio del Trabajo, Ed. Limusa 4ª edición, 1998, Pág. 375.

<sup>25</sup> Ibíd. Pág. 375

<sup>26</sup> <http://www.sipalonline.org/glosario.html>

<sup>27</sup> Chiavenato, Idalberto. , Introducción al Estudio de la Administración. , Ed. Mc Graw Hill, 3ª edición, 1989, México. Pág. 190-193

- ✚ **Estrategia:** Cursos de acción y distribución de recursos necesarios para lograr las metas y objetivos a largo plazo en una empresa. Plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.<sup>29</sup>
  
- ✚ **Estudio de métodos.** Registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo de un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir los costos.<sup>30</sup>
  
- ✚ **Estudio de tiempos.** Técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas, y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según la norma preestablecida.<sup>31</sup>
  
- ✚ **Flujograma:** Representación gráfica en forma sencilla que describe paso a paso cada procedimiento facilitando su consulta.<sup>32</sup>
  
- ✚ **Formato:** Soporte administrativo como medio de registro y transferencia de información en las organizaciones y que buscan optimizar los procesos de trabajo.<sup>33</sup>
  
- ✚ **Jerarquización de los Procesos:** Representa las funciones generales, identificadas por la condición de todo el proceso (relación entrada- procesos - salidas).<sup>34</sup>

---

<sup>28</sup> Chiavenato, Idalberto. , Introducción al Estudio de la Administración. , Ed. Mc Graw Hill, 3ª edición, 1989, México. Pág. 49-51

<sup>29</sup> Chiavenato, Idalberto. , Introducción al Estudio de la Administración. , Ed. Mc Graw Hill, 3ª edición, 1989, México. Pág. 276-281

<sup>30</sup> L. P. Alford. , Manual de la Producción, Ed. Unión Tipográfica, México, 1953, Pág. 546.

<sup>31</sup> *Ibíd.* Pág. 546.

<sup>32</sup> Mundel, Marvin. , Estudio de Movimientos y de Tiempos, Ed. Continental, 1970, Pág. 68

<sup>33</sup> Martín Flor Romero; Organización, Sistemas y Métodos.

- ✚ **Macroambiente:** Está compuesto por los elementos de la sociedad que pueden influir sobre una industria y sus empresas. Dentro de estos elementos encontramos: sociocultural, político/legal, sociocultural, demográfico, económico, sociocultural, entre otros. <sup>35</sup>
  
- ✚ **Manuales:** Instrumentos administrativos que contienen información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas, así como las actividades u operaciones de la empresa y que tienen como objetivo principal, comunicar la organización existente y procedimientos utilizados en un determinado momento. <sup>36</sup>
  
- ✚ **Mapas de Procesos:** Documento que permite ver la identificación, configuración y asociación entre los procesos, indicando los vínculos y definiendo las procedencias y procesos a seguir. <sup>37</sup>
  
- ✚ **Microambiente:** Es el entorno específico, es el conjunto de factores tales como: Compradores, Competidores potenciales, Proveedores, Sustitutos, Rivalidad entre competidores que influyen de manera directa en una compañía y que son controlables. <sup>38</sup>
  
- ✚ **Misión:** Es la razón de ser de una empresa, a lo que se dedica o lo que realiza. <sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> Op. Cit. 196-209

<sup>35</sup> Chiavenato, Idalberto. , Introducción al Estudio de la Administración. , Ed. Mc Graw Hill, 3ª edición, 1989, México.

<sup>36</sup> Martín Flor Romero; Organización, Sistemas y Métodos.

<sup>37</sup> L. P. Alford. , Manual de la Producción, Ed. Unión Tipográfica, México, 1953, Pág. 629-637.

<sup>38</sup> Chiavenato, Idalberto. , Introducción al Estudio de la Administración. , Ed. Mc Graw Hill, 3ª edición, 1989, México.

<sup>39</sup> *Ibíd.*

- ✚ **Procesos:** Serie de tareas de valor agregado que se relacionan entre si y producen un resultado específico apoyándose de los objetivos específicos de la organización. Serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla. <sup>40</sup>
  
- ✚ **Procedimientos:** Modo ordenado de proceder para llegar a un fin determinado. Documento que describe en forma clara e inconfundible los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación relacionada con el proceso productivo o de servicio, además, las limitaciones y alcances fijados y las características del personal que interviene. <sup>41</sup>
  
- ✚ **Tiempo básico o normalizado.** Es el que se tarda en efectuar un elemento de trabajo al ritmo tipo. <sup>42</sup>
  
- ✚ **Tiempo improductivo.** La fracción de tiempo transcurrido, sin contar el tiempo de punteo, que se dedica a alguna actividad ajena a las partes especificadas de la tarea. <sup>43</sup>
  
- ✚ **Tiempo muerto.** Aquel en que la máquina no puede funcionar con fines de producción ni fines accesorios por avería, operaciones de mantenimiento u otras razones análogas. <sup>44</sup>
  
- ✚ **Tiempo observado.** Es el que se tarda en ejecutar un elemento o combinación de elementos según lo indica una medición directa. <sup>45</sup>

---

<sup>40</sup> Ibíd. Pág. 477-478.

<sup>41</sup> L. Tawfik y A. M. Chouvel. , Administración de la Producción, Mc Graw Hill, 1992, Pág. 80.

<sup>42</sup> Ibíd. Pág. 589.

<sup>43</sup> Ibíd. Pág. 591.

<sup>44</sup> Ibíd. Pág. 590.

<sup>45</sup> Ibíd. Pág. 590.

✚ **Tiempo tipo de la tarea.** Tiempo total de ejecución de la tarea al ritmo tipo, es decir, contenido del trabajo y suplementos, tiempo no ocupado e interferencia de las maquinas. <sup>46</sup>

✚ **Visión:** Es lo que la empresa desea ser o a dónde quiere llegar. <sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> L. P. Alford. , Manual de la Producción, Ed. Unión Tipográfica, México, 1953, Pág. 629-637.

<sup>47</sup> Chiavenato, Idalberto. , Introducción al Estudio de la Administración. , Ed. Mc Graw Hill, 3ª edición, 1989, México.

## 1.4.2 MARCO HISTÓRICO

En la actualidad se pueden encontrar textos y trabajos investigativos cuyo objeto es el Estandarización de los Procesos que se realizan en una empresa, tanto en el área operativa como administrativa y que proponen su implementación.

En el ámbito internacional encontramos casos como:

\* Peter F. Drucker, en su obra “Administración y Futuro” editado en 1992, dice: que las políticas, estrategias, estructura organizacional, sistemas y procedimientos operacionales... dependen de las contingencias, de las condiciones ambientales y haciendo énfasis en la cultura de un país y/o región o la cultura organizacional de cada empresa o institución sea esta particular o pública.

Dice además que los manuales deben ser: claros, ordenados, concisos, bien organizadas, actualizada y variar de acuerdo a la empresa; todo esto para: facilitar su utilización de acuerdo a los fines previstos, encontrar con rapidez la información que se requiera, evaluar el desempeño. Además señala que un buen manual actualizado jamás puede reducir, limitar o eliminar las iniciativas individuales de una organización y no debe cortar la creatividad e innovación en la empresa. Los Manuales son instrumentos que contienen informaciones sobre la historia, organización y políticas, así como sobre las actividades u operaciones de una empresa.<sup>48</sup>

También, podemos encontrar por Internet, algunas aplicaciones de Mejoras de Procesos, en el área de calidad, pues, uno de los requerimientos relevantes del sistema de calidad es contar con toda la documentación que avale y defina todas las acciones que se realizan.

---

<sup>48</sup> Martín Flor Romero; Organización, Sistemas y Métodos Pág. 312



En este sentido, es relevante hacer esta consideración, ya que, IMPRIMA EU está en miras de prepararse para la certificación de sus procesos debe preparar una serie de manuales y procedimientos que regulan sus operaciones.

Según la licenciada Silvia Rossi, El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.<sup>49</sup>

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento de la función empresarial.

Para hacer un manual efectivo que pueda lograr un estandarización real en los procesos se deben tener en cuenta los datos mas importantes de los diferentes departamentos, y teniendo en cuenta cada detalle de los procesos.<sup>50</sup>

Cabe destacar que estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley para las empresas.

---

<sup>49</sup> Lardent, Gómez Echarren y Loro, Técnicas de organización, sistemas y métodos, Editorial Club de Estudio, 1990.

<sup>50</sup> Martínez Bermúdez, Rigoberto. , Los manuales de procedimientos: Diseño, elaboración, aplicación, implementación y mejoramiento continuo, 2ª edición, p. 137-139.

Trabajo de Grado: “Manual de funciones de la asociación de asesoría para el desarrollo sostenible”,<sup>51</sup> Buenos Aires, Argentina. Esta organización no contaba con las funciones específicas para cada uno de su personal y la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, además, como consecuencia de esto, la organización era ineficiente. Al hacer este trabajo la asociación mejoro notablemente y fue puesta de ejemplo para otras asociaciones.

“INSUCALZ - Mejoramiento de la productividad y competitividad de la planta de confección” por MD confecciones.<sup>52</sup> Este trabajo muestra la manera de dar solución a los siguientes puntos:

- ✚ Conocer y discriminar con claridad las diferentes operaciones.
- ✚ Tener estandarizado cada proceso y cada operación.
- ✚ Conocer costos de manufactura.
- ✚ Niveles de rendimiento y productividad (individual y de la planta).
- ✚ Conocer y fijar cuotas y tarifas de pago.
- ✚ Fijar metas más realistas y controlar su cumplimiento.
- ✚ Aprender la metodología para continuar con este proceso
- ✚ Independientemente.
- ✚ Desarrollar una cultura de calidad al interior de la empresa.

En el ámbito de Cartagena, podemos encontrar trabajos como:

Trabajo de Grado:<sup>53</sup> “Manual De Procedimientos De La División Administrativa De La Empresa Social Del Estado Hospital Universitario Cartagena De Indias D.T.H.

---

<sup>51</sup> [www.monografias.com/trabajos12/pracmej/pracmej.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/pracmej/pracmej.shtml)

<sup>52</sup> [http://www.cta.org.co/proyectos/areas.mejoramiento de procesos.html](http://www.cta.org.co/proyectos/areas.mejoramiento%20de%20procesos.html)

<sup>53</sup> Barros, Maria. Tatis, Marlys. “Diseño de Manual de Funciones y Procedimientos de los Directivos y Órganos Asesores de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas”.2001, Universidad de Cartagena, Programa de Administración Industrial.

Y C.” Nos muestra la importancia de usar estos Manuales, para obtener mejoras en las áreas de la empresa.

Trabajo de grado sobre el mejoramiento de los procesos y la productividad en la empresa SYGENTA S.A <sup>54</sup> Se hizo un diagnóstico sobre el estado actual de los procesos, en el cual se descubrieron diferentes falencias, por lo cual se llevaron a cabo estudios de tiempos sobre las diferentes variables que afectaban el desempeño de los empleados y consiguiente la productividad de la empresa.

Trabajo de Grado: “Diseño de Manual de Funciones y Procedimientos de los Directivos y Órganos Asesores de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas”. <sup>55</sup> Cuyo objetivo fue, diseñar y elaborar un manual de funciones y procedimientos, con el propósito de agrupar, apoyar e integrar a través de un estudio, los conceptos de eficiencia y efectividad, de tal manera que le permitieran optimizarla utilización del recurso humano y a su vez que le sirviera como herramienta funcional en la búsqueda de un mejoramiento interno continuo.

Trabajo de grado en la empresa Indupollo S.A. <sup>56</sup> Este trabajo consistió en desarrollar un plan de mejoramiento de los procesos en la planta de producción, mediante la optimización de los recursos necesarios. Se realizaron estrategias de mejoras en la administración del mantenimiento industrial, con el fin de disminuir o eliminar desperdicios de tiempos.

---

<sup>54</sup> “Mejoramiento de la productividad y competitividad de SYNGENTA S.A”. Amin Enrique Camacho Garcés y María Ángela Martes Navarro. Universidad tecnológica de Bolívar (2002).

<sup>55</sup> “Diseño de Manual de Funciones y Procedimientos de los Directivos y Órganos Asesores de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas”. Universidad de Cartagena Programa de administración industrial.

<sup>56</sup> Plan de mejoramiento de la productividad en la empresa Indupollo S.A. Armando Luis Camacho y Cesar Negrete. Universidad tecnológica de Bolívar (2001).

### 1.4.3 ESTADO ACTUAL

#### RESEÑA HISTÓRICA DE IMPRIMA E.U.<sup>57</sup>

Imprima E.U. fue creada hace 3 años y surgió por inquietud del señor Robert Teherán A. Desde entonces, pertenece a su patrimonio. Esta compañía, se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, y comenzó con 1 maquina multilith de cadena, con la cual se dedicó a realizar impresiones, de volantes, tarjetas y otros pequeños trabajos; tenía ubicado su pequeño taller de impresiones en el barrio Manga, donde 1 año más tarde se tuvo que trasladar de local debido al poco espacio con que contaba, lo cual le impedía el ingreso de máquinas más grandes con mejor tecnología, por lo que se traslado y se ubicó en la avenida principal de el Bosque No. 47 – 117, el crecimiento se observó a partir de este momento cuando se le inyecta capital a la empresa, para poder comprar maquinaria con tecnología de punta es así como se adquieren las offset-Heidelberg máquinas con 1 y 2 torres, que ayudan a agilizar el proceso de impresión, mejorando la calidad de los trabajos. Teniendo como inconveniente también la falta de espacio del local por lo que la empresa esta dividida en dos: área administrativa, compras, encuadernación y diseño en un local y producción y almacén en el otro, lo cual hace que se pierda una gran cantidad de tiempo y costos, debido al traslado tanto de insumos como de material en proceso. Cuenta actualmente en su nómina con 12 empleados, los cuales se distribuyen en: Diseño, taller de producción, taller de encuadernación y área administrativa.

La litografía, cubre mercados a nivel regional, concentrándose principalmente en ciudades como Cartagena y Turbaco, ofreciendo una alta gama de productos que busca satisfacer necesidades en publicidades y papelería como afiches, plegables, folletos, libros, libretas, tarjetas, etc.

---

<sup>57</sup> Elaborada por la gerencia de Cootransurb Ltda. Julio Blanco, Pablo. Octubre de 2.004.

El arte y asesoría a creativos en la región para complementar su actividad publicitaria, ya sea aportando ideas, o su desarrollo hasta culminar parcial o totalmente el producto deseado, el gran atributo de la empresa es la alta calidad en resolución de color.

En cuanto a cumplir con expectativas de creatividad y calidad, logran destacarse gracias al importante talento humano que poseen, estableciendo así su ventaja competitiva sobre los demás en el medio.

El recurso usado como materia prima va desde diferentes clases de tintas, papel principalmente bond, papel químico y pro-palcote en todas sus dimensiones y densidades, láminas plastificadas, químicos asociados con la materia, películas, reveladores.

El almacenamiento actual de materiales en sus instalaciones es proporcional al volumen de sus productos terminados, debido a que el sistema de trabajo es sobre pedido y gracias a la afinidad existente con sus principales proveedores, Tintas del Norte, Sperling, Dispapeles, la planeación de su política de compra se basa en el precio y descuentos y lo que van necesitando lo van solicitando sin grandes espacios de tiempo. La distribución de la planta esta dividida en partes funcionales:

- ✚ Bodega de materiales y suministros.
- ✚ Producción.
- ✚ Entrega y recepción de pedidos.
- ✚ Encuadernación.
- ✚ Recepción y área administrativa.
- ✚ Área de diseño gráfico.

El producto líder son los recibos, gracias al rápido proceso de elaboración, a que no requiere de ensamble y a su alta demanda.

## **1.5. DISEÑO METODOLÓGICO <sup>58</sup>**

### **1.5.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Delimitación Temporal**

La estandarización de los procesos administrativos y operativos de la empresa IMPRIMA E.U., se llevará a cabo en la ciudad de Cartagena de Indias en el periodo comprendido de Octubre de 2.007 a Julio de 2008.

#### **Delimitación del Espacio**

La estandarización de los procesos administrativos y operativos, se realizará en la empresa IMPRIMA EU. Ubicada en el barrio Bruselas, Calle Simón Bossa, Transv. 37 No. 22-32, en la ciudad de Cartagena de Indias, Bolívar – Colombia.

#### **Delimitación Temática, Teórica o Conceptual**

El proyecto consiste en lograr una Estandarización de los procesos Operativos y Administrativos, a través de la elaboración de:

#### **Estudio Preliminar:**

✚ Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar,

---

<sup>58</sup> Méndez Álvarez, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. 170 p.

magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

- ✚ Incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación, suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

### **Manual de Funciones:**

Contiene el organigrama de la empresa, con indicación de los distintos sectores o dependencias, los niveles jerárquicos, las relaciones intersectoriales y la descripción de funciones de cada sector y/o de cada cargo. En el manual de funciones se establece: qué, quién, con quién, donde y cuando debe hacer alguna cosa. En este manual no se establece el cómo debe hacerse, pues esto corresponde al manual de procedimientos.

### **Análisis, Descripción y Perfil de Cargos:**

En ellos se describen cada uno de los puestos de trabajos, el nombre del cargo, el nivel salarial, la empresa o entidad, el código del puesto de trabajo, el departamento al cual pertenece, la sección, el cargo del jefe inmediato, el cargo de subordinado (si existe), la fecha del análisis, las labores principales, secundarias y ocasionales que realizan con su respectiva frecuencia, la educación formal que requiere la persona para desempeñar el puesto, la experiencia, si se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo, la complejidad del trabajo, el grado de habilidad mental e iniciativa, el tipo de habilidad manual, la responsabilidad por supervisión, si dentro de sus funciones debe atender al

público o relacionarse con personal de la organización o de entidades externas, la frecuencia y la importancia de estos contactos; también se describe la responsabilidad por el manejo de maquinarias equipos y valores, la responsabilidad por errores, por datos confidenciales; el nivel de esfuerzo mental, visual y físico y los riesgos inherentes al cargo, entre otras apreciaciones.

### **Manual de Procedimientos**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades operativas y administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.



## **1.5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que caracteriza a éste trabajo es descriptivo, porque identifica y describe las características de cada uno de los puestos de trabajo y científica, porque se estructura un manual de normas y procedimientos adaptado a las acciones administrativas de la empresa IMPRIMA E.U.

## **1.5.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Métodos Teóricos**

El método que se va a seguir en esta investigación es el Deductivo, ya que se espera analizar y evaluar la teoría sobre mejoramiento de los procesos a través de usos del manual de funciones. Este método mostrará las diferentes situaciones particulares que aquí se evidencian, y poder formular las acciones que se desarrollarían para un mejor funcionamiento. Quiere decir esto, que se partirá de una situación general explicada por un marco teórico para luego aplicarla en una realidad concreta, en este caso IMPRIMA E.U.

### **Métodos Empíricos**

Los métodos empíricos que se utilizarán para el desarrollo del trabajo de investigación son: encuestas, entrevistas, observación, análisis de documentos, registros de procesos en medios digitales. Estos métodos permitirán obtener información de la empresa objeto de estudio, para realizar un estudio basado en la realidad y así conocer la verdadera situación actual de IMPRIMA E.U.

## 1.5.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En esta investigación las fuentes serán mixtas, es decir, documental (bibliográfica) y de campo.<sup>59</sup>

### 5.4.1 Fuentes Primarias

Dentro de estas fuentes tenemos:

- ✚ IMPRIMA E.U. La herramienta utilizada será la observación indirecta: ya que los investigadores no hacen parte de la organización, su único propósito es recoger la información sobre aspectos internos inherentes a los puestos de trabajos.
- ✚ Empleados de la organización. La herramienta utilizada será la encuesta: Las encuestas se realizarán trabajadores para conocer la información sobre cada puesto de trabajo.
- ✚ Gerente General de IMPRIMA E.U. Los diferentes jefes de departamentos, personal administrativo y operativo. La herramienta utilizada será la entrevista. De esta forma podremos detectar fortalezas y debilidades de la organización.

### 5.4.2 Fuentes Secundarias

Dentro de las fuentes secundarias que se emplearán están: Libros y textos referentes a la estandarización de los procesos administrativos y operativos e Internet, que se relacionen con el tema de investigación, trabajos de grado, entre otros.

---

<sup>59</sup> Santiago ZORRILLA, Miguel TORRES X, Amado L CERVO, y Pedro A BERVIAN, Metodología de la investigación, p. 50.

## 1.5.5 VARIABLES

### VARIABLE INDEPENDIENTE

La elaboración e implantación de un Manual de Funciones en IMPRIMA E.U. en la ciudad de Cartagena de Indias D. T.H. y C.

Elaboración de un manual de procedimientos: Actividad que comienza con la detección de la necesidad de contar con estos instrumentos y oficializar los diferentes procedimientos, pasando por la planeación y organización, levantamiento y documentación de los procedimientos, análisis, formulación de los procedimientos, pruebas y ajustes, aprobación de los manuales, la implantación y finaliza con el plan de mejoramiento continuo. <sup>60</sup>

Implantación de procedimientos: se materializan las formas de ejecutar el trabajo; en ella se exige autoridad formal para efectuar los cambios, participación efectiva del personal, manejo adecuado de la resistencia al cambio y de costumbres negativas institucionalizadas y puntos de control. <sup>61</sup>

Manual de Procedimientos: Colección sistemática de los procesos, donde se muestra los respectivos gráficos, que faciliten su percepción y retención, y del modelo de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento, con el fin de indicar al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas. <sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Martínez Bermúdez, Rigoberto. Los manuales de procedimientos: Diseño, elaboración, aplicación, implementación y mejoramiento continuo, 2ª edición, p. 137-139.

<sup>61</sup> *Ibíd.*, p. 153-155.

<sup>62</sup> Rigoberto MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Los manuales de procedimientos: Diseño, elaboración, aplicación, implementación y mejoramiento continuo, 2ª edición, p. 62, 63.

Elaboración del Manual de funciones: Actividad que comienza con la necesidad que cada cargo o puesto tenga de forma clara y concisa las funciones que debe ejercer una persona en un determinado puesto de trabajo, en el se responde el qué, quién, con quién, dónde y cuándo hacer alguna función con el fin de evitar la duplicidad de funciones.

Implantación del Manual de Funciones: Se describe las funciones de cada puesto de trabajo, las formas de ejercer el trabajo y también en ella se exige autoridad formal para efectuar los cambios, participación efectiva del personal.

Manual de Funciones: Recolección sistemática de los procesos y de los modelos de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento, con el fin de indicar al personal de la empresa las tareas a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.<sup>63</sup>

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

Mejorará el desempeño individual en cada cargo propiciando un funcionamiento eficiente de la empresa IMPRIMA E.U.

Desempeño del cargo: Ejecución de labores derivadas de las funciones y procedimientos asignados a los cargos y cuyo fin es alcanzar excelentes resultados con calidad de servicios.

Funcionamiento eficiente: Máximo provecho que se extrae de los recursos utilizados (tiempo del procedimiento, gastos por unidad de producto o servicio, tiempo y costos de repetición de trabajos, etc.) registrando la menor cantidad de desperdicios encaminados a reducir los costos operac

---

<sup>63</sup> Santiago ZORRILLA, Miguel TORRES X, Amado L CERVO, y Pedro A BERVIAN, Metodología de la investigación, p. 50.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	TIPO	UNIDAD	DEFINICIÓN
Diagnóstico de Procesos	Independiente	Unidad	Grado de conformidad con respecto a los procesos que actualmente se realizan.
Tiempo Actual	Dependiente	Minuto	Toma de tiempos a procesos actuales.
Valoración del Desempeño Actual	Dependiente	Unidad	No. de satisfacciones frente a los resultados esperados.
Numero de Actividades	Dependiente	Unidad	No. de actividades que se realizan actualmente.
Implantación del Proceso	Independiente	Unidad	No. de mejoras sobre No. de insatisfacciones anteriores.
Tiempo con Mejoras	Dependiente	Minuto	Toma de tiempos en las mejoras de los procedimientos.
Productividad	Dependiente	Porcentual	Tiempo actual Vs. Tiempo mejorado.
Valoración del Desempeño con Mejoras	Dependiente	Unidad	Análisis de las mejoras de los procesos.
Valoración del desempeño del cargo	Dependiente	Unidad	Desempeño actual Vs. Desempeño mejorado

## 1.6. PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO

### INVESTIGADORES

Nombre: Hader Augusto Mercado Sánchez  
Dirección: Socorro Mz.102 Lt.16 plan 554  
Teléfono: 300-3919543; 310-7430516  
E-mail: haderms@gmail.com  
Programa: Administración de Empresas  
Semestre: X

Nombre: Julio César Corvis González  
Dirección: Socorro Mz.42 Lt.14 plan 250  
Teléfono(s): 300-2922511; 6631537  
E-mail: jcorviz@hotmail.com  
Programa: Administración Industrial  
Semestre: X

### ASESOR

Nombre: Soley Pombo Gallardo  
Dirección: Campestre, Mz. 79 Lt. 3 Etapa 8  
Teléfono: 3135833568 - 6571330  
E-mail: soleypombo@hotmail.com  
Programa: Administración Industrial

## **1.7. RECURSOS**

### **RECURSOS MATERIALES**

Los recursos materiales que se requieren para facilitar el desarrollo de la investigación son: computador con acceso a Internet, una impresora, un teléfono, papelería, fotocopidora, fax, tinta para impresora, libros, útiles generales (borrador, lápiz, lapicero, corrector, etc.)

### **RECURSOS HUMANOS**

Entre los recursos humanos con los que se cuenta para el desarrollo de la investigación están: dos estudiantes uno de Administración de Empresas y otro de Administración Industrial (Investigadores del Proyecto), asesor designado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.

### **RECURSOS INSTITUCIONALES**

Se cuenta con el respaldo de la parte directiva de la empresa IMPRIMA E.U., quienes brindarán toda la información y el espacio requerido para desarrollar la investigación.

## 1.7.4 RECURSOS FINANCIEROS

### PRESUPUESTO DE EGRESOS AÑO 2004-2005

<b>Gastos Por Servicios Personales</b>		
Personal de Investigación	\$1.200.000	
Asesor Designado	\$1.200.000	
<b>Total Gastos Por Servicios Personales</b>		<b>\$2.400.000</b>
<b>Gastos Generales</b>		
Alquiler de Computador	\$350.000	
Internet	\$120.000	
Libros	\$150.000	
Alquiler de Impresora	\$260.000	
Gastos Telefónicos y Servicio de Fax	\$90.000	
Papelería	\$150.000	
Gastos en Fotocopias	\$100.000	
Útiles Generales	\$22.000	
Transporte	\$450.000	
Alimentación	\$300.000	
<b>Total Gastos Generales</b>		<b>\$1.992.000</b>
<b>Subtotal</b>		<b>\$4.392.000</b>
Imprevistos (5%)		\$219.600
<b>Total Egresos</b>		<b>\$4.611.600</b>

## 1.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Ver anexo



## **CAPITULO II**

### **2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

##### **2.1.1 ¿QUE ES IMPRIMA E.U.?**

La Empresa IMPRIMA E.U., es una empresa unipersonal, conformada para brindar un excelente servicio de impresiones y diseño publicitario a la comunidad, como respuesta a una necesidad del mercado.

IMPRIMA E.U. cuenta con 12 empleados distribuidos de la siguiente manera: 7 empleados en el área de producción de los cuales 4 se encuentran en el taller de impresión, 2 en el taller de encuadernación y un diseñador grafico. En el área administrativa se cuenta con 3 empleados distribuidos así: una secretaria contable, un Coordinador administrativo y Comercial y una asesora comercial. Cabe anotar que la contabilidad se lleva por outsourcing, el diseñador, el mensajero y la aseadora figuran en prestación de servicios y los contratos de operarios se realizan a través de bolsas de empleo.

La empresa ha tenido un crecimiento en los últimos años, la infraestructura física es insuficiente para realizar los procesos operativos (Impresión Offset y Encuadernación) y administrativos, la distribución del lugar no es la adecuada pues se producen congestionamientos en el proceso productivo.

No contar con manuales administrativos y operativos le dificulta a los nuevos y aún a los antiguos trabajadores realizar las tareas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa.

IMPRIMA E.U. posee un amplio portafolio de servicios compuesto por:

- ❖ Libros
- ❖ Revistas
- ❖ Plegables
- ❖ Formas Comerciales:
  - a) Facturas
  - b) Comprobantes de egreso
  - c) Recibo de caja
  - d) Recibo de caja menor
  - e) Remisiones
  - f) Hojas membrete
- ❖ Carpetas
- ❖ Afiches
- ❖ Pendones
- ❖ Flyer's
- ❖ Tarjetas
- ❖ Etiquetas
- ❖ Boletas
- ❖ Almanagues
- ❖ Carnet's
- ❖ Datos Variables (Volantes, hojas, plegables con diferentes nombres, etc.)
- ❖ Impresión Digital (Cantidad que necesiten)
- ❖ Balances
- ❖ Informes Sociales, de Gestión, Etc.

La empresa muestra muchas insuficiencias de carácter administrativo, debido a la carencia de un diagnóstico estratégico, ignorando la información que necesita para la formulación de estrategias competitivas y la toma de decisiones.

Lo anterior ha impedido que esta se beneficie de las oportunidades que le brindan el entorno y las fortalezas que tiene, haciendo difícil que se mantenga en el mercado, un menor reconocimiento y la no preparación de planes de contingencia contra amenazas como el TLC y el inminente crecimiento del sector en Cartagena.

## 2.2 MATRIZ DOFA

Matriz DOFA<sup>64</sup> : Permite a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

### 2.2.1 MATRIZ DOFA IMPRIMA E.U.

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mala organización con el personal de diseño.</li> <li>❖ No se cuenta con certificado de calidad.</li> <li>❖ No se tiene una máquina para hacer la fotomecánica.</li> <li>❖ No existe una buena planeación en la producción.</li> <li>❖ Carencia de un almacén.</li> <li>❖ Falta de un Peachimetro.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Las máquinas: Bicolor, Monocolor y Ducocolor 250.</li> <li>❖ Buenos precios.</li> <li>❖ Calidad del trabajo.</li> <li>❖ Existe un buen clima organizacional.</li> <li>❖ El recurso humano es joven.</li> <li>❖ Conocimientos y capacitación técnica.</li> <li>❖ Personal con experiencia,</li> <li>❖ Buenas relaciones con los clientes.</li> <li>❖ Las compras se hacen de contado lo cual garantiza bajos costos.</li> </ul>
<p><b>AMENAZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El T.L.C.</li> <li>❖ No se cuenta con certificado de calidad.</li> <li>❖ Los competidores de la ciudad de Cartagena.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El mercado de eventos.</li> <li>❖ El estar situados la ciudad de Cartagena ya que en esta se hacen muchos congresos y eventos.</li> <li>❖ La ubicación dentro de la ciudad de la empresa.</li> <li>❖ Certificarse, para poder hacer trabajos con empresas certificadas.</li> </ul>

<sup>64</sup> SERNA GOMEZ, Op. Cit., p45

## 2.2.2 ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p style="text-align: center;">Usar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades</p> <p>1. Aprovechar las maquinas con que se cuentan, las cuales sacan trabajos de buena calidad para hacer más trabajos comerciales, aprovechando que Cartagena es una ciudad en donde ese hacen muchos eventos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p style="text-align: center;">Superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades</p> <p>1. Certificarse para tener un orden en los procesos con base en a estandarización de estos y así poder hacer trabajos con empresas certificadas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p style="text-align: center;">Usar las Fortalezas para evitar las Amenazas</p> <p>1. Aprovechar los bajos precios y a la calidad de los trabajos para hacer frente a los competidores y a la llegada de nuevas empresas de artes gráficas a la ciudad, como consecuencia del TLC.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p style="text-align: center;">Reducir las Debilidades y evitar las Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar bien al personal de diseño.</li> <li>2. Comprar una máquina de fotomecánica para ahorrar costos y garantizar la calidad de las planchas.</li> <li>3. Certificarse para así ofrecer mayos calidad en los trabajos y al mismo tiempo tener un orden en la empresa.</li> </ol>

### 2.3 LISTA DE FALENCIAS ADMINISTRATIVAS

En la empresa no se cuenta una estructura orgánica definida, que permita conocer de forma clara los niveles de jerárquicos y los flujos de comunicación dentro de la organización.

Predominio de la cultura informal, lo que conlleva a que en ocasiones no se tome en serio los horarios de trabajo, a demás de que los administrativos de la empresa no toman controles para esto, debido que en el corto plazo estas fallas no se hacen notorias y no se tiene la conciencia del que en el largo plazo pueden ser perjudiciales como organización.

No existe un manual de funciones en donde se describan de forma detallada las funciones y competencias de cada cargo, con el fin que sirva como guía para la asignación de responsabilidades para cada uno de los empleados, evitando así la duplicidad de funciones.

La organización con el personal de diseño es deficiente, debido a que en ocasiones se ha incumplido con los horarios, lo que causa complicaciones para la organización.

No existe un programa de fidelización del cliente, que permita tener un registro detallado de cada uno de ellos, con el que se pueda atenderlo de manera más personalizada, haciéndoles sentir que son de mucha importancia para la empresa y de este modo, superar las expectativas de este.

La planeación realizada en la organización se hace en la marcha, lo que genera muchas veces que en producción se interrumpan trabajos de prioridad, para hacer otros sin orden de trabajo.

En ocasiones no se cumple con la fecha de entrega de los pedidos, lo que puede causar inconformidad por parte del cliente.

No se cuenta con una caja menor, de modo que los desembolsos para pequeños gastos salen del bolsillo del gerente.

Las cotizaciones se hacen de manera empírica y no de manera exacta teniendo en cuenta los costos de materia prima y de producción.

## 2.4 LISTA DE FALENCIAS OPERATIVAS

Carencia de un almacén para los repuestos y los suministros.

No se tiene una máquina para hacer la fotomecánica.

No existe una planeación de la producción con la que se pueda ejercer un control más estricto.

El manejo de desechos en el taller de producción es deficiente debido a que estos muchas veces se arrojan al suelo lo que crea desorden y contaminación.

No se cuenta con un sistema de control de inventario con el que se pueda llevar de manera ordenada los registros de entrada y salida de materiales de la bodega al taller y productos terminados para envío.

Carencia de un registro sistematizado de las órdenes de producción en donde estas les pueda hacer un seguimiento para cumplir a cabalidad con estas.

No se cuenta con estándares de producción por tiros/hora y por cajas/hora, que permitan colocar metas de producción para así controlar a los prensistas con metas de producción.

## CAPITULO III

### 3. ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

#### 3.1 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES EN IMPRIMA E.U.

##### 3.1.1 INTRODUCCIÓN

El manual de funciones<sup>65</sup> y especificaciones de los cargos de la empresa IMPRIMA E.U., se constituye en una herramienta de trabajo donde se detallan las atribuciones generales y específicas y todas las responsabilidades intrínsecas a cada uno de los cargos definidos en la estructura organizacional de la empresa.

El manual de funciones y especificaciones de los cargos ha sido diseñado con el propósito de que cada ó empleado conozca las funciones por las cuales debe responder, para que pueda ubicarse en su área de trabajo y saber cuál es su papel dentro de la organización, constituyéndose en una herramienta de gran utilidad para la correcta administración de una institución; ya que:

- ❖ Determina claramente las funciones y las líneas de autoridad, lo cual elimina las confusiones y evita la duplicidad de acciones.
- ❖ Permite a cada empleado conocer las funciones por las cuales debe responder, evitando así que las responsabilidades se diluyan.
- ❖ Facilita la supervisión y el control por parte de los jefes.
- ❖ Se constituye en una guía para el personal, por cuanto les permite ubicarse y saber cuál es su papel dentro de la organización.

---

<sup>65</sup> Ver Anexo 1

- ❖ Permite la delimitación de cada cargo, impidiendo que sus funciones sean cambiadas gradualmente por quien lo ocupa.
- ❖ Evita las confusiones y diferencias de opinión entre funcionarios y jefes, sobre la naturaleza de las obligaciones que deben ser ejecutadas.
- ❖ Reducir la carga de trabajo de los directivos, gerentes y jefes, evitando la pérdida de tiempo en explicaciones o instrucciones sobre trabajos a realizar.
- ❖ Determinar el o los responsables responsable de cualquier tipo de dificultad o problemas que surjan en la empresa.
- ❖ Facilitar los medios para cubrir un puesto cuando un empleado se ausenta por algún motivo o cuando se realizan cambios de personal.
- ❖ Las funciones han sido determinadas con base en las encuestas realizadas al personal de la empresa.

### **3.1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Facilitar al personal que ingrese a la institución el conocimiento de sus funciones específicas de acuerdo al cargo a desempeñar con el fin de que cumplan a cabalidad todas sus labores para al cual fueron contratados.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Proporcionar el estandarización de la productividad de los trabajadores de la institución.



- ❖ Contribuir a la supervisión y evaluación de los diferentes puestos de trabajo.
- ❖ Garantizar la delimitación de cada cargo, para que las funciones no sean cambiadas por quien las ocupa.
- ❖ Facilitar el control y la supervisión por parte de los jefes.

### **3.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL**

El siguiente trabajo se elaboró como un compromiso con “IMPRIMA E.U.”, para la elaboración de un manual de funciones y especificaciones de los cargos de ésta, partiendo del análisis y descripción de cargos y proponer la creación, fusión o eliminación de puestos; con el fin de evitar duplicidad de funciones, errores en la toma de decisiones, incumplimiento de las tareas y las labores inherentes a cada uno de los puestos de trabajo.

### **3.1.4 POLÍTICAS**

La empresa no contaba con políticas escritas, así que se programó una reunión con el gerente, en la cual se trató el tema de la importancia de estas, se debatió a cerca de cuales se querían o estaban aplicando y se llegó a la siguiente conclusión:

- ❖ Mantener el equilibrio entre calidad sostenibilidad y clima organizacional, que permita el beneficio de los pilares de nuestra (Usuarios, Asociados, Afiliados y trabajadores).
- ❖ Realizar operaciones para la obtención de insumos y servicios.

- ❖ Proponer programas de renovación y estandarización de las condiciones generales del parque automotor, en aras de brindar un alto nivel en el servicio al usuario.
- ❖ Estar a la vanguardia en la implementación de sistemas de información, garantizando que el flujo de esta sea seguro, ágil y confiable.
- ❖ Ampliación constante en la capacitación de los asociados, afiliados y trabajadores, en pro de enfrentar los cambios constantes de los programas y políticas gubernamentales y que estos sean capaces de generar un clima organizacional adecuado para el desarrollo conjunto y sostenible de la empresa.

### **3.1.5 CREACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN**

IMPRIMA E.U., no contaba con una misión y una visión escrita y adecuada que reflejara la razón de ser y hacia donde esta desea llegar, por tal motivo se organizaron una serie de reuniones con todo el personal de la empresa con el fin de formalizar y de escribir e institucionalizar la nueva misión y visión.

#### **MISIÓN**

Somos una empresa del sector de artes gráficas, que hace realidad las ideas de nuestros clientes a través de un excelente proceso de impresión, con maquinaria de calidad y personal técnico comprometido y capacitado. Velamos por el mejoramiento de los procesos para brindar un producto terminado de calidad y adoptamos la cultura del reciclaje para ayudar a la conservación del medio ambiente.

#### **VISIÓN**

Para el año 2010, seremos una de las empresas líderes en la industria de artes gráficas a nivel regional y parte del territorio nacional, superando las

expectativas de nuestros clientes, con productos de excelente calidad y definición, para así obtener rendimientos superiores al promedio y apoyar a nuestros empleados en su crecimiento personal, para de esta manera seguir contribuyendo al desarrollo económico de la región.

### **3.1.6 MARCO LEGAL**

La empresa IMPRIMA E.U. Está regida por normas legales y reglamentarias del orden nacional, que deben ser respetadas y cumplidas en los órdenes regional y local, principalmente por la LEY 222 DE 1995, CAPÍTULO VIII la cual registra de manera clara todo lo concerniente a este tipo de empresas la cuales están definidas como:

La empresa unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las cualidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica.

Además aclara en sus artículos lo siguiente:

- ❖ Requisitos de formación.
- ❖ Responsabilidad de los administradores.
- ❖ Aportación posterior de bienes.
- ❖ Prohibiciones.
- ❖ Cesión de cuotas.
- ❖ Conversión a sociedad.
- ❖ Justificación de utilidades.
- ❖ Terminación de la empresa.
- ❖ Normas aplicables a la empresa unipersonal.
- ❖ Conversión en empresa unipersonal.

### 3.1.7 SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA

- ❖ Libros
- ❖ Revistas
- ❖ Plegables
- ❖ Formas Comerciales:
  - g) Facturas
  - h) Comprobantes de egreso
  - i) Recibo de caja
  - j) Recibo de caja menor
  - k) Remisiones
  - l) Hojas membrete
- ❖ Carpetas
- ❖ Afiches
- ❖ Pendones
- ❖ Flyer's
- ❖ Tarjetas
- ❖ Etiquetas
- ❖ Boletas
- ❖ Almanagues
- ❖ Carnet's
- ❖ Datos Variables (Volantes, hojas, plegables con diferentes nombres, etc.)
- ❖ Impresión Digital (Cantidad que necesiten)
- ❖ Balances
- ❖ Informes Sociales, de Gestión, Etc.

### **3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE IMPRIMA E.U.**

la estructura organizacional de la empresa IMPRIMA E.U. se rige por normas establecidas, donde su máxima autoridad es el gerente general este es el encargado de determinar las políticas y directrices para el desarrollo de la organización y el buen funcionamiento de la misma, cumpliendo con el objeto social para la cual fue creada.

Apoyado por un equipo de trabajo conformado por el coordinador administrativo y financiero, el coordinador comercial y el coordinador de producción. Estos a su vez tienen un grupo de empleados de nivel operativo y administrativo encargados de la realización del propósito empresarial y de los fines institucionales.

#### **3.2.1 POLÍTICAS DE CALIDAD DE IMPRIMA E.U.**

“Brindamos productos con excelente calidad de manera efectiva, con miras a alcanzar y conservar la lealtad de nuestros clientes, soportados bajo las bases de”:

**SERVICIO AL CLIENTE:** Brindamos un excelente servicio de impresiones que mantengan superadas las expectativas de nuestros clientes. Con base en una excelente calidad y un precio asequible, que garantice una prestación de servicio justo a tiempo.

**FACTOR HUMANO:** Mantenemos un personal motivado y capacitado técnica y humanamente, con gran sentido de pertenencia, trabajo en equipo, afianzados en la ética, los valores y el crecimiento personal.

**LIDERAZGO:** Liderar dentro de la industria de impresiones y artes graficas, para así lograr el desarrollo de la misma, brindando productos confiables y caracterizados por su alta calidad.

**TRABAJO:** Garantizamos la eficacia operacional, utilizando alta tecnología en el taller de impresiones, innovando procesos, servicios e infraestructura para aprovechando al máximo los recursos disponibles, como respuesta a un mercado competitivo.

### **3.2.2 OBJETIVOS DE IMPRIMA.**

#### **GENERALES**

Brindar un servicio de impresión digital y offset de excelente calidad, basado en el mejoramiento continuo de los procesos y de la organización, brindando bienestar a su trabajadores, manteniendo la empresa a la vanguardia y sosteniendo, consolidando y acrecentado la posición de esta, como una de las mejores empresas en el sector de artes graficas en la ciudad de Cartagena.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

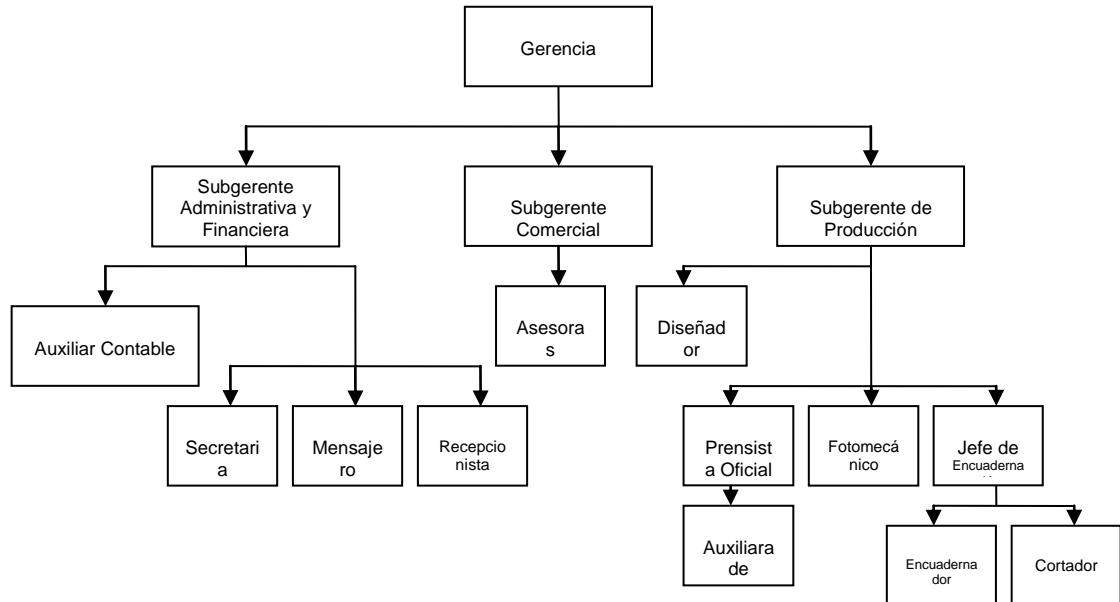
Ofrecer a los clientes, productos y servicios de calidad, conforme a las exigencias del mercado,

Organizar y comenzar alternativas comerciales vinculadas con la actividad de impresión en la búsqueda de ampliar los medios de ingreso y propiciar su aumento progresivo.

Realizar estudios a mediano y largo plazo en aras de obtener ventajas competitivas dentro del contexto de la industria grafica en Cartagena.

### 3.2.3 DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LOS CARGOS

### 3.2.4 ORGANIZACIÓN DE LAS DIVISIONES Y CARGOS



IMPRIMA E.U. cuenta con 12 empleados distribuidos de la siguiente manera: 7 empleados en el área de producción de los cuales 4 se encuentran en el taller de impresión, 2 en el taller de encuadernación y un diseñador grafico. En el área administrativa se cuenta con 3 empleados distribuidos así: una secretaria contable, un Coordinador administrativo y Comercial y una asesora comercial. Cabe anotar que la contabilidad se lleva por outsourcing, el diseñador, el mensajero y la asesora figuran en prestación de servicios y los contratos de operarios se realizan a través de bolsas de empleo.

Los cargos presentes en IMPRIMA E.U. son los siguientes:

#### **DIVISIÓN ADMINISTRATIVA:**

**Gerente General:** Ejecutar las labores de Planeación, organización, dirección y control de la empresa, administrando de manera efectiva todos los recursos con que esta cuenta. Debe determinar los cursos de acción, metas y estrategias globales que permitan la sostenibilidad de la empresa a través del

tiempo, manteniendo un buen clima organizacional, enfocando la empresa hacia la calidad para el mejoramiento continuo y velando así que se de total cumplimiento a los fines organizacionales.

**Coordinador Administrativo y Financiero:** Planear, organizar, dirigir y controlar el proceso administrativo financiero, al personal a su cargo y todas las actividades financieras de la organización, garantizando así la transparencia del manejo de los recursos de la empresa.

**Auxiliar contable:** Ejecutar, organizar y controlar labores de apoyo en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras de la empresa y velar por el adecuado manejo de los recursos a su disposición.

**Asesor Comercial:** Vender los productos que ofrece la empresa a través de una excelente atención al cliente, haciendo uso de las metas y estrategias trazadas por la Subgerencia Comercial.

**Mensajero:** Ejecutar labores de envío, recibo de paquetes, encomiendas, pagos de servicios públicos y demás labores de mensajería.

#### **DIVISIÓN OPERATIVA:**

**Coordinador de Producción:** Planear, organizar, dirigir y controlar el proceso de producción, cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos, administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la organización. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la infraestructura y de los procesos.

**Diseñador:** Elaborar de forma creativa las artes o diseños gráficos de los diferentes trabajos que llegan a la empresa de acuerdo a las especificaciones



que se encuentran en las órdenes de producción, manteniendo una buena relación con los clientes.

**Encuadernador:** Velar por que los productos que salen del taller de producción no tengan defectos de acuerdo a los estándares de calidad, además de cumplir con los requerimientos de encuadernación para cada trabajo descrito de manera específica en las órdenes de producción.

**Prensista oficial:** Imprimir en las máquinas Offset de acuerdo con las especificaciones que se encuentran en las ordenes de producción, velando por que los trabajos se hagan con eficacia y buena calidad.

**Auxiliar de Prensa:** Asistir en la labores de impresión de los prensistas oficiales e Imprimir en las máquinas Offset de acuerdo con las especificaciones que se encuentran en las ordenes de producción, velando por que los trabajos se hagan con eficacia y buena calidad.

**Cortador:** Cortar y refilar los trabajos de acuerdo a las especificaciones del diseño, velando por que la calidad del corte sea la mas exacta posible, además de cumplir con algunas funciones de un Encuadernador.

**Fotomecánico:** Hacer el quemado de las planchas para las impresoras Offset, teniendo en cuenta el tiempo de exposición para la calidad de estas de acuerdo al tipo de trabajo.

### **3.2.5 CARGOS PROPUESTOS:**

Con el fin de hacer más eficiente los procesos administrativos de la empresa y de acuerdo con lo arrojado en el análisis DOFA, se hace necesaria la creación de los siguientes cargos:

**Coordinador Comercial:** Planear, organizar, dirigir y controlar los rumbos y las actividades del departamento comercial, velando por que las metas y estrategias se cumplan, administrando de manera eficiente el recurso humano a su cargo, motivándolo y evaluándolo para contribuir al mejoramiento continuo de la empresa.

**Secretaria General:** Asistir a la gerencia, y diferentes subgerencias en las labores secretariales, así como también apoyar y atender las reuniones de departamentos cuando éstas lo ameriten.

**Recepcionista:** Ejecución de labores relacionadas con la atención al público y manejo del conmutador.

**Jefe de Encuadernación:** Supervisar y programar a los encuadernadores velando por que los productos que salen del taller de producción no tengan defectos de acuerdo a los estándares de calidad, además de cumplir con los requerimientos de encuadernación para cada trabajo descrito de manera específica en las órdenes de producción

### **3.2.6 CARGO A REESTRUCTURAR:**

**Auxiliar contable:** Ejecutar, organizar y controlar labores de apoyo en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras de la empresa y velar por el adecuado manejo de los recursos a su disposición.

Nota: Actualmente este cargo cumple las funciones de recepcionista, secretaria general, secretaria de gerencia, además de las funciones inherentes a su cargo, lo cual genera fatiga laboral por la duplicidad de funciones, impidiendo así su buen desempeño.

### 3.2.7 FUNCIONES QUE DEBERÁN EJERCER LOS CARGOS PROPUESTOS:

#### 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

##### 1.1. IDENTIFICACIÓN

- ❑ **Nombre del cargo** : *Coordinador Comercial*
- ❑ **Área a la que pertenece** : Comercial
- ❑ **Cargo del jefe directo** : Gerente General

##### 1.2. FUNCIÓN PRINCIPAL

Planear, organizar, dirigir y controlar los rumbos y las actividades del departamento comercial, velando por que las metas y estrategias se cumplan, administrando de manera eficiente el recurso humano a su cargo, motivándolo y evaluándolo para contribuir al mejoramiento continuo de la empresa.

##### 1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

<b>Actividades / Tareas</b>
❑ Establecer estrategias dirigidas a alcanzar nuevos clientes.
❑ Planear, organizar, dirigir y controlar a la fuerza de ventas.
❑ Establecer estrategias de fidelización del cliente.
❑ Velar por mantener un buen clima organizacional dentro del departamento.
❑ Evaluar o controlar si el proceso administrativo dentro del área se esta dando de manera efectiva.
❑ Establecer metas e indicadores mensuales de ventas.
❑ Atender de manera personalizada al cliente para resolver sus inquietudes y sugerencias si la situación lo amerita.
❑ Coordinar la inducción del personal a su cargo.
❑ Realizar capacitación a su equipo de trabajo.
❑ Presentar un informe ejecutivo mensual al gerente general.
❑ Realizar reuniones informativas con su equipo de trabajo.
❑ Evaluar el personal a su cargo.
❑ Organizar reuniones del área comercial.
❑ Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

#### 1.4. COORDINACIÓN

Coordina con (cargo o área)	Para (actividad)
<input type="checkbox"/> Gerencia general	Presenta los trabajos a cotizar e informes de gestión.
<input type="checkbox"/> Subgerente de Producción	Estar al tanto de los productos terminados para su entrega.
<input type="checkbox"/> Diseño	Velar por que se cumplan las expectativas del cliente.

#### 1.5. SUPERVISIÓN

Supervisa a
<input type="checkbox"/> Asesores de venta

Supervisado por
<input type="checkbox"/> Gerencia general

#### 1.6. EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a
<input type="checkbox"/> Cargos similares

Es reemplazado por
<input type="checkbox"/> Otros cargos administrativos relacionados.

#### 1.7. RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de
<input type="checkbox"/> Ninguno

Puede ascender a
<input type="checkbox"/> Gerente general

#### 1.8. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico:** El cargo se desarrolla en las oficinas del área comercial.
- Horario de Trabajo:** El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en nueve (9) horas, de lunes a viernes. El horario de trabajo también puede ser flexible de acuerdo con los niveles de producción, trabajando tres (3) horas los sábados.

## **2. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **2.1. REQUISITOS GENERALES**

- ❑ **Estudios** : Profesional en Administración de empresas, administración industrial, administración financiera y afines.
- ❑ **Especialidad:** Gerencia de mercados.  
Administración estratégica.  
Mercadeo y ventas.
- ❑ **Experiencia:** Idealmente cinco años en el área o cargos similares.
- ❑ **Edad** : Mínimo 25 años.
- ❑ **Sexo** : Indiferente.

### **2.2. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- ❑ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
- ❑ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación.
- ❑ Excelente comunicación oral y escrita.
- ❑ Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- ❑ Excelentes relaciones interpersonales.
- ❑ Capacidad para gerenciar.
- ❑ Capacidad de Negociación.
- ❑ Eficiente administración del tiempo.
- ❑ Capaz de asumir riesgos.
- ❑ Tener Iniciativa, creatividad e innovación.
- ❑ Autocontrol.
- ❑ Compromiso Organizacional.
- ❑ Preocupación por Orden, Calidad y Seguridad.
- ❑ Orientación al Logro.
- ❑ Directividad.
- ❑ Iniciativa.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### 1.1. IDENTIFICACIÓN

- ❑ **Nombre del cargo** : **Secretaria General**
- ❑ **Área a la que pertenece** : Área administrativa en general.
- ❑ **Cargo del jefe directo** : Coordinadores

### 1.2. FUNCIÓN PRINCIPAL

Asistir a la gerencia, y diferentes subgerencias en las labores secretariales, así como también apoyar y atender las reuniones de departamentos cuando éstas lo ameriten.

### 1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

<b>Actividades / Tareas</b>
❑ Tomar y transcribir dictados de documentos.
❑ Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo.
❑ Atender y corresponder llamadas telefónicas.
❑ Administración de archivos de Correspondencia enviada y recibida.
❑ Llevar control y seguimiento de correspondencia física enviada y recibida de la empresa.
❑ Revisión y control de Correos Electrónicos.
❑ Organizar y actualizar las agendas del Gerente general, y coordinadores.
❑ Llevar control de existencia de papelería y útiles de la unidad respectiva.
❑ Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo.
❑ Y las demás funciones inherentes al cargo y que sean asignadas por su jefe inmediato.

### 1.4. COORDINACIÓN

<b>Coordina con (cargo o área)</b>	<b>Para (actividad)</b>
❑ Coordinadores	Disponer lo que indique los Coordinadores
❑ Gerencia	Requerimientos de la gerencia.

## 1.5. SUPERVISIÓN

Supervisa a
<input type="checkbox"/> Ninguno

Supervisado por
<input type="checkbox"/> Gerencia general
<input type="checkbox"/> Coordinadores

## 1.6. EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a
<input type="checkbox"/> Ninguno

Es reemplazado por
<input type="checkbox"/> Ninguno

## 1.7. RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de
<input type="checkbox"/> Recepcionista

Puede ascender a
<input type="checkbox"/> Otros cargos administrativos relacionados.

## 1.8. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico:** El cargo se desarrolla en las oficinas del área administrativa.
- Horario de Trabajo:** El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en nueve (9) horas, de lunes a viernes. El horario de trabajo también puede ser flexible de acuerdo a los requerimientos de la alta gerencia, trabajando tres (3) horas los sábados.

## 2. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

### 2.1. REQUISITOS GENERALES

- Estudios :** Secretariado sistematizado, Secretariado contable y afines.
- Especialidad:** Conocimientos en Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Experiencia:** Ninguna experiencia en el área o cargos similares.

- **Edad** : Mínimo 20 años.
- **Sexo** : **Femenino.**

## **2.2. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Eficiente administración del tiempo.
- Uso de software y computadoras.
- Uso de fax.
- Uso de fotocopidora.
- Habilidad en la atención al público.
- Discreción.
- Compromiso organizacional



## 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### 1.1. IDENTIFICACIÓN

- ❑ **Nombre del cargo** : *Repcionista*
- ❑ **Área a la que pertenece** : Comercial
- ❑ **Cargo del jefe directo** : Coordinador Comercial

### 1.2. FUNCIÓN PRINCIPAL

Ejecución de labores relacionadas con la atención al público y manejo del conmutador.

### 1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

<b>Actividades / Tareas</b>
❑ Atender al público.
❑ Responder en forma atenta y cortés las llamadas que terceros hacen a la empresa y realizar oportunamente aquellas llamadas que le soliciten.
❑ Llevar una relación de las citas asignadas.
❑ Mantener dotados a las diferentes divisiones con la papelería necesaria.
❑ Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo.
❑ Recibir y hacer llegar a su respectivo destinatario toda la correspondencia.
❑ Llevar los registros que le indique su jefe inmediato.
❑ Suministrar información al público sobre los servicios ofrecidos por la empresa, ubicación de personas.
❑ Velar por el buen funcionamiento de su cargo.
❑ Y las demás funciones inherentes al cargo y que sean asignadas por su jefe inmediato.

### 1.4. COORDINACIÓN

<b>Coordina con (cargo o área)</b>	<b>Para (actividad)</b>
❑ Coordinadores	❑ Coordinar las citas y nueva correspondencia.
❑ Gerencia	❑ Coordinar las citas y nueva correspondencia.

### 1.5. SUPERVISIÓN

Supervisa a
<input type="checkbox"/> Ninguno
<input type="checkbox"/>

Supervisado por
<input type="checkbox"/> Gerencia general
<input type="checkbox"/> Coordinadores

### 1.6. EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a
<input type="checkbox"/> Ninguno

Es reemplazado por
<input type="checkbox"/> Secretaria.

### 1.7. RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de
<input type="checkbox"/> Ninguno

Puede ascender a
<input type="checkbox"/> Lo que disponga el Gerente General.

### 1.8. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico:** El cargo se desarrolla en la recepción de la empresa.
- Horario de Trabajo:** El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en nueve (9) horas, de lunes a viernes. El horario de trabajo también puede ser flexible de acuerdo a los requerimientos de la alta gerencia, trabajando tres (3) horas los sábados.

## 2. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

### 2.1. REQUISITOS GENERALES

- Estudios** : Bachiller, Estudio técnico en Secretariado general sistematizado. Manejo de paquetes utilitarios Microsoft office: World, Excel y Power Point.
- Especialidad:** Ninguna
- Experiencia:** Ninguna experiencia en el área o cargos similares.
- Edad** : Mínimo 19 años.
- Sexo** : Femenino.

## 2.2. REQUISITOS PERSONALES

- ❑ Buen uso del conmutador.
- ❑ Uso de software y computadoras.
- ❑ Uso de fax.
- ❑ Uso de fotocopidora.
- ❑ Habilidad en la atención al público.
- ❑ Eficiente administración del tiempo Discreción.
- ❑ Compromiso organizacional.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### 1.1. IDENTIFICACIÓN

- ❑ **Nombre del cargo** : *Jefe de Encuadernación*
- ❑ **Área a la que pertenece** : Producción
- ❑ **Cargo del jefe directo** : Coordinador de Producción

### 1.2. FUNCIÓN PRINCIPAL

Supervisar y programar a los encuadernadores velando por que los productos que salen del taller de producción no tengan defectos de acuerdo a los estándares de calidad, además de cumplir con los requerimientos de encuadernación para cada trabajo descrito de manera específica en las órdenes de producción.

### 1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

<b>Actividades / Tareas</b>
❑ Orientar a los demás encuadernadores en los trabajos que se estén realizando.
❑ Revisar los productos que llegan del taller de producción para sacar aquellos que tengan defectos.
❑ Coordinar la enumeración de libretas, talonarios, facturas entre otras.
❑ Encuadernar y coordinar las actividades de encuadernación.
❑ Empacar los productos terminados
❑ Refilar manualmente
❑ Realizar el engomado de acuerdo a las características del producto, como libretas y libros.
❑ Realizar las inducciones correspondientes al personal nuevo a su cargo.
❑ Informar al subgerente de producción las cajas y/o paquetes listos para entregar.
❑ Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo.
❑ Y las demás funciones inherentes al cargo y que sean asignadas por su jefe inmediato.

#### 1.4. COORDINACIÓN

Coordina con (cargo o área)	Para (actividad)
<input type="checkbox"/> Coordinador de producción	Concordar las prioridades de los trabajos que deben salir.

#### 1.5. SUPERVISIÓN

Supervisa a
<input type="checkbox"/> Encuadernadores

Supervisado por
<input type="checkbox"/> Coordinador de Producción

#### 1.6. EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a
<input type="checkbox"/> Ninguno

Es reemplazado por
<input type="checkbox"/> Cortador

#### 1.7. RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de
<input type="checkbox"/> Encuadernador

Puede ascender a
<input type="checkbox"/> Otros cargos similares

#### 1.8. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico:** El cargo se desarrolla en el taller de encuadernación que corresponde al área de producción.
- Horario de Trabajo:** El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en nueve (9) horas, de lunes a viernes. El horario de trabajo también puede ser flexible de acuerdo con los niveles de producción, trabajando tres (3) horas los sábados.

## **2. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

### **2.1. REQUISITOS GENERALES**

- ❑ **Estudios:** Ser como mínimo bachiller académico.
- ❑ **Especialidad:** Ninguna.
- ❑ **Experiencia:** Idealmente debe tener cinco años de experiencia relacionada con el cargo.
- ❑ **Edad** : Mínimo 25 años.
- ❑ **Sexo** : **Indiferente.**

### **2.2. HABILIDADES Y DESTREZAS**

- ❑ Directividad.
- ❑ Excelente habilidad manual.
- ❑ Orientación a la calidad.
- ❑ Trabajo en equipo.
- ❑ Compromiso Organizacional.
- ❑ Eficiente administración del tiempo.

### **3.3 MEJORAS A TRAVÉS DEL MANUAL DE FUNCIONES**

1. Se definió una estructura organizacional.
2. Se marcaron claramente las líneas de autoridad.
3. La entrega del manual de funciones a cada uno de los empleados de la empresa, ha permitido el afianzamiento de las responsabilidades y el cumplimiento de los deberes propios del puesto de trabajo.
4. Se ha propuesto un nuevo organigrama, que ya ha sido aprobado por la gerencia.

5. Se han comenzado a capacitar al personal de acuerdo a la necesidad del cargo y de los objetivos de la empresa.
6. Se elabora el análisis y al descripción de los cargo s de la empresa.
7. Se hizo la visión y la misión de la empresa.
8. Se realizaron las políticas de calidad y objetivos de la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **4. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

#### **4.1 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN IMPRIMA E.U.**

##### **4.1.1 INTRODUCCIÓN**

El manual de procedimientos de la empresa IMPRIMA E.U., se constituye como el documento que contiene la descripción de todos los procesos que deben seguirse en forma lógica y secuencial de todas las actividades de la empresa.

Se puede encontrar en él toda la información referente al funcionamiento de todas las áreas de la empresa en especial la del Taller de producción..

##### **4.1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL**

- ❖ Tener una herramienta básica para conocer el funcionamiento de cada uno de los procesos, procedimientos y actividades.
- ❖ Conocer los responsables de cada una de las partes del proceso.
- ❖ Estandarizar los tiempos de cada actividad, procedimientos y procesos.
- ❖ Servir como referencia a los nuevos empleados para que se oriente en la forma como se deben realizar las cosas; y como herramienta de consulta a los antiguos empleados.
- ❖ Permitir el estudio de tiempos de cada una de las actividades que se realizan.



### **4.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL**

La necesidad de estandarizar y controlar el cumplimiento de las actividades y no permitir su modificación intencional, hallar los responsables por fallas o errores; aumentar la eficiencia de las operaciones que se están haciendo, incrementar la productividad por trabajador.

### **4.2 MEJORAS A TRAVÉS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

1. Se estandarizaron los procesos en el taller de producción.
2. Se estandarizaron los procesos en el taller de encuadernación
3. Se le hizo entrega a cada persona en las diferentes áreas de trabajo.
4. Se crearon los flujogramas de cada proceso.
5. Se detectó que unos de los factores que atrasaba los procesos de producción era la poca iluminación y como repuesta a esto se buena iluminación en el taller.
6. Se le suministró al personal expendios de agua potable, con el fin que los operarios no invirtieran mucho tiempo para tomar agua. Anteriormente el operario perdía de 5 a 6 minutos para tomar el preciado líquido, en la actualidad se demora 1 minuto.
7. Se estableció la marcación de productos entre los diferentes espacios para el mejor desenvolvimiento de sus funciones, ejemplo: en el taller de producción se marcaron áreas de productos en procesos, productos terminados fotomecanizado y encuadernación, con el fin de facilitar el flujo de materiales, insumos y operarios entre las diferentes maquinas.

8. Se adecuaron lugares de trabajos con marcación de herramientas e insumos con el fin de que cada área de trabajo tuvieran los materiales, herramientas e insumos necesarios y suficientes para los procesos que allí se realizan.
9. Se establecieron los tiempos estándar de impresión.
10. Se elaboró el manual del prensista oficial y se les hizo entrega.
11. Se elaboró el manual del auxiliar de prensa y se le hizo entrega.
12. Se eliminaron algunos tiempos muertos, los cuales hacían que el proceso de impresión fuese más lento.

#### **4.3 DIAGRAMAS DE FLUJO**

Se constituye en la representación gráfica de los procesos, procedimientos y actividades que se realizan en la empresa, en cada una de las áreas o puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. (Ver anexo Diagrama de Flujo).

## CAPITULO V

### 5. INDICADORES E ÍNDICES DE GESTIÓN

#### 5.1 DEFINICIÓN

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

“En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados”.

Los índices de gestión son una unidad de medida que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, que en conjunto pueden proporcionar una visión del panorama de la situación de un proceso, negocio o de las ventas de una compañía.

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto (planes tácticos), ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar se hagan en el momento preciso<sup>66</sup>.

El paquete de los indicadores puede variar su tamaño, de acuerdo al tipo de negocio, sus necesidades específicas y los proyectos que trabaja.

El desempeño de una empresa se mide de acuerdo a sus resultados y estos a su vez se miden a través de los índices de gestión.

“Lo que no se mide con hechos y datos no puede mejorarse”

---

<sup>66</sup>[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion).

## **5.2 ETAPAS DE LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES E ÍNDICES DE GESTIÓN EN IMPRIMA E.U.**

### **5.2.1. IDENTIFICACIÓN**

En el desarrollo de esta etapa, se identificó las necesidades de las áreas involucradas en cuanto a productividad, utilización, disponibilidad, competitividad, costos, rentabilidad, los cuales se clasificaron dependiendo la naturaleza de los datos y necesidad del indicador.

Se compartió con la gerencia la importancia del desarrollo de indicadores de gestión como parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

Durante la identificación de los indicadores a implementar en las diferentes áreas de la empresa se establecieron parámetros en coordinación con los diferentes coordinadores, los cuales son los responsables del correcto funcionamiento y evolución del departamento al que pertenecen.

La identificación y desarrollo de estos indicadores fueron parte fundamental en la evolución de las áreas y forman parte fundamental en el mejoramiento y optimización de la calidad de los procesos, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en el cual se encuentra funcionando, las posibles causas del mismo, y un nivel óptimo al cual se debe llegar en un futuro no muy lejano para beneficio de los clientes y de la empresa en general.

### **5.2.2. ASPECTOS CLAVES QUE SE TUVIERON EN CUENTA PARA DESARROLLAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión, puesto que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Para hacer crecer la empresa, ganar mercado, y tener ventajas competitivas sobre la competencia, se hace menester la implementación de

estos, ya que con estas herramientas podemos evaluar si lo que se está haciendo es lo correcto.

Es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa, que mencionamos a continuación:

#### **5.2.2.1 El cliente externo:**

IMPRIMA E.U. depende de manera directa de sus clientes, estos demandan los servicios de impresión, Por esto es importante saber que piensan ellos, como les parece el servicio, si realmente están satisfechos con el producto final, si superan sus expectativas con respecto a producto y servicio, en comparación con lo que está ofreciendo la competencia.

#### **5.2.2.2 Clima organizacional:**

El clima organizacional comprende al cliente interno. No basta con tener personas trabajando si IMPRIMA E.U. no conoce la posición de ellos frente a sus jefes inmediatos y el jefe superior, que en este caso es el gerente general. Al igual que con sus clientes externos, es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa. Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salió mal y descargar la culpa con el departamento encargado por que los resultados son el producto de un trabajo en equipo. Y si tantos inconvenientes existen, ¿la empresa conoce las razones por las cuales las personas no están siendo excelentes?, de esta forma se aconseja llevar a cabo una encuesta de clima organizacional máximo dos o tres veces al año, con intervalos amplios.

#### **5.2.2.3 Liderazgo:**

Es importante saber si los jefes ejercen un liderazgo, si los empleados lo ven como tal, como un líder. En cierta forma se evalúa la concepción que cada uno tiene frente a sus jefes inmediatos y superiores.

#### **5.2.2.4 Relaciones interpersonales:**

La empresa debe asegurarse de que existe un clima organizacional de buenas relaciones entre todos los empleados, no algunos, sino todos, y más aún con los jefes de cada departamento y estos con la alta gerencia. Aquí es muy importante tener en cuenta la comunicación al interior de IMPRIMA E.U.

#### **5.2.2.5 Reconocimiento de logros de las personas:**

Compensación por los logros, satisfacción frente al trabajo o si las personas no se encuentran felices por lo que hacen.

#### **5.2.2.6 Capacitación y desarrollo:**

Los empleados deben recibir capacitación y tener la posibilidad de desarrollarse y crecer o por el contrario ver su trabajo como algo relativamente estancado. Sin duda alguna la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo han sido claves para IMPRIMA E.U., poder lograr los objetivos de los indicadores de gestión correctos. Es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.

Un aspecto que se tuvo en cuenta es que los empleados realizaron la encuesta de forma anónima, para garantizar que los jefes no lleguen a tomar medidas contrarias contra determinado empleado. Una encuesta interna es para ver los errores, conocer al empleado, saber si los jefes son excelentes o no, y tomar medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende, el crecimiento IMPRIMA E.U. y tomar medidas de mejoramiento frente a cada punto negativo.

### **5.2.3 ELABORACIÓN DE FICHAS TÉCNICAS**

Las fichas técnicas fueron realizadas con las características precisas para la identificación y recolección de la información necesaria, la cual debe ser clara para todos y cada uno de los funcionarios que consulten o estén interesados en conocer la evolución del proceso a través de los indicadores evaluados.

Un ítem importante en la elaboración de las fichas técnicas de estos indicadores, son los Niveles de Referencia, los cuales se establecen parámetros de comparación de un indicador específico.

Para la elaboración de estos niveles se realizarán por medio de datos históricos, que sirvan como parámetro de comparación por un período determinado, que contribuya al mejoramiento en la calidad de los procesos.

#### **5.2.4 IMPLEMENTACIÓN**

Para llevar a cabo los índices de gestión se utilizó una matriz en Excel, en la cual se ingresan todos y cada uno de los datos necesarios para la recolección de la información y generación de manera automática y concisa todos los indicadores identificados, levantados y validados anteriormente.

#### **5.2.5 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES**

En el desarrollo de esta etapa se identificaron las necesidades de las áreas involucradas en cuanto a productividad, disponibilidad, costos y rentabilidad.

### **5.3 IMPORTANCIA EN IMPRIMA E.U.**

El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad, tal y como lo señala el autor sueco Jan Carlzon: “una compañía descentralizada tiene mucha más necesidad de unos métodos de control de una organización jerárquica y descentralizada”.

El control de la gestión, descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo-meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario.



El control puede realizarse en el interior de las áreas funcionales de IMPRIMA E.U., lo que les permitirá controlar el cumplimiento de sus metas particulares, por ejemplo, en la gerencia se evalúa el desempeño de todas las áreas y se toman decisiones que afectan a todas ellas.

El papel de los indicadores no se agota en el control de las metas determinadas; puede jugar también un papel importante en el establecimiento de las grandes propuestas, que forman parte del direccionamiento estratégico, y en el análisis de la realidad (con base en indicadores externos), punto crucial para adecuación al entorno.

Los indicadores responden a dos principios básicos de la gestión: “lo que no se mide no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos. Sin embargo la decisión y apoyo en indicadores es un asunto complejo. Hay que tener en cuenta la información necesaria para la decisión, no sólo debe describir el estado interior de la empresa, sino también del entorno.

Aquí surgen muchas dificultades: ¿qué tan fiable es esta información? ¿qué tan rápido puede accederse a ella?

La decisión tiene que ver con atributos y características de los altos directivos ¿qué tan capaces son de interpretar de manera correcta las señales de su entorno? ¿Su experiencia en la organización los capacita para ver las mutaciones del entorno o los aferra a viejas maneras de ver el mundo?

El control de gestión posibilita controlar las actividades y operaciones de IMPRIMA E.U., mediante un conjunto de resúmenes de datos bien sistematizados.

## 5.4. DESARROLLO DE LOS ÍNDICES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

### 5.4.1 ÍNDICE DE DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA

#### 5.4.1.1 CONCEPTO:

La disponibilidad es el parámetro que define en términos porcentuales el tiempo que deben estar en capacidad de imprimir los operarios del taller.

#### 5.4.1.2 CALCULO DE LA DISPONIBILIDAD

Es el tiempo disponible por operario en el periodo de tiempo estudiado, restándole el tiempo muerto.

$D = (\text{Tiempo disponible Teóricamente} - \text{Total tiempos muertos}) / \text{T disp. Teóricamente}$

Tabla 1

Disponibilidad teórica		
Horas Laborales al mes	Meses	Total Horas Semestre
192	6	1152

Tiempos Muertos		
Horas/semana	Semana	Total Horas Semestre
6	26	156

#### Disponibilidad Real

$(\text{Tiempo disponible Teóricamente} - \text{Total tiempos muertos}) / \text{T disp. Teóricamente} =$

$$(1152 - 156) / 1152 = 0.8645$$

$$0.8645 \times 100 = 86.45 \%$$

86.45 % de Disponibilidad Real

## 5.4.2 ÍNDICE DE DISPONIBILIDAD DEL TALLER DE PRODUCCIÓN

### 5.4.2.1 CONCEPTO:

Es el tiempo disponible de todos los operarios en el periodo de tiempo estudiado, restándole el tiempo muerto.

### 5.4.2.2 CALCULO DE LA DISPONIBILIDAD

El área de producción cuenta con siete (7) empleados: dos encuadernadoras, dos prensistas, dos auxiliares de prensistas y un cortador.

Tabla 2

<b>Disponibilidad teórica</b>		
Horas Laborales al mes	Meses	Total Horas Semestre
4320	6	25920

<b>Tiempos Muertos</b>		
Horas/Semanas	Semanas	Total Horas Semestre
9	26	234

### Disponibilidad Real

(Tiempo disponible Teóricamente - Total tiempos muertos) / T disp.  
Teóricamente =

$$(25920 - 234) / 25920 = 0.9909$$

$$0.9909 \times 100 = 99.09 \%$$

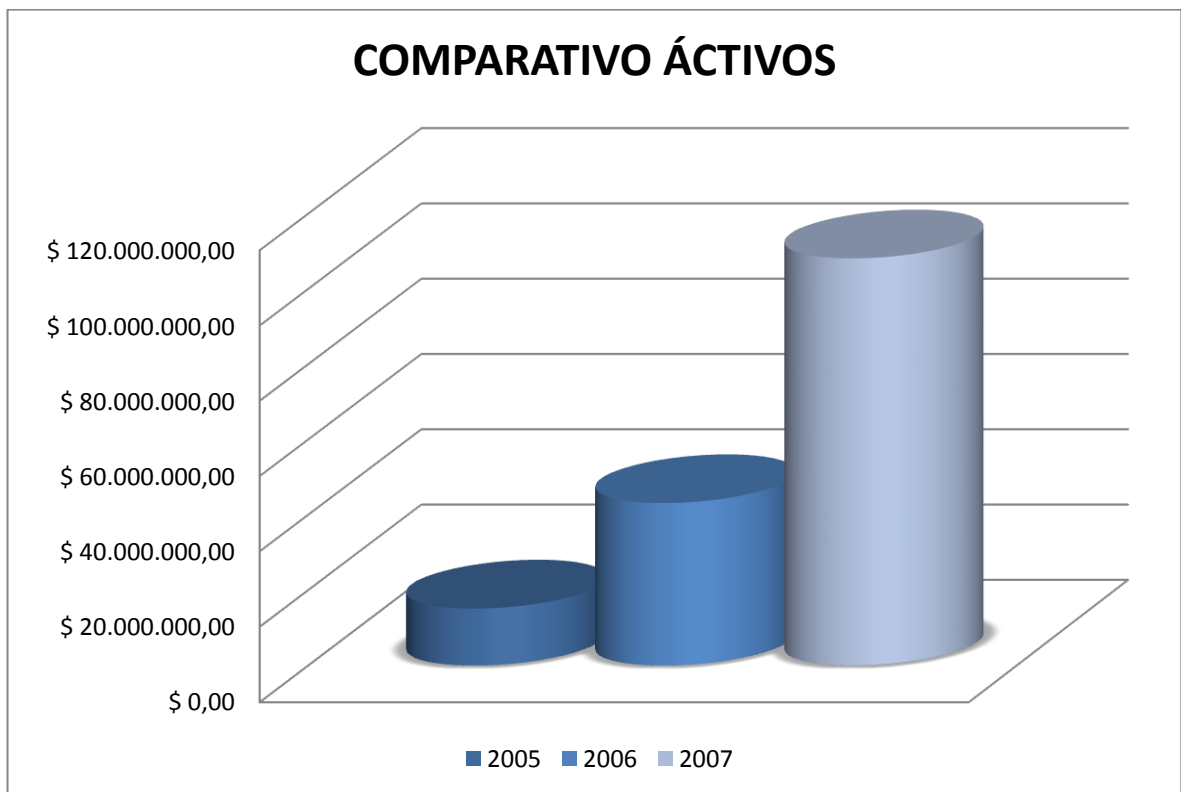
99.09 % de Disponibilidad Real

## 5.5. DESARROLLO DE LOS ÍNDICES PARTE ADMINISTRATIVA

### 5.5.1 ÍNDICES FINANCIEROS

#### COMPARATIVO DE ACTIVOS (EXPRESADOS EN MILES)

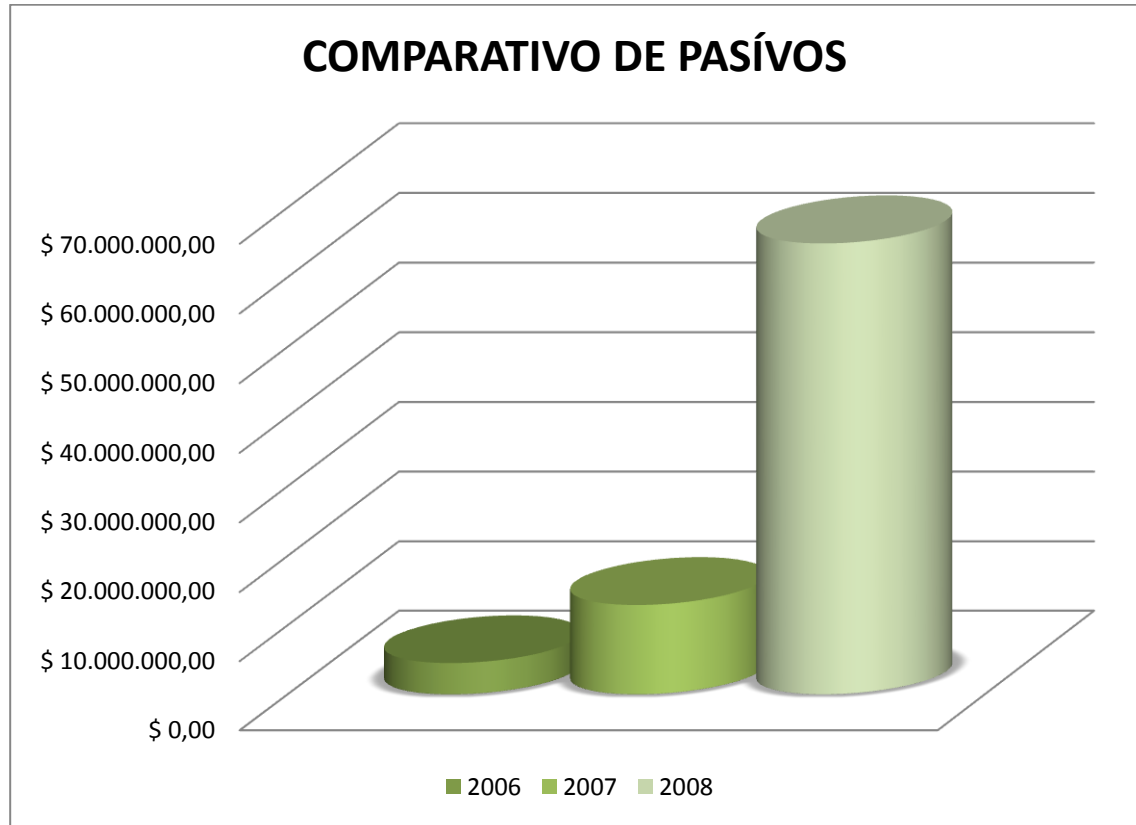
Grafico: 4



IMPRIMA E.U. en los tres últimos años ha tenido un crecimiento ostensible en sus activos, con una variación del 65% de 2005 a 2006 y de 2006 a 2007 fue de 60%, donde se logra evidenciar un crecimiento y una proyección positiva para la empresa.

**COMPARATIVO DE PASIVOS  
(EXPRESADOS EN MILES)**

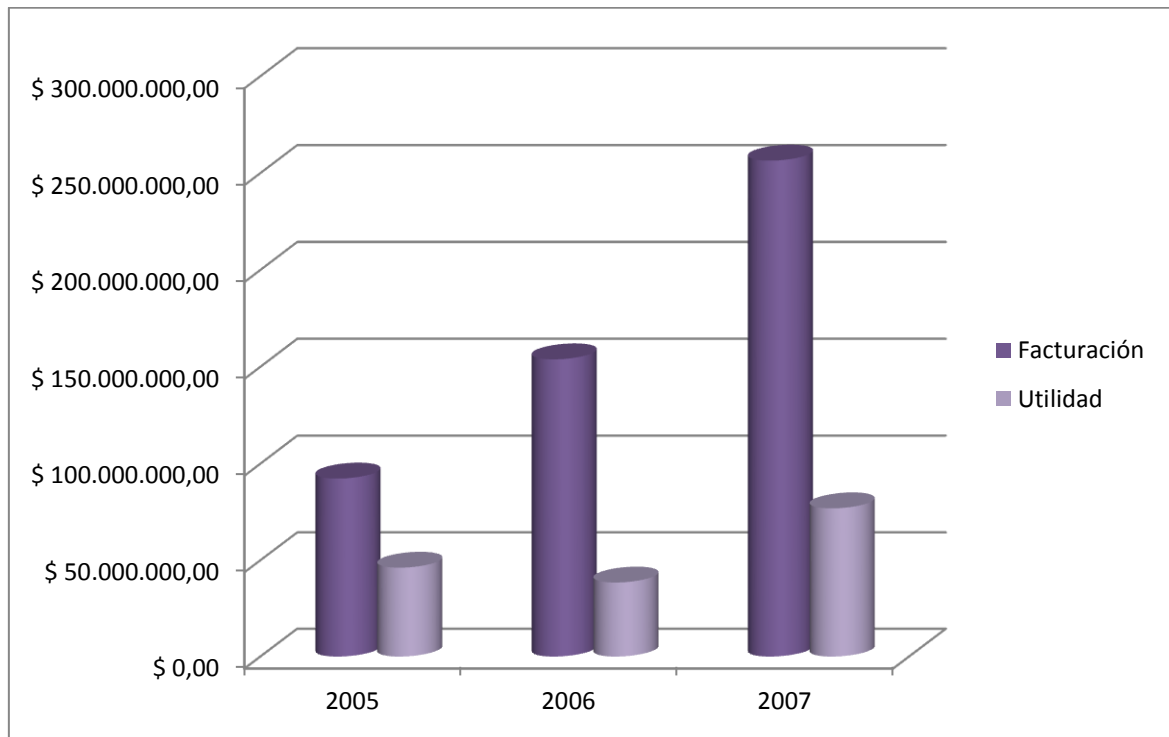
**Grafico: 5**



Los pasivos se incrementan debido a que se invirtió en nuevas máquinas para modernizar la planta y para el último año se adquirió un vehículo para el transporte de los productos.

## COMPARATIVO DE UTILIDADES (EXPRESADOS EN MILES)

**Grafico: 6**



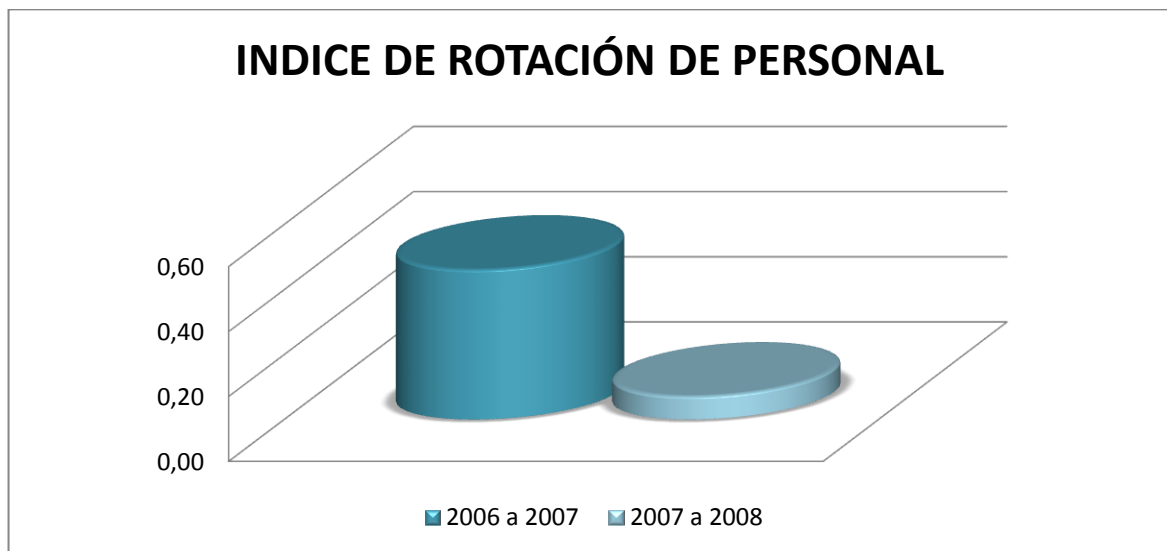
En la comparación grafica de los ingreso vs utilidad notamos el auge que tuvo la empresa en el año 2005, gracias a las campañas políticas a nivel regional, donde la gran parte de publicidad de estas fueron acaparadas por IMPRIMA E.U., lo cual dio fuerza para la inversión del siguiente año, sin embargo el grafico nos deja ver que las utilidades porcentualmente disminuyeron, no obstante, el proyecto de inversión de la empresa no sea visto afectado ya que la gerencia a permanecido en ese pensamiento y gracias a esto la facturación del año 2007 aumento significativamente dentro de lo proyectado en el año.

## 5.6 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

AÑO	EMPLEADOS	DESPIDOS	CONTRATACIONES
2006	7	0	5
2007	13	2	4
2008	14	0	0

AÑO	I. ROTACIÓN
2006 a 2007	0,46
2007 a 2008	0,07

**Grafico: 8**



En los últimos tres (3) años se a notado un diferencia abismal debido al crecimiento de la empresa lo que ha implicado nuevas contrataciones, que la comprar nuevas maquinarias e invertir en tecnología los operarios tendrían que ser más capacitados e idóneos para la actividad. Para el año 2006 se prescindieron de los servicios de algunos operarios por razones disciplinarias. Para estos cargos se hicieron nuevas contrataciones y algunas adicionales para nuevos cargos operativos gracias al crecimiento de la empresa, esto último en el transcurso de los años 200 a 2008.

## 6. CONCLUSIONES

Con la realización del proyecto ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA IMPRIMA E.U. UBICADA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS D.T.H. Y C., y a través de la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos, se pudo establecer que los inconvenientes relacionados con el recurso humano, eran resultado de la carencia del manual, lo cual generaba duplicidad de funciones y fatiga laboral, impidiendo de esta manera el desempeño óptimo de los trabajadores. La falta de inducción y capacitación y la mala distribución física del lugar.

El proyecto nos sirvió para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de nuestra formación universitaria, a la realidad aunque al principio fue algo difícil, pero estas dificultades mediante consultas y análisis se fueron comprendiendo y dándoles solución.

Al finalizar el proyecto, IMPRIMA E.U., tiene los manuales de funciones, de procedimientos, los flujogramas de procesos, el análisis y descripción de cargos e índices de gestión con los cuales podrá evaluarse.

Durante el proceso se logró establecer la misión, visión, objetivos y políticas de calidad de la empresa, de acuerdo con las requisiciones de la gerencia, lo cual generó un nuevo redireccionamiento estratégico.

Este proyecto será la base que utilizará para la iniciación de un programa de gestión del recurso humano, programas de salud ocupacional y empezar el proceso de certificación de la empresa.

La asistencia del personal de apoyo en gran medida al logro de los objetivos trazados para este proyecto, pues siempre manifestaron su disposición de



compromiso con el estudio avanzado, así como con las pautas trazadas por la empresa que buscan mejorar la situación de la producción.

Por último, destacamos el apoyo y la confianza que nos ofreció el Gerente, quien con su cooperación activa y la contribución de sus conocimientos y experiencia permitió que el desarrollo del proyecto se hiciera más enriquecedor.

## 7. RECOMENDACIONES

IMPRIMA E.U., debe tener en cuenta que el manejo correcto del recurso humano influye en gran manera para lograr un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, por lo tanto se aconseja adelantar una mejor programación y dirección de este, para esto se les recomienda colocar provisionalmente a unos de los empleados de la empresa como director mientras se consigue la persona idónea.

La empresa necesita un área de almacenamiento ya sea en el patio o dentro del área de encuadernación este con el fin de depositar retales, maquinas que están junto al baño, tanques de la entrada de la empresa y elementos de poco uso.

Además en la empresa existe un problema no solucionado y es acerca del manejo de desperdicios, los cuales se acumulan en la entrada de la misma y en el patio de forma desordenada. Para lo cual recomendamos un sistema de marcación de área para los desperdicios y la actividad de recolección de basura no sea una sola vez a la semana como se tiene por costumbre sino que se realice como mínimo 3 veces en la semana.

Se recomienda realizar de forma planeada y anticipada la programación de la producción, para esto creemos conveniente la contratación de un coordinador de producción para encargarse de la función y responsabilidad en cuestión, despejando de este modo cargas para la gerencia.

Recordar que la certificación es un paso definitivo para la obtención de calidad permanente y prestigio empresarial, por lo tanto recomendamos que se continúen con los planes de certificación que acordamos juntamente con la gerencia.

Se deben programar capacitaciones en el área de producción, con el fin de que los operarios se mantengan actualizados en las técnicas de impresión y

mantenimiento de las maquinas offset, generando de esta manera más productividad en los procesos que actualmente realizan.

La distribución física de la empresa impide que se logren coordinar de manera correcta las operaciones, como son el manejo y transporte interno de materiales, evacuación de residuos, coordinación de la producción e inventario organizado de materiales en bodega, en procesos y terminados. Por lo tanto recomendamos la reorganización de cada una de las aéreas de acuerdo al proceso productivo.

Mejorar la iluminación del taller de producción con el fin que los trabajadores no disminuya su calidad por causa de la poca visibilidad, fatiga y cansancio.

Apoyar e incentivar al trabajador que quiera obtener títulos técnicos o profesionales, permitiendo así que la empresa cuente con un personal mejor calificado.

Realizar una publicidad en la fachada de la empresa, para dar a conocer mas la empresa y su ubicación.

## **8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. , Introducción al Estudio de la Administración. , Ed. Mc Graw Hill, 3ª edición, 1989, México.

DE LA OSSA MEJIA, Erica y CHAVEZ PARRA, María Josefa. Análisis Estratégico del Sector Autopartes de la Ciudad de Cartagena. 2000. 173p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

FRIERI COZZARELLI, Fiorella y GOMEZ DE LA ESPRIELLA, Victoria. Formulación de un Plan Estratégico para la Industria de Servicio y Mantenimiento Automotor de la Ciudad de Cartagena de Indias. 2000. 130p. Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Programa de Administración de Empresas.

GERRY, Jonson y KEVAN, Sholes. Dirección Estratégica. España: Prentice Hall. 619p.

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica: Un enfoque Integrado. Colombia: Mc Graw Hill. 1996. 540p.

HITT, Michael. DUANE, Ireland y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización. México: International Thomson Editores. 354p.

INAP - Colección Modernización del Estado, Metodología para la elaboración de manuales de procedimientos: Guía II, 1996.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio tesis y otros trabajos de grado. Bogotá : ICONTEC, 2002.

KOONTZ. Administración, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1999.

L. P. Alford. , Manual de la Producción, Ed. Unión Tipográfica, México, 1953.

L. Tawfik y A. M. Chouvel. , Administración de la Producción, Mc Graw Hill, 1992.

LARDENT, Gómez Echarren y Loro, Técnicas de organización, sistemas y métodos, Editorial Club de Estudio, 1990.

LERNER. Introducción a la Administración y Organización de Empresas (Schaum), Editorial Mc Graw Hill, 1998.

MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto. Los manuales de Procedimiento ABC: Diseño, elaboración, aplicación, implantación y mejoramiento continuo, 2ª Edición, Editorial Biblioteca Jurídica, DIKE, 1997.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Metodología : Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. 170 p.

MUNDEL Marvin. , Estudio de Movimientos y de Tiempos, Ed. Continental, 1970, Pág. 68

OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO, Introducción al Estudio del Trabajo, Ed. Limusa 4ª edición, 1998

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. México: Cecsa. 1994. 654p.

REAL RAMÓN, David José. Manual de funciones y procesos de administración de personal, Editorial Jrlp, 1.944.

REYES GARCÍA, Cecilia. Manual de Funciones. Editorial Uniandes, 1980.

ROBBINS, STEPHEN y DE CENZO, David. Fundamentos de administración : Conceptos esenciales y aplicaciones. México : Prentice Hall, 1996. 485 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: Norma 183p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión. Colombia: 3R Editores. 172p.