Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS

1-1-2014

Propuesta de mejoramiento para el área de talento humano en la organización Design Solutions Ltda en la ciudad de Bogotá

Narda Lady Valiente Villaizán
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Valiente Villaizán, N. L. (2014). Propuesta de mejoramiento para el área de talento humano en la organización Design Solutions Ltda en la ciudad de Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/332

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN DESIGN SOLUTIONS LTDA. EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

NARDA LADY VALIENTE VILLAIZÁN

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2014

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN DESIGN SOLUTIONS LTDA. EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

NARDA LADY VALIENTE VILLAIZÁN

Trabajo de grado para optar por el título de administración de empresas.

HÉCTOR DÍAZ MAFLA
Director trabajo de grado

.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2014

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

Firma Director de trabajos de grado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Bogotá, Enero 2014

Agradecimiento

A Dios por estar siempre a mi lado y brindarme todas las oportunidades para poder ser una profesional, a mi mamá por cada uno de sus esfuerzos y su inmenso apoyo, a mis hermanos, John por darme una voz de aliento, Jeisson por hacerme reír mientras terminaba este proyecto y a mi hijo que es el motor de mi vida.

A la Universidad de la Salle porque a través de esta institución aprendí valores y a crecer como profesional a través de la educación.

A mis amigos Héctor Rodríguez, Andrea Ruiz, Andrés Laverde, Mónica Cañón, Angélica López, Wendy Jaramillo, Esperanza Velásquez, Karla Sopo, Daniel Gutiérrez, Nancy Monroy, y demás que me apoyaron y dieron consejos, sus aportes siempre fueron muy valiosos y de gran ayuda.

A la organización DESIGN SOLUTIONS LTDA. en especial a la gerente general la señora Roz Mery Bejarano por su colaboración al momento del desarrollo de este trabajo.

Por último a las jurados Esperanza Díaz, Luz Stella Cáceres, y a mis profesores quienes me formaron como profesional y me trasmitieron todos aquellos conocimientos que hoy son mi herramienta para enfrentar los retos del día a día.

A todos gracias por que cada uno puso un grano de arena en mi vida, e hicieron que hoy uno de mis sueños se cumpla y contribuyeron a mi crecimiento profesional y personal.

"Es justamente la posibilidad de realizar un sueño lo que hace que la vida sea interesante"

Paulo Coelho.

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA	2
1.1. Línea De Investigación	2
1.2. Sublinea de investigación	2
1.3. Relación con Administración de Empresas	2
1.4. Título	2
2. PROBLEMA	3
2.1. Planteamiento	3
2.2. Formulación	4
3. OBJETIVOS	4
3.1. Objetivo general	4
3.2. Objetivos específicos	4
3.3 Resultados	5
4. JUSTIFICACIÓN	6
5. MARCO TEÓRICO	7
5.1 Marco Teórico-Administrativo	7
5.1.1. Enfoques administrativos	7
5.1.2. Directrices organizacionales	9
5.1.3. Factores estratégicos	10
5.2. Marco Empresarial	19
5.2.1. Historia	19
6. Marco conceptual	20
7. Diseño metodológico	23
7.1. Tipo de investigación	23
7.1.1. Descriptivo- explicativo	23
7.2. Población	24
7.3. Muestra	24

8. Métodos de investigación 25
8.1. Método cualitativo. 25
8.2. Técnica de la observación 25
9. Instrumentos de recolección de información 26
9.1. Encuesta 26
9.1.1. Ambiente organizacional 27
9.1.2. Integración organizacional 28
9.1.3. Directrices organizacional 30
9.1.4. Desarrollo del talento humano 31
9.1.5. Análisis general delas encuestas 35
9.2. Análisis documental 36
9.3. Entrevista 44
9.3.1. Planeación estratégica 44
9.3.2. Declaración de las directrices para Design Solutions Ltda. 45
9.4. DOFA 47
9.4.1. Diagnóstico de la organización Design Solutions Ltda. 47
10. Análisis general DOFA 52
10.1. Síntomas 52
10.2. Causas según DOFA 52
10.2.1. Cultura Corporativa 52
10.2.2. Rotación de personal 53
10.2.3. Descentralización de la toma de decisiones 54
10.2.4. Tiempo improductivo 56
10.3. Análisis técnico y distribución del espacio físico 56
10.3.1. Ubicación geográfica 60
11. Propuesta administrativa para Design Solutions Ltda. 61
11.1. Propuesta estructural para Design Solutions Ltda. 62
11.1.1. Estructura actual de DS. 62
11.1.2. Estructura propuesta 63
11.2. Administración de talento humano 65
11.2.1. Flujo grama proceso contratación de talento humano 70

11.3. Manuales de funciones Design Solutions Ltda. 71
11.3.1. Definiciones manuales de funciones 110
12. Capacitación Manuales de Funciones y Directrices Organizacionales. 110
12.1. Contenido de la capacitación 111
12.2. Transmisión de la información 112
12.3. Desarrollo de habilidades 112
12.4. Desarrollos de aptitudes 112
12.5. Desarrollo de conceptos 112
12.6. Capacitaciones en las que participa Design Solutions Ltda. 112
13. Otros análisis 113
13.1. Análisis de la competencia 113
13.2. Posición frente a la competencia 115
13.3. Análisis legal 116

Conclusiones 119
Recomendaciones 121
BIBLIOGRAFÍA 122

ANEXOS 125
ANEXO 1: CD de la entrevista con la Gerente General de DS. 125
ANEXO 2: Formato encuesta realizada por la gerente general de DS. 126
ANEXO 3: Imágenes productos DS Publicidad y DS Hogar. 127
ANEXO 4: Acta de entrega de propuestas a la empresa. 132
ANEXO 5: Formato de encuesta 135
ANEXO 6: Formato de entrevista 137
ANEXO 7: Diagrama de procesos 139

FIGURAS

FIGURA 1: Planeación estratégica 10
FIGURA 2: Modelo para implementar empowerment 14
FIGURA 3: Contenido de la capacitación 18
FIGURA 4: Contenido de la capacitación Design Solutions Ltda. 18
FIGURA 5: Ambiente organizacional 27
FIGURA 6: Integración organizacional 28
FIGURA 7: Integración organizacional 29
FIGURA 8: Directrices organizacionales 30
FIGURA 9: Desarrollo del talento humano 31
FIGURA 10: Desarrollo del talento humano 31
FIGURA 11: Desarrollo del talento humano 32
FIGURA 12: Desarrollo del talento humano 33
FIGURA 13: Desarrollo del talento humano 33
FIGURA 14: Desarrollo del talento humano 34
FIGURA 15: Desarrollo del talento humano 35
FIGURA 16: Factores para determinación de directrices 37
FIGURA 17: Factores para determinación de directrices 38
FIGURA 18: Factores para determinación de directrices 39
FIGURA 19: Factores para determinación de directrices 40
FIGURA 20: Factores para determinación de directrices 41
FIGURA 21: Factores para determinación de directrices 42
FIGURA 22: Factores para determinación de directrices 43
FIGURA 23: Distribución del espacio 1er piso 57
FIGURA 24: Distribución del espacio 1er piso 3D 57
FIGURA 25: Distribución 2do piso 58
FIGURA 26: Distribución 2do piso 3D 58
FIGURA 27: Distribución 3er piso 59
FIGURA 28: Distribución 3er piso 3D 59
FIGURA 29: Ubicación Geográfica 60

FIGURA 30: Estructura actual Design Solutions Ltda. 62
FIGURA 31: Estructura propuesta 64
FIGURA 32: Flujo grama proceso contratación 70
FIGURA 33: Planeación para la elaboración de manuales de funciones 71

TABLAS

TABLA 1: Matriz DOFA 47
TABLA 2: Matriz DOFA Design Solutions Ltda. 49

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene un marco teórico en el cual se analizarán factores del área de talento humano, a través de las teorías de diferentes autores como Fayol, Taylor, Chiavenato, Galindo y entre otros autores, esto permite dar un enfoque administrativo y una propuesta con el fin de dar una orientación al área de talento humano de la organización Design Solutions Ltda. , ubicada en el barrio Toberín de la ciudad de Bogotá.

Para llevar a cabo este trabajo se tuvieron en cuenta las siguientes fuentes de recolección de información: entrevistas a fundadores y/o gerente general de la organización, encuestas con el personal administrativo, de producción, de talento humano y empleados en general, donde se tocan temas como la motivación, capacitación, percepción de la organización. Dentro de las fuentes secundarias se tomará datos relevantes del talento humano, estructura organizacional, directrices organizacionales en libros, revistas, textos e Internet.

El trabajo tiene un enfoque por medio de conceptos de gestión del talento humano que busca identificar factores que determinen las debilidades y amenazas que se presentan y brindar una propuesta de mejoramiento que contribuya a cualificar el área de talento humano de la organización.

1. TEMA

DESIGN SOLUTIONS LTDA.

1.1. Línea de Investigación

Gestión, Administración y Organizaciones

1.2. Sub línea de la investigación

Gestión Humana

1.3. Relación Con Administración De Empresas

La Administración de Empresas como profesión busca incentivar el desarrollo de la economía por medio de la creación de empresas sostenibles que contribuyan al crecimiento del sector y la comunidad donde se encuentran.

Las mi pymes en Colombia son una prioridad, debido a que muchas no llegan a ser competitivas en el entorno de hoy, nuestra función y responsabilidad como administradores de empresas es buscar alternativas de éxito para estas organizaciones, y en el caso de Design Solutions es lograr que su organización sea competitiva desde el interior, que sus trabajadores y todos aquellos que hacen parte de ella la conozcan y contribuyan a ese valor agregado que la diferencia de sus competidores en el mercado.

1.4. Título

Propuesta de mejoramiento para el área de talento humano en la organización Design Solutions Ltda. En la ciudad de Bogotá.

2. PROBLEMA

2.1. Planteamiento

La iniciativa de brindar elementos que ayuden a cualificar el área de talento humano de la organización Design Solutions Ltda., nace en la realización del trabajo de práctica de Lady Valiente Villaizan, de la Universidad De La Salle, donde en primera instancia y mediante la observación y convivencia diaria se detectaron varias falencias entre las cuales se destacó la rotación de personal, se evidenció durante un periodo y de acuerdo a la historia documental una alta deserción de trabajadores, adicional se produce la creación de nuevos cargos, a medida que se va haciendo evidente la necesidad de estos, cuando llegan personas con nuevos conocimientos o cuando abandonan la organización.

Se encontró que la organización no cuenta con unas directrices organizacionales, aun cuando la empresa ha realizado procesos para crearlas, sin embargo, no cuenta con las directrices que permitan dar una orientación de lo que la empresa es y los valores que la rigen y no posee una proyección de lo que desea a futuro mediante objetivos claros, también se evidenció la centralización de la toma de decisiones debido a que todo proceso u operación debe ser consultado antes de proceder a realizar una actividad y/o tarea propia del cargo. Es de destacar que la organización cuenta con un manual de calidad creado de acuerdo a los procesos ISO 9001, con el fin de mejorar procedimientos en los cargos y disminuir la centralización de las decisiones, pero este se ha mal interpretado y tomado como un manual de funciones.

Se percibió un ambiente de insatisfacción por parte de los trabajadores, una división del trabajo inadecuada, cargos con saturación de funciones, tiempo improductivo, no se han establecido parámetros o elementos que ayuden a mejorar el área de talento humano para disminuir los factores observados.

La organización Design Solutions Ltda., busca ser reconocida en el sector de la industria gráfica, pero en el mercado existen grandes competidores donde el talento humano es la ventaja competitiva más fuerte en todas las áreas, aún más en el área

comercial, debido a que la principal fuente de ingresos que permite su supervivencia son las ventas, y el perder un buen cliente o negocio puede llevar a la organización a estar en riesgo de desaparecer del mercado o entrar en un proceso de estancamiento.

2.2. Formulación

¿Cuáles son los elementos que contribuyen a cualificar la gestión del área de talento humano de la organización de Design Solutions Ltda.?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Proponer elementos que contribuyan a cualificar el área de talento humano de la organización DESIGN SOLUTIONS LTDA., ubicada en el sector de Toberin de la ciudad de Bogotá.

3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los factores estratégicos que orientan el que hacer de la organización.
- Identificar el nivel desarrollo de los procesos de gestión humana en la organización.
- Proponer estrategias que contribuyan a cualificar el área de talento humano en la organización.

3.3. Resultados

- ✓ **Campo administrativo:** Es un aporte real y aprovechable para el estudio de todos los estudiantes de administración de empresas, para la aplicación en sus procesos académicos y el manejo de los conocimientos que adquieren a nivel profesional y que puedan influir para su crecimiento personal.

  Se adquieren nuevos conocimientos con base en las experiencias vividas dentro de la organización, lo cual es un beneficio para nuestro crecimiento como profesionales y permite resaltar las diferentes teorías administrativas que definen al talento humano como un valor agregado en las organizaciones.

- ✓ **Campo empresarial:** Es una nueva experiencia adquirida, es un trabajo que contribuye a mejorar el área de talento humano de la organización basado en aportes administrativos.

- ✓ **Campo Académico:** A través de la academia se han adquirido conocimientos y teorías que se aplicaran en este trabajo, desarrollando aún más las habilidades de análisis e investigación.

4. JUSTIFICACIÓN

- ✓ **Práctica:**

Los elementos que se propondrán en este trabajo buscan brindar una mejora al área de talento humano de la organización Design Solutions Ltda., aportando soluciones a las diferentes problemáticas que se presentan, a través de elementos que están basados en conceptos de gestión del talento humano, con la finalidad de lograr un buen desempeño y mejora de los procesos, un crecimiento continuo y de cualificar el área por medio de herramientas útiles para la acertada toma de decisiones, y finalmente buscando darle un valor agregado y una ventaja competitiva a la organización.

5. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentarán las teorías que enmarcan el proyecto, como referencia científica, histórica y empírica.

5.1 Marco Teórico-Administrativo

El trabajo se apoya en teorías administrativas, en cuanto al capital humano, el desarrollo de diseño de cargos y manual de funciones, brindando más instrumentos de aplicación y generando un valor agregado para el área de talento humano y una ventaja competitiva para la organización.

5.1.1. Enfoques Administrativos.

A través de la historia, diversos autores han publicado sus teorías sobre los enfoques que caracterizan las organizaciones, dichos enfoques en cuanto al diseño de cargos y tareas son el clásico, el humanista o el situacional; estos enfoques nos ayudan a describir una organización y nos ofrecen la posibilidad de ver las características que posee según el enfoque que se esté utilizando.
También es posible determinar qué principios o qué características no se cumplen en la organización, y poder contribuir al desarrollo de los mismos mediante elementos administrativos para mejorar su desempeño.

Cada enfoque tiene un direccionamiento diferente en cuanto al diseño de cargos, las tareas y las personas, como factor del área de talento humano en las organizaciones, complementando la parte fundamental para ofrecer una mejor orientación de este trabajo se destaca la parte esencial de cada enfoque, es decir en el enfoque clásico según Chiavenato (2001- p. 263), Se fundamenta en el trabajo pionero de los ingenieros de la administración científica de Taylor. Constituye el primer intento sistemático por definir los principios capaces de orientar el empleo óptimo del individuo en el cargo y su ejecución suficiente, buscaba:

- Encontrar la mejor manera para que las personas se moviesen, localizasen y ejecutasen una tarea.
- Segmentar y fragmentar los cargos en tareas repetitivas en las que fuera fácil entrenar a la personas.
- Distribuir los elementos y los equipos para minimizar el esfuerzo y la pérdida de tiempo.
- Propiciar un ambiente en que el ruido, la ventilación y la iluminación no redujesen la eficacia de la fábrica.
- Eliminar todos los medios que produjesen fatiga y que no estuviesen relacionados con la tarea ejecutada.

Por otra parte, el enfoque humanista busca mayor interacción entre las personas y sus superiores, así como mayor participación en decisiones relacionadas con la ejecución de las tareas, como medio de satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal. El superior se ve estimulado a desarrollar entre sus subordinados un espíritu de equipo capaz de cohesionar el grupo de trabajo, gracias a una atmosfera de trabajo amigable y cooperativa y minimizar fricciones o conflictos entre los subordinados, que puedan perjudicar el desarrollo de desempeño del departamento.

Finalmente tenemos el enfoque situacional el cual parte de la premisa de que el diseño del cargo debe tener un enfoque sistémico. El enfoque sistémico hace énfasis en las relaciones entre las partes del sistema y cómo afectan estas relaciones el desempeño del todo: se trata de lograr la máxima eficacia del sistema entero, y no la eficacia de cada una de las partes respectivas- aisladamente-, además de garantizar la interdependencia de estas:

Variedad: Cuanto mayor sea la variedad más desafiante se torna el cargo, por que las personas pueden emplear una amplia gama de habilidades y capacidades.

Autonomía: Se refiere a la libertad que tiene el ocupante para programar su trabajo.

Identificación con la tarea: Se refiere a la posibilidad de que el ocupante ejecute una tarea completa y global, identifique con claridad el resultado de su trabajo.

Retroalimentación: Información que el ocupante recibe mientras está trabajando, la cual le revela cómo está desempeñando su tarea. Chiavenato (2001- p. 265).

Cada enfoque tiene una orientación distinta sobre el diseño de cargos el cual hace parte del área de talento humano, cada enfoque busca, finalmente, el buen desarrollo de la organización a través de su orientación ya sea hacia las tareas, las personas o que todo funcione como un sistema, lo fundamental es que independientemente del enfoque que tenga la organización, este nos permite visualizar las características de la misma, si bien en el clásico se puede determinar que se enfoca solo en su productividad sin tener en cuenta el lado humano de los trabajadores, el modelo humanista busca ver al ser humano y el interés por la persona, y el situacional busca que exista una conexión entre la estructura de la organización, las personas y las tareas.

5.1.2. Directrices organizacionales.

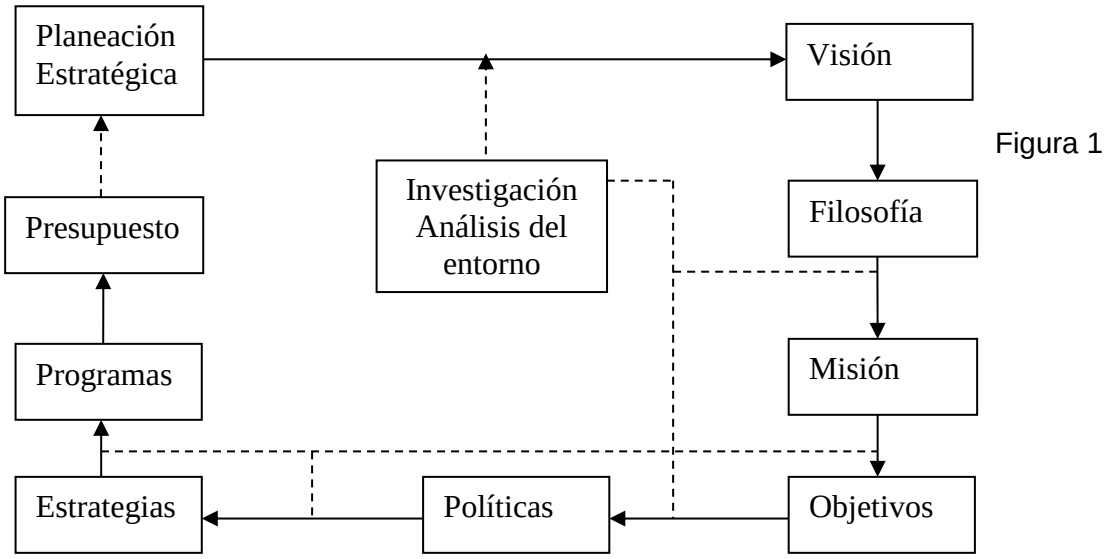
En una organización se deben tener una filosofía y un direccionamiento definidos, teniendo claro lo que es, su esencia y lo que se proyecta a futuro, esto permitirá a todos los integrantes de la organización tener una idea de lo que desde sus cargos pueden aportar para cumplir con los objetivos de la organización, así como con su misión y visión.

Según Munch y García (2009- p. 79), “Se define a la misión en cuanto: describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa. Por otro lado la visión, expresa las aspiraciones futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresas o en otras palabras, es la proyección a futuro de las mismas; Los propósitos son un complemento de la misión. En este último se determinan los valores generales de la empresa y en aquel se especifican actitudes morales de actuación que guían el comportamiento ético de los integrantes con un sentido pragmático, tanto en lo económico como en lo social”.

Como se ha podido determinar, estos dos factores, la Misión y Visión además de la historia y objetivos, le dan un estilo y esencia propia, es fundamental debido a que genera una interacción e integra todas las áreas de la empresa y su personal, es decir, que para lograr los objetivos establecidos, para afirmar la visión y la historia, para

complementar la misión, se requiere del conocimiento de dichos factores y el esfuerzo de toda la organización para lograrlos.

Figura 1: Planeación estratégica.



Fuente, Munch (2006) p.47

Como se puede observar en la figura 1, la misión, la filosofía, visión, objetivos y políticas son esenciales dentro de la planeación estratégica, por tanto es importante que una organización tenga estos elementos, puesto que contribuye a plantear estrategias, realizar acertadamente la toma de decisiones, que todos los integrantes tengan claridad sobre la esencia de lo que es la organización y de cómo se proyecta a futuro, esto permite que el esfuerzo de todas las personas mediante el desempeño óptimo de sus cargos se vea encaminado hacia un mismo fin, los mismos objetivos para cumplir una visión, sin dejar de lado complementos como la cultura que genera la organización, donde crea su filosofía compartiendo valores, lo cual finalmente comparten los integrantes dentro del ambiente de la organización.

5.1.3. Factores estratégicos

Como elemento vital dentro de una organización debemos destacar el tener y mantener una estructura adecuada, esto con el fin de responder a las estrategias formuladas por la gerencia, esto también permite examinar los cargos, de acuerdo a las características

de la organización y adicionalmente permite a los trabajadores conocer su cargo, el área a la cual pertenece y su jerarquía.

La estructura hace parte de la planeación estratégica de la organización, y esta debe contribuir a través de cada uno de los cargos al buen funcionamiento y desarrollo de la misma y al cumplimiento de su objeto social y lo que se proyecta en su visión.

Al realizar el diseño de la estructura de una organización es clave tener clara la división del trabajo en cada cargo de forma equitativa, es decir, sin saturar un cargo con otro, organizar de forma consecuente el trabajo, sus tareas y el personal en cada cargo, según. Hodge, Anthony, Gales (2005, p.21), “Como es claro en los principios de Fayol “La división del trabajo es la especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia”, También se puede reafirmar que la división del trabajo en las organizaciones es fundamental, Adam Smith, quien demostró que podía obtenerse más eficiencia mediante la división y especialización de la mano de obra”.

Al momento de ver la estructura se debe ver el enfoque en cuanto al diseño de cargos y las personas, esto hace parte esencial al momento de realizar el manual de funciones, por tanto y según Chiavenato (2001- p. 272), “El diseño de cargos tiene por objeto la configuración estructural de las tareas y las personas ejecutarlas. Una de las preocupaciones de los responsables del diseño de cargos es reducir la incertidumbre y la ambigüedad, sobre todo en el nivel operacional de la empresa, para protegerlo de la incertidumbre, las coacciones, contingencias y turbulencias que ocurren en el ambiente externo y, al mismo tiempo, decodificar las imposiciones y exigencias de la tecnología utilizada por la empresa.

El cargo presenta el punto de medición entre el individuo y la empresa. Por un lado, el individuo con sus necesidades (motivaciones) y recursos personales (habilidades, conocimientos, capacidades, aptitudes, destrezas, etc.), y por otro lado la empresa con recursos y sus necesidades de talento humano. El cargo es el punto de contacto entre ambos. Mediante el cargo, la empresa y el individuo establecen relaciones de intercambio para lograr contribuciones del otro, a cambio de los incentivos que ofrece".

Para el desarrollo de cada cargo se debe tener en cuenta a las personas y las tareas que se van a realizar, y la interacción que debe existir entre estos elementos en el diseño de cargos, ya que todo es un complemento e interactúan entre sí.

La estructura es el prerrequisito que se debe tener en cuenta a la hora de realizar un manual de funciones, el cual es fundamental dentro de la organización y como parte del área de talento humano, puesto que contribuye a mejorar las actividades de cada cargo, la productividad y finalmente al logro de los objetivos y directrices de la organización.
Según Munch y García (2009- p. 147), Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

Si bien se deben tener unas directrices organizacionales claras, una estructura con un diseño de cargos y un manual de funciones, es pertinente resaltar que el poder de decisión no se encuentre centralizado, el delegar funciones es parte importante al momento de realizar la división de cargos, pues se debe tener en cuenta que desde la alta gerencia se debe descentralizar decisiones con el fin de que cada integrante asuma responsabilidades, de lo contrario siempre la responsabilidad recaerá en la misma persona y esto puede conllevar a problemas y conflictos dentro de la organización.

De esta manera se da al trabajador una mayor libertad para poder realizar de forma eficaz sus funciones, reducir el tiempo improductivo pues el trabajador no debe esperar

a consultar una función o tarea propia del cargo, ya que el hacerlo genera retrasos en sus actividades diarias y puede afectar las tareas de otros trabajadores. Por tanto indica Chiavenato (2002, p. 165), “Desde otra perspectiva el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y lo distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir objetivos individuales.”

Si no existe realmente una descentralización de las funciones y todas recaen en una sola persona, los trabajadores con cargos de menor rango, en dadas situaciones no tendrán la libertad de tomar decisiones y los deberes y responsabilidades comenzarán a ser delegados de una persona a otra, no existirá la libertad de plantear estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales ni individuales.

Una estrategia aplicable a este tipo de situaciones, donde la toma de decisiones se encuentra centralizada es el empowerment, esta estrategia se debe tener en cuenta a largo plazo dentro de la organización, lo que puede generar beneficios para los trabajadores y finalmente para la organización; es claro que el área de talento humano requiere de un manual de funciones que vaya dirigido a un cargo y a una persona que desempeñara las funciones de éste, para cumplir las metas del área respectiva y por consiguiente el cumplimiento de las directrices de la organización, si bien muchas de las funciones requieren que el trabajador se apropie del cargo y tome decisiones para la ejecución de tareas, es difícil cuando se tiene que pedir el consentimiento de alguien con mayor jerarquía para poder llevar a cabo una función, esto sin duda evita que las personas tomen la iniciativa, que deleguen responsabilidades y esto conlleva a un tiempo improductivo al tener que esperar la aprobación de una función que debe ser ejecutada y es propia del cargo.

Implementando el empowerment se busca la forma de descentralizar las decisiones, de esta manera se podrá lograr implementar equipos de alto desempeño, y también es posible contar con personal comprometido y reducir el alto nivel de rotación, tener un

equipo de trabajo comprometido y dedicado; otro factor importante es la mejora en el ambiente de trabajo y la disminución de la idea de trabajar siempre con un supervisor, o como popularmente se dice “con el policía vigilante” frase que se ha vuelto cultura en el ambiente de trabajo y básicamente se refiere a que las personas no realizan sus tareas y funciones si no tienen una persona que este revisando periódicamente que están haciendo sus deberes y no otras actividades en su horario laboral.

Según Wilson (1996,-p17) En caja fácilmente en las filosofías actuales de directivos y de los trabajadores. Los directivos lo consideran un medio para eliminar las burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por sindicatos, obteniendo mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales”

Figura 2: modelo para implementar empowerment

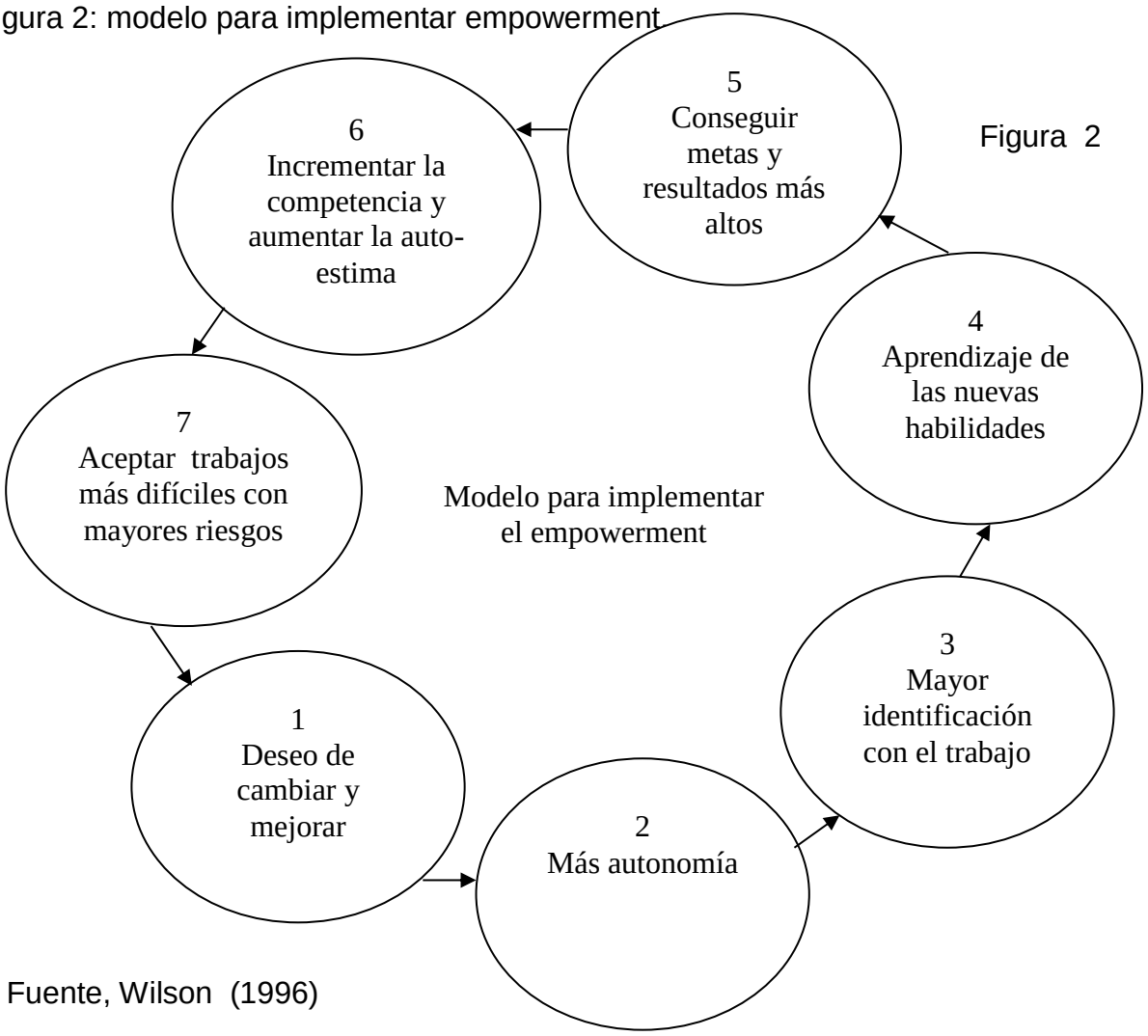


Figura 2

Fuente, Wilson (1996)

Las estrategias teóricas basadas en elementos de la administración permiten mejorar el ambiente dentro una organización cuando este es inadecuado, las relaciones humanas que se desarrollan dentro del ambiente de trabajo afectan la calidad y productividad del trabajador, es decir que si el trabajador se entiende con sus superiores y tiene unas relaciones laborales cordiales con sus compañeros, le es fácil mantener un buen ambiente de trabajo y le ayudara a ser productivo, pues se encuentra en un ambiente adecuado que le permite estar bien emocionalmente; por el contrario si el trabajador tiene enfrentamientos con sus superiores y/o diferencias con sus compañeros de trabajo esto afecta su estado de ánimo, y crea un ambiente laboral inadecuado que afectará su productividad debido a que no se siente bien y ejercerá su funciones con una carga emocional ambiental que le generara presión y baja motivación para realizar sus actividades.

El ambiente de trabajo es otro elemento que se encuentra en toda la organización y que según los resultados de las encuestas realizadas, determina un factor importante a la hora de tomar la decisión de continuar o no dentro de la organización, y también es una de las causas de las problemática que se presenta, una razón para terminar un contrato debido a que si la persona en determinado cargo siente que el ambiente es inapropiado y que no le produce bienestar, su productividad será baja y no será útil al desarrollo de su cargo, y por consiguiente una falencia en la organización. Este factor puede ser determinante en la rotación de personal dentro de una organización, según Díaz (2009) “En este reto, el capital humano es fundamental, y el trabajo del departamento de recursos humanos se vuelve aún más vital, pues debe elegir y cuidar a los mejores empleados”. Sabiendo las necesidades de crecimiento del negocio, mejorar la calidad de los procesos de contratación, repercute en una productividad más efectiva por parte de la fuerza laboral. También se busca maximizar el retorno sobre la inversión en el recurso humano con una mejor selección y con aquellos que tienen un alto desempeño. Al lograr tener el mejor capital humano, se deben diseñar programas de desarrollo de los empleados, así como planes de compensación adecuada.

Según Martha Rosa Quiñones, de Price aterhouseCoopers Colombia, en caso de tener una alta rotación, especialmente en el primer año de contratación se debe revisar el

proceso de selección. "Algo falló y eso representa pérdida de tiempo y de recursos, pues se invirtió en su entrenamiento, en su salario y en conocimiento del negocio". Díaz, Brochet. Natalia de Jesús. La gerencia de recursos humanos debe agregar valor. Portafolio (Base de datos Proquest). Septiembre 2009. http://search.proquest.com/docview/334517046?accountid=41919

El área de talento humano tiene como función administrar todo lo relacionado con la fuerza laboral de la organización, esto implica que es importante tener en cuenta los factores que afectan el bienestar de los trabajadores, pues estos son el motor productivo, desde el área de talento humano el trabajador tiene su primer contacto con la organización, conoce su misión, visión, objetivos, historia y valores, conoce sus funciones y su cargo. Según Munch y García (2009,-p. 63) “Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.”

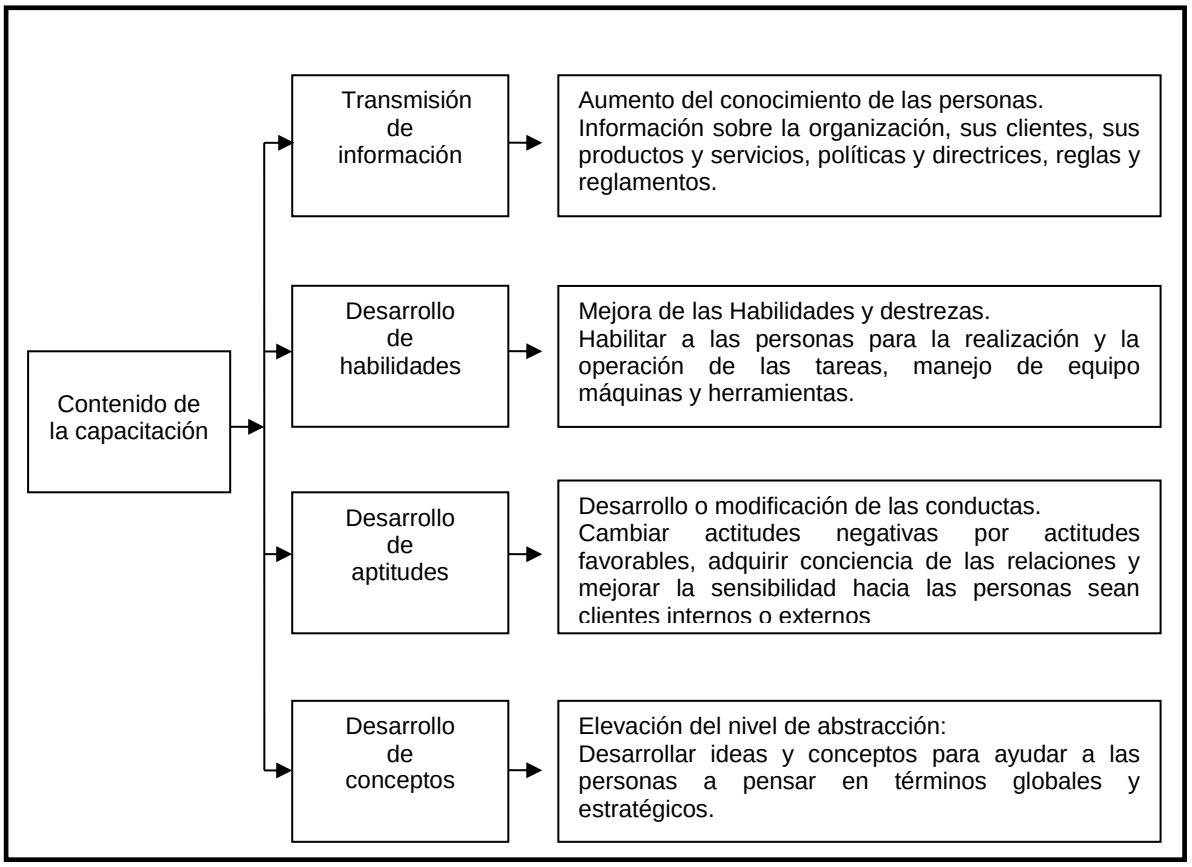
Otra función del área es implementar elementos o estrategias que permitan reducir los factores que afectan el desempeño del trabajador, su productividad en el cargo y que repercutan en los objetivos y metas de la compañía; un factor que afecta una organización es el tiempo improductivo este se destaca por la pérdida de tiempo la cual genera costos, las teorías anteriores tienen en común este factor que se puede presentar como una consecuencia, es decir, al no tener directrices organizacionales y una estructura clara puede generar que las personas al ejercer sus funciones consideren que pueden ser apropiadas y al final no lleguen a ningún lado o realmente no contribuyan al desarrollo de sus cargos, la centralización en la toma de decisiones también genera el tiempo improductivo al estar esperando la confirmación de una decisión frente a una tarea que es claramente una de sus funciones, pues primero debe ser autorizada ya que no se cuenta con el poder y debe ser consultada, esto implica la pérdida del tiempo y el costo que representa.

Según Rodríguez (2000,- p. 127), En términos generales, sin embargo, el tiempo puede ser mejor utilizado hay algunos factores que inciden en la pérdida de tiempo y que

puedan ser corregidos. Entre estos, se encuentran los que se relacionan con actividades inútiles y que podrían ser dejadas de lado sin que se produjera ningún inconveniente grave". También señala algunos ejemplos como exceso de reuniones, exceso de trámites de tipo administrativo cuya finalidad no es clara, estructura de delegación ineficiente, Agendas de actividades confusas, escasa claridad en metas, objetivos y prioridades y finalmente **la falta de conocimiento claro y nítido acerca de las verdaderas necesidades del cargo que se desempeña**.

Un elemento estratégico para reducir la pérdida de tiempo es capacitar al trabajador, para que conozca la organización y su razón de existir, su proyección a futuro, la estructura que la compone resaltando la importancia del respectivo cargo para lograr las metas y objetivos tanto individuales como colectivos; es claro que si el trabajador conoce sus funciones y se apropia de su cargo no necesitara una mirada vigilante verificando que cumple con estas y no se encuentra perdiendo tiempo porque no tiene clara la función a realizar, pues al no necesitar una supervisión constante no tiene que consultar por no tener la libertad de realizar dichas funciones por desconocimiento de su cargo. Según Chiavenato (2007- p. 386), "La capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y de la ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias"

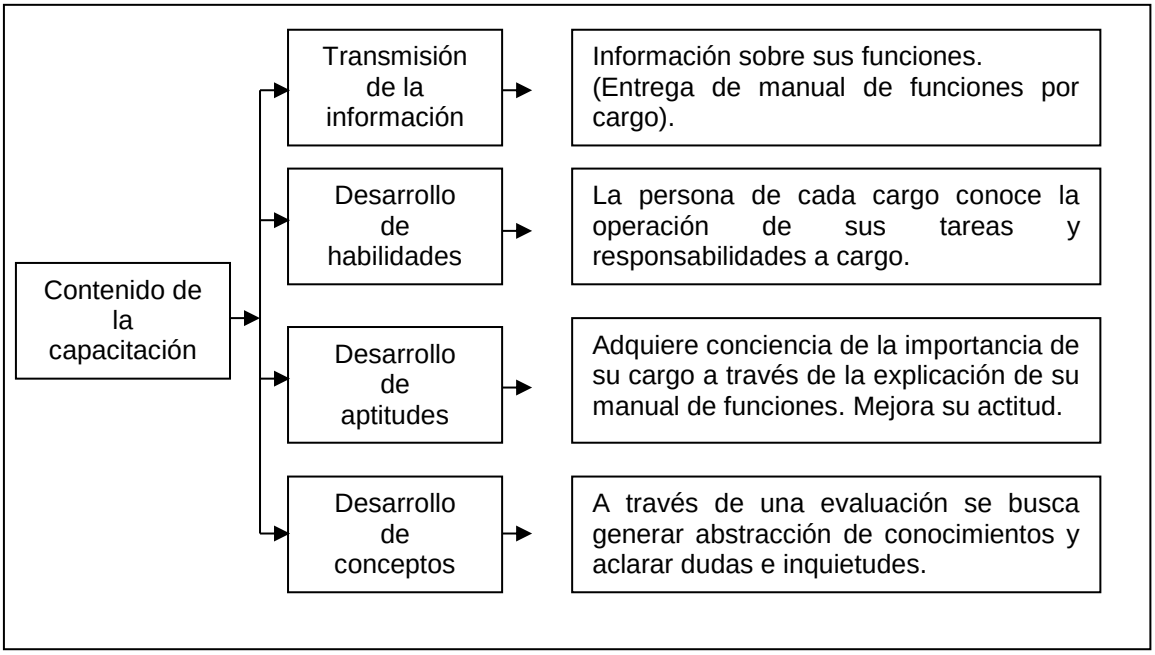
Figura 3: Modelo de Capacitación



Fuente: Tomado de Chiavenato, 2007 p. 387

Contenido de la capacitación para DESIGN SOLUTIONS LTDA.

Figura 4: Modelo capacitación Design Solutions Ltda.



Fuente: Autor, 2013

5.2. Marco Empresarial

El trabajo tiene en cuenta la información de la organización que se va a observar, que hace parte del contexto del mismo, así se tendrá en cuenta su historia ya que la organización no cuenta con una misión y visión establecidas.
A continuación una reseña escrita por la gerente general Roz Mery Bejarano, Brindada por la Gerente de Calidad en el año 2012.

5.2.1. Historia DS

Nace en marzo del año 2005, como una alternativa para obtener ingresos adicionales por parte de los socios.

Desde sus inicios DS prestaba el servicio de acabados a empresas afines. Luego, y aprovechando la experiencia, se empezó a licitar para el estado lo que permitió obtener varios contratos. Así transcurrieron los primeros tres años, entre licitaciones y servicios de acabados en general. Para finales del 2008 DS se convirtió en un proyecto de vida, se tomó la determinación de construir una empresa próspera y sólida, para ello se buscó una nueva sede y una vez contratado el personal requerido se iniciaron las labores, empezaron a trabajar con las uñas, sin capital, sin clientes, se comercializaban productos fabricados por terceros lo que generaba poca rentabilidad. Para el 2009 se había logrado concretar clientes. Con el fruto de los primeros resultados se compró un taller de serigrafía con la ilusión de iniciar como fabricantes.

Con más ganas y más responsabilidades se dio inicio al 2010, los costos de producción y gastos fijos habían aumentado mucho más de lo planeado, tenían muchos compromisos financieros, más competencia, un año con dificultades, aprendizajes y sacrificios. Pero a lo hecho pecho, no podían detenerse a los primeros obstáculos, debían apretarse el cinturón y continuar paso a paso en búsqueda de ese sol radiante al

final del camino. La grata sorpresa fue cerrar el año con su primera máquina de impresión de gran formato.

Gracias a esta máquina y a sus grandes esfuerzos el año 2011 fue, hasta ahora, el que arrojó la rentabilidad más alta de su corta historia, fue así como lograron adquirir otra máquina, su propio taller de electromecánica y realizar el lanzamiento de la línea de productos para la decoración de interiores partiendo del aprovechamiento de materias primas, permitiendo colaborar con el medio ambiente y adicionalmente generar otros ingresos.

El 2012 año de nuevos retos y más aprendizajes, decisiones acertadas y otras no tanto pero con todo ello se dio inicio al proceso de implementación del sistema de gestión de calidad, esto ha generado revolcones y reacondicionamientos, saben que al culminar este proceso DS será una compañía más organizada y se podrá evidenciar cada una de las mejoras en busca de satisfacer las necesidades puntuales de los clientes.

6. MARCO CONCEPTUAL

- **CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJO:** Es un proceso por el cual todos los miembros de la organización tienen voz en las decisiones que afecten a sus trabajos en particular y al entorno de trabajo en general, a través de canales de comunicación abiertos y adecuados, es una filosofía de la organización cuyo fin es mejorar la vida del empleado en las organizaciones. Que dado lugar a que el trabajador este más sano, más contento y más satisfecho y sea probablemente más productivo. (Dolan, 2003- p. 281).

- **AMBIENTE DE TRABAJO:** Ambiente es un término con origen en el latín ambĭens, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas. El trabajo, por su parte, es la medida del esfuerzo que realizan las personas. Se trata de la actividad productiva que un sujeto lleva a

cabo y que es remunerada por medio de un salario (que es el precio del trabajo dentro del mercado laboral).

Estas dos definiciones nos permiten acercarnos a la noción de ambiente de trabajo, que está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc. Definición de ambiente de trabajo (S.A), de 4 de febrero 2013, http://definicion.de/ambiente-de-trabajo/

- **CULTURA:** la cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Influida en gran medida por la alta gerencia, a través de esta se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma que debieran ser tratados. (Dolan, 2003- p. 5).

- **ESTRATEGIA DE LA GESTION HUMANA:** Las organizaciones están vinculando más la gestión de sus recursos humanos a su estrategia institucional. La estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados que considera las capacidades, competencias, habilidades y conocimientos que poseen los in dividuos de una organización que permite a esta un mejor posicionamiento.

- **SISTEMA:** Se puede definir como el conjunto de elementos interrelacionados, interdependientes, que interactúan entre sí, con un objetivo común. El empleo del término sistema en la empresa nos ayuda a conceptualizar la relación entre sus partes. Para ser más precisos, este concepto abarca el personal, los materiales, la maquinaria, el capital, los procesos, las funciones, los programas, el organigrama, los procedimientos. Desde la posición de un sistema, todas las partes anteriormente mencionadas de una empresa están interrelacionadas para lograr utilidades o satisfactores de un servicio. (Munch y García, 2009- p. 46).

- **CARGO:** Según Chiavenato (2002- p.261),"Es la definición de todas las actividades desempeñadas por una persona, que pueden percibirse como un todo unificado y ocupan una posición formal en el organigrama".

- **EMPOWERMENT:** Según Chiavenato (2002- p.181),"Significa fortalecimiento de las personas que trabajan en equipos que les dan responsabilidad total en las metas y los resultados, y total libertad en la toma de decisiones.

- **MOTIVACION:** Según De Cenzo y Robbins (2005,-p100) "Una definición más descriptiva de la motivación plantearía que es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada ese algo. En consecuencia, la motivación al empleado se puede definir como la disposición del individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades", el buen desempeño de un trabajador es parte del logro de los objetivos que se dirigen al éxito de una empresa.

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1. Tipo de Investigación

7.1.1. Descriptivo - Explicativo

La investigación se clasifica en tipo descriptivo- explicativo, debido a la importancia que tiene cada tipo de investigación, según Méndez (2005- p. 230), “Dice que el tipo descriptivo cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, por esto es posible identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”, por lo tanto la investigación se basa en un tipo de estudio teórico-práctico, donde se definen las características que poseen las dos áreas de investigación de la organización Design Solutions del sector de la industria gráfica”.

Los estudios descriptivos “acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas, los cuestionarios y documentos elaborados por otros investigadores….un estudio descriptivo puede concluir con hipótesis de tercer grado formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida”, para llevar a cabo la recolección de información se realizan técnicas como las que menciona Méndez, se llevaran a cabo una serie de entrevistas y encuestas en la organización, se hará una observación en sus procesos y también se analizaran documentos de los manuales de funciones y de procesos con los que cuenta la organización actualmente.

En esta parte donde se hace la recolección de información es donde entra hacer parte el estudio explicativo donde según Méndez, (2005- p. 230), “Los estudios están orientados a la comprobación de hipótesis causales pueden definirse en el nivel explicativo y su relación supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico…. Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran

capacidad de análisis, síntesis e interpretación”, la investigación contribuye al desarrollo del conocimiento, además al hacer la recolección de información utilizando los diferentes métodos los esfuerzos del investigador, se hace el análisis y síntesis detallado de toda la información para poder comprobar las hipótesis de tercer grado planteadas, en esta parte se hace una explicación de los hechos y fenómenos que tiene la organización.

7.2. Población

La población de este estudio se centrara en recolectar toda la información posible de los trabajadores que se encuentren en el momento de la encuesta dentro de la organización, actualmente la investigación se enfocara en los 15 empleados fijos, los cuales se dividen en 1 analista de compras, 2 ejecutivos de cuenta, 1 coordinador de producción, 2 editores gráficos, 1 pasante del SENA auxiliar contable, 1 gerente de operaciones, 6 técnicos, 1coordinador de calidad y 1 gerente general.

7.3. Muestra

La muestra se realizó al personal que se encontraba al momento de la encuesta, a un total de 10 empleados, entre los cuales se encontraban de la mayoría de las áreas de la organización

8. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

8.1 Método Cualitativo

Este método es utilizado con el fin de recolectar toda la información posible acerca de la organización, la cual permita encontrar y analizar las características del área de talento humano, y por medio de éstas se busca conocer una parte de lo que es el área actualmente, lo que la afecta y los proyectos a futuro, y la base para la utilización de este método es la interacción que tuvo la autora con la organización y sus integrantes.

En apoyo a este método se utilizó la teoría administrativa, es decir, al encontrar cualidades del fenómeno que se presenta en el área de talento humano a través de la técnica de la observación, y tomando como instrumento la recolección de datos (encuestas, información suministrada por la empresa, experiencia personal), nos apoyaremos en la teoría administrativa según diversos autores para dar un argumento, desarrollando pautas que permitan reforzar la observación de los problemas identificados y de las cualidades encontradas, con el fin de poder brindar propuestas de mejoramiento.

8.2. Técnica de la observación

Según Méndez (2005- p. 238) “Observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito…. el proceso por el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.

En la investigación se llevara a cabo el método de observación para conocer los procesos internos de la organización y como se manejan los cargos actuales, para dar un criterio más preciso sobre las problemáticas en el área de talento humano es necesario que el investigador perciba la realidad y la situación actual aun cuando ya se cuenta con un factor de apoyo que es haber estado dentro de la organización y conocer más información.

9. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se hará una amplia recolección de información que es la base fundamental para realizar efectivamente el estudio, por lo cual se tendrán en cuenta las siguientes fuentes y técnicas para la recolección de la información que nos llevara a la solución del problema.

9.1. Encuesta

Se aplicaran encuestas a los empleados que se encuentren al momento de la encuesta en la organización Design Solutions Ltda., (10) personas (Ver anexo 5). A través de este instrumento se indagarán aspectos relacionados con el ambiente de trabajo, satisfacción salarial, conocimiento de las directrices de la organización, capacitación y funciones.

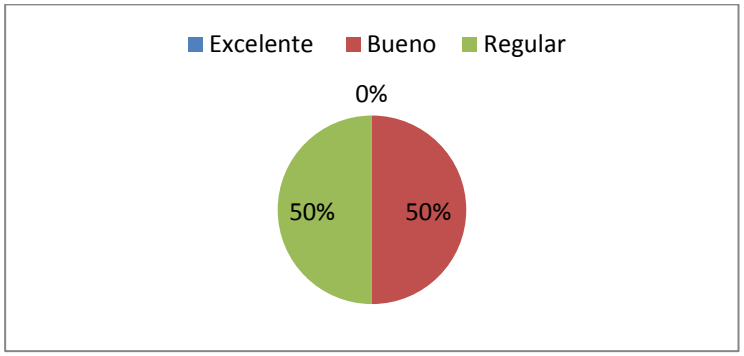
Este trabajo se adelantó durante el mes de junio del año 2013, en el tiempo que el empleado estaba en condiciones las conclusiones de esta encuesta fueron las siguientes:

El análisis administrativo tiene como fin conocer más de la empresa en cuanto a directrices, motivación a los empleados, la percepción que ellos tienen frente a sus opiniones, capacitaciones y el ambiente general de la empresa, el análisis está sustentado en las encuestas realizadas a los trabajadores presentes a la fecha de la encuesta y al método de observación del ambiente.

9.1.1. Ambiente organizacional

A la pregunta ¿Cómo considera usted el clima organizacional en esta compañía?, los empleados en general contestaron:

Figura 5: Ambiente organizacional.



Fuente Autor, 2013

Según lo descrito por los encuestados algunos conflictos internos entre los mismos trabajadores son por diferencias en el ámbito laboral, alguno de los encuestados (50%) opina que existen diferencias y no hay un compromiso, ni tolerancia con los demás, se trabaja bajo mucha presión la mayoría del tiempo lo que hace que muchas veces exista entre medio de la tensión roces y discordias entre los trabajadores.

Aquí podemos analizar factores como la comunicación que se está llevando a cabo entre los trabajadores y el comportamiento de los mismos, según Chiavenato (2001- p. 302), "El comportamiento humano tiene tres premisas el que tiene una causalidad en el comportamiento. Tanto la herencia como el medio que influyen decisivamente en el comportamiento de las personas, el comportamiento es causado por estímulos externos e internos. El comportamiento motivado el cual indica que el comportamiento no es causal ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo, finalmente el comportamiento orientado a objetivos el cual es el que siempre existe por un impulso, deseo, necesidad, tendencia expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento"

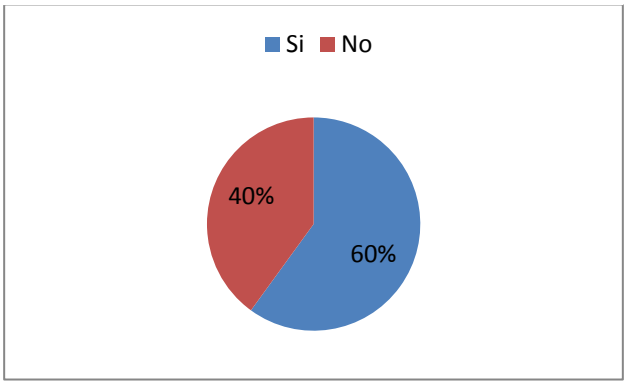
La necesidad de realizar de la mejor forma su trabajo para no tener problemas y cumplir con la tarea y función, ocasiona que al interactuar con la otra persona que por diferente razón no ha podido cumplir y afecte directamente en la función de otros, esto genere una falla en la comunicación y se presenten las diferencias y roces que hacen que el

ambiente laboral se sienta mal y que exista tensión, como lo determino Chiavenato es un estímulo externo o interno lo que genera un comportamiento, al existir una mala reacción por algo mal expresado, un tono de voz inadecuado ocasiona que las personas tomen personal estos comportamientos y se genere un conflicto que este a la vez puede ocasionar un mal ambiente de trabajo y finalmente pueda afectar hasta el producto o servicio.

9.1.2. Integración organizacional

A la pregunta ¿La compañía atiende las sugerencias presentadas por los empleados?, los encuestados respondieron:

Figura 6: Integración organizacional

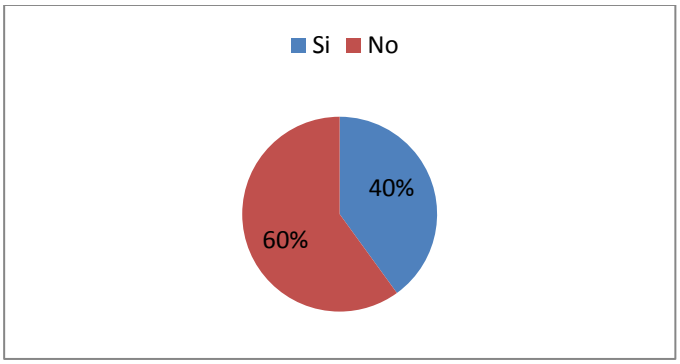


Fuente Autor, 2013

La comunicación en toda la empresa es esencial y la retroalimentación también es fundamental, algunos trabajadores tienen la percepción que la empresa no atiende las sugerencias que ellos dan, algunas de sus sugerencias son costosas o por tiempo no se pueden llevar a cabo, y aunque la gerencia si atiende sus sugerencias no hay una retroalimentación de las sugerencias expuestas por el personal, lo que hace que ellos determinen que no fueron escuchadas ni tenidas en cuenta.

A la pregunta ¿La empresa incentiva el trabajo en equipo?, la población encuestada respondió:

Figura 7: Integración organizacional



Fuente Autor, 2013.

Esta pregunta es un complemento de la primera, puesto que el trabajo en equipo, es incentivado por la empresa según los encuestados, sin embargo otros trabajadores definen que el trabajo es individual no hay un equipo de trabajo y esto puede generar al momento de realizar una interacción laboral que sean más evidentes las diferencias, generar un ambiente laboral inadecuado y afectar los procesos y procedimientos que actualmente tiene implementados la empresa.

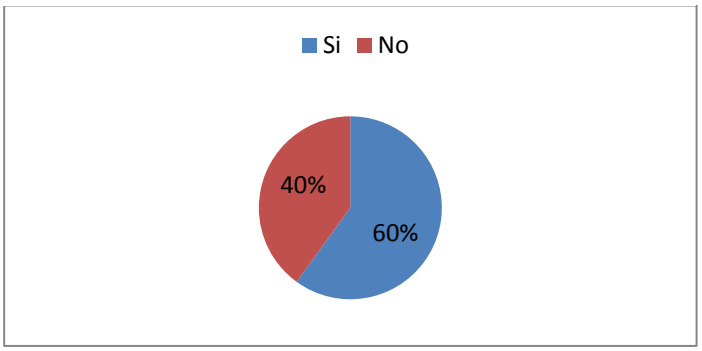
Según Munch y García (2009,- p. 179) “Para motivar a un grupo deben existir varios factores tales como: Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.”

Si un trabajador considera que no se siente que pertenece a un grupo de trabajo y que además el ambiente laboral es regular, es muy probable que este teniendo fuertes diferencias con compañeros del día a día laboral y que no es te dando su máxima productividad sino que sea muy baja.

9.1.3. Directrices organizacionales

A la pregunta ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos y valores de la compañía?, los encuestados respondieron:

Figura 8: Directrices organizacionales



Fuente autor, 2013

Los encuestados (60%) conoce la visión, misión y valores de la empresa, según lo indicado en la gráfica, sin embargo se evidencia que algunos confunden la política de calidad de la empresa, con el ser y lo que desea ser la empresa en un largo plazo, Confirma la gerente que aún no se han definido las directrices de la organización, pero se realizó una encuesta a los trabajadores en el año 2012 para poder realizarlas.

De acuerdo al manual de calidad otorgado por la gerente general de la empresa se ha confirmado que no cuentan con las directrices y que los trabajadores conocen la política de calidad.

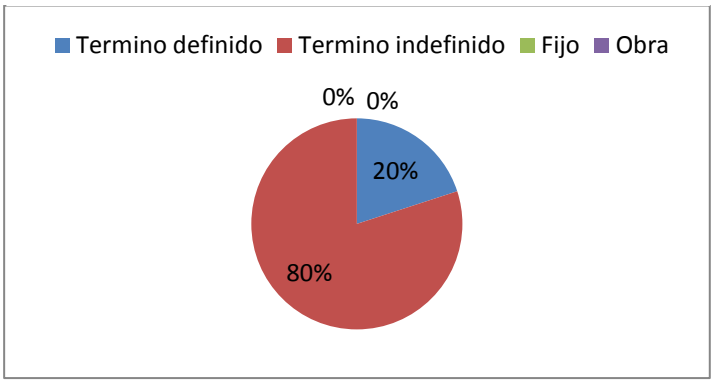
Otro factor clave en la motivación según Munch y García (2009,- p179), es "Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que este se autor realizará con la obtención de objetivos."

Se deberá dejar claro a todos los trabajadores la diferencia entre las directrices de la empresa con la política de calidad y hacer sentir y ver cuanta importancia hacen todos en la misión, visión y objetivos de la empresa, ya que todos son un solo sistema para lograr las metas y objetivos.

9.1.4. Desarrollo del talento humano

A la pregunta ¿Qué tipo de contrato ha convenido usted con la empresa? Los resultados son los siguientes:

Figura 9: Desarrollo del talento humano



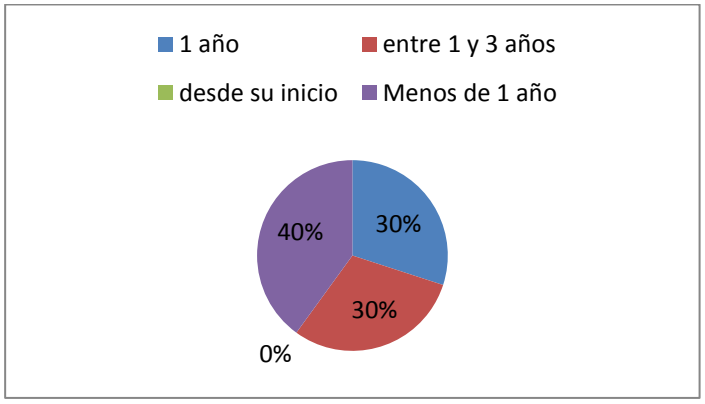
Fuente Autor, 2013

Según los resultados los encuestados tienen un contrato a término indefinido, la empresa brinda seguridad y estabilidad laboral, los demás contratos son diferentes debido a la política interna de la empresa de cumplir un contrato a término fijo, una vez cumplido el año se continuara con contrato a término indefinido.

La empresa también cuenta con el contrato por obra y labor el cual es implementado cuando la empresa presenta un pedido grande, para el cual necesita de más personal operativo, la mayoría de estos contratos son solo por máximo dos meses para sacar un proyecto adelante.

A la pregunta ¿Hace cuánto está vinculado a la empresa? Los encuestados respondieron:

Figura 10: Desarrollo del talento humano

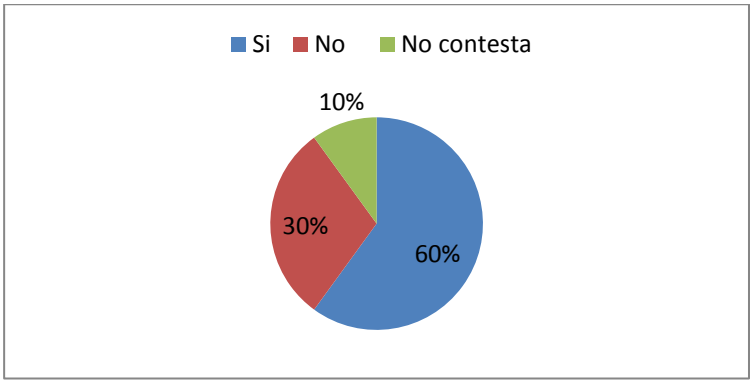


Fuente Autor, 2013.

La empresa actualmente y de acuerdo a la entrevista con la Gerente General, (ver anexo 1 CD), la debilidad más fuerte que enfrenta actualmente es la rotación de personal, por lo cual en la anterior figura se puede identificar un aumento en el personal que se encuentra vinculado en la empresa y lleva menos de un año, debido a que la gente tiende a desertar y la empresa cuenta con muy poco personal antiguo y con experiencia en los diferentes cargos.

A la pregunta ¿Considera que el salario recibido por la compañía es justo?, se obtienen los siguientes resultados de los encuestados:

Figura 11: desarrollo del talento humano



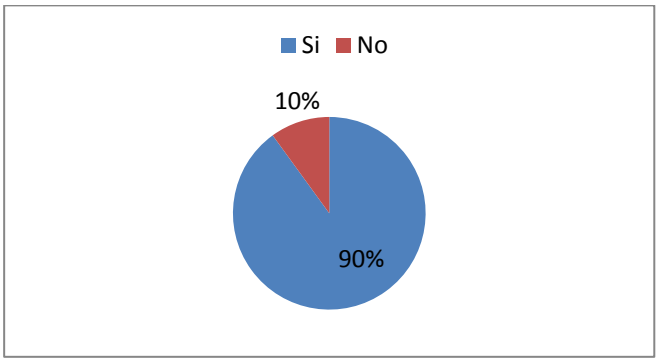
Fuente Autor, 2013

Los encuestados considera que el salario recibido es justo (60%), aun cuando algunos considera que no lo es ya sea porque no cuentan con la experiencia suficiente o consideran que existen responsabilidades y funciones que están en un solo cargo y no hacen parte de las funciones para las cuales fueron contratados.

Se percibe saturación de cargos en algunas áreas, lo que genera que exista la insatisfacción con el salario.

A la pregunta ¿Recibe capacitación por parte de la empresa?, la población encuestada contesto:

Figura 12: Desarrollo del talento humano



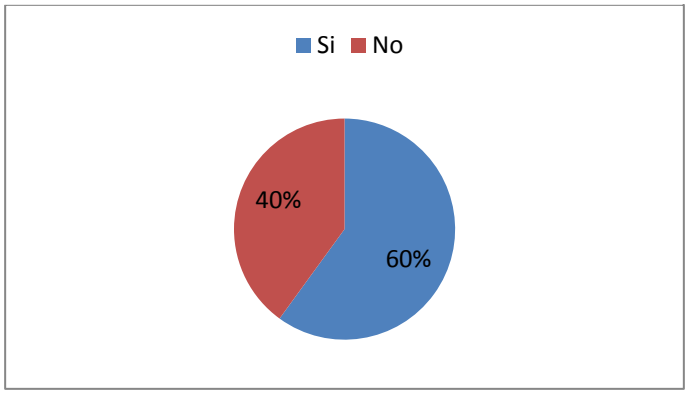
Fuente Autor, 2013.

Reciben cursos y estos son de acuerdo a la organización de la empresa y estas normalmente son trimestrales, esto representa es un aporte significativo para su crecimiento laboral. Los cursos que reciben son brindados por la ARL Positiva, cámara de Comercio de Bogotá, proveedores y la empresa tiene un plan de capacitaciones de acuerdo a lo establecido por el manual de calidad para el área de talento humano.

Como esta mencionado al inicio y según Chiavenato (2007,- p. 386), Capacitación es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él.

A la pregunta ¿La empresa reconoce las labores desarrollada por sus empleados?, los encuestados respondieron:

Figura 13: Desarrollo de talento humano

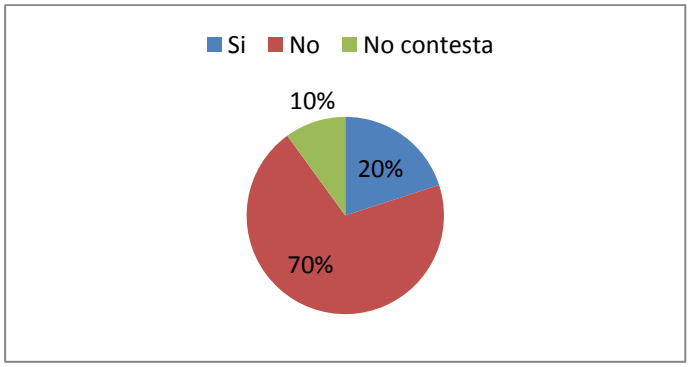


Fuente Autor, 2013.

En general consideran que la empresa reconoce la labor realizada por sus trabajadores por medio de la cartelera mensual o carta de felicitaciones por un buen desempeño y en las reuniones establecidas por la gerencia, por otro lado los encuestados prefieren no dar a conocer su opinión sobre él porque consideran que la empresa no lo hace.

A la pregunta ¿Siente usted que sus empleadores no escatiman esfuerzos para brindarle todo el apoyo que necesita en su lugar de trabajo?, los resultados fueron los siguientes:

Figura 14: Desarrollo del talento humano



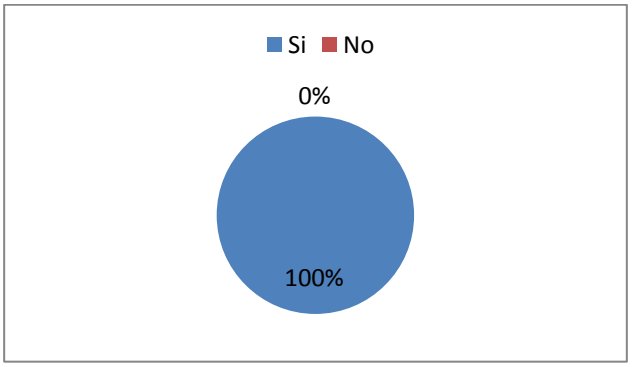
Fuente Autor, 2013

Los trabajadores opinan (70%) que la empresa no brinda el suficiente apoyo para sus lugares de trabajo, esto también aplica a factores como la falta de comunicación, la empresa cuenta con dos comités implementados por el área de salud ocupacional y apoyado por la ARL, puede que no se estén utilizando correctamente o que el personal se sienta con miedo para opinar y exigir el apoyo que consideran necesitan en sus puestos de trabajo.

Las preguntas de las figuras 6 y 13 son complemento de esta pregunta, la empresa atiende sugerencias y reconoce las labores de los trabajadores, sin embargo ellos perciben que la empresa restringe el apoyo que ellos necesitan para sus lugares de trabajo como mejores equipos y/o herramientas.

A la pregunta ¿Tiene claro las funciones que debe realizar dentro de la empresa? Los encuestados contestaron:

Figura 15: Desarrollo del talento humano



Fuente Autor, 2013

A un cuando todos tiene claro muchas de sus funciones, consideran que el manual de calidad contiene todas las funciones que ellos deben realizar, para los trabajadores todo está en el manual de calidad, incluida todas las funciones que ellos deben realizar y que son de su cargo.

Se tiene enfocado que el manual de calidad lo es todo y que lo que no este escrito en el no aplica, por tanto se buscara mediante capacitación dejar claro la diferencia y se hará entrega del manual a cada persona.

9.1.5. Análisis general de las encuestas

Se detecta que no hay una comunicación clara entre la organización y los trabajadores y entre ellos mismos, no existe una claridad del documento utilizado actualmente por la empresa (manual de calidad), algunos de los trabajadores lo conocen perfectamente aunque otros no y esto genera inquietudes y dudas, de cómo se deben realizar ciertos procedimientos, aun cuando tienen claro las funciones que deben realizar, solo tienen en cuenta el manual de calidad.

Falta retroalimentación de los procesos y procedimientos que hace la empresa, a un más cuando se trata de sugerencias y opiniones que aportan los trabajadores, existe un ambiente de desmotivación, se observa la dificultad de interactuar y apoyarse entre compañeros de trabajo.

La empresa realiza actividades de integración fuera de la empresa para cambiar de ambiente y reducir los niveles de estrés, presión y generar compañerismo e integración entre todos, pero a un se presentan roces, falta de tolerancia, por tanto esto genera que no exista un equipo de trabajo, como se puede ver en la gráfica número 16 la mayoría de sus trabajadores tienen entre 0 y 1 año de laborar con la empresa, se han establecido grupos de compañeros que llevan más tiempo laborando juntos y los nuevos se sienten aislados lo que genera un ambiente de diferencias y esto también puede ser un factor que conlleva a que las personas no se sientan en un ambiente agradable y deserten de la empresa ocasionando una rotación de personal alta.

También se percibe que algunos trabajadores sienten que no hay equidad con sus funciones, se sienten saturados de muchas labores y que el salario no es equivalente a las funciones que realizan, este factor salario aun cuando la mayoría contesto a la encuesta que era justo, la minoría no concuerda debido a la diferencia que existe entre lo que gana un técnico y un profesional, la información encontrada muestra que un técnico del área de producción puede llegar a ganar más que un coordinador administrativo.
Los trabajadores desconocen realmente las directrices de la organización, es necesario tener las directrices organizacionales para que todos trabajen juntos por un mismo fin, que se sienta que son parte de las metas a corto y largo plazo de la empresa.

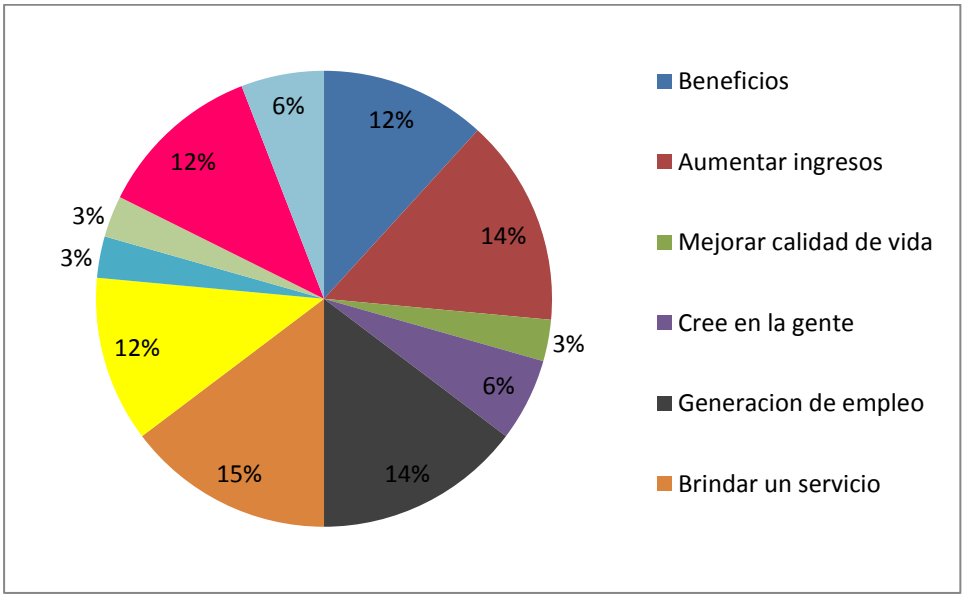
9.2. Análisis documental

Revisión de material documental producido al interior de la organización. La empresa realiza una encuesta en el año 2012 basada en siete preguntas formuladas por la Gerente General, con el fin de obtener la información respectiva para dar paso a crear sus directrices, sin embargo la encuesta solo se tabulo y grafico pero no se dio continuidad al proceso y tampoco existió una retroalimentación sobre sus resultados.

Los resultados que arrojó la encuesta (Ver anexo 2 formatos encuesta):

A la pregunta ¿Por qué cree que existe DS? Los encuestados contestaron:

Figura 16: Directrices organizacionales



Fuente, DESIGN SOLUTIONS LTDA – Autor 2013.

Los factores relevantes que se tuvieron en cuenta son los porcentajes más altos, los cuales indicaron que la existencia de DESIGN SOLUTIONS LTDA, se debe a la prestación de un servicio, a la generación de empleo, para aumentar ingresos, viabilidad, por idea y finalmente por beneficio.

Esta pregunta también nos re direcciona al por que del existir de la empresa ¿Quiénes somos?, al obtener información por parte de los trabajadores, ayuda a que la gerencia pueda determinar su existir de acuerdo a la percepción que se ha obtenido, de acuerdo a esto también se puede plantear la misión. También proyecta a la gerencia a analizar si la percepción obtenida es la que se quiere dar a conocer y si esto nos lleva a la siguiente pregunta ¿Qué queremos?, y dar un comienzo a formar ¿hacia dónde nos dirigimos? Y ¿Cómo debemos hacerlo?

Con estos resultados también se dio el enfoque a realizar los valores corporativos, según Munch y García (2009, -p86) se debe al establecer propósitos tener en cuenta varios lineamientos:

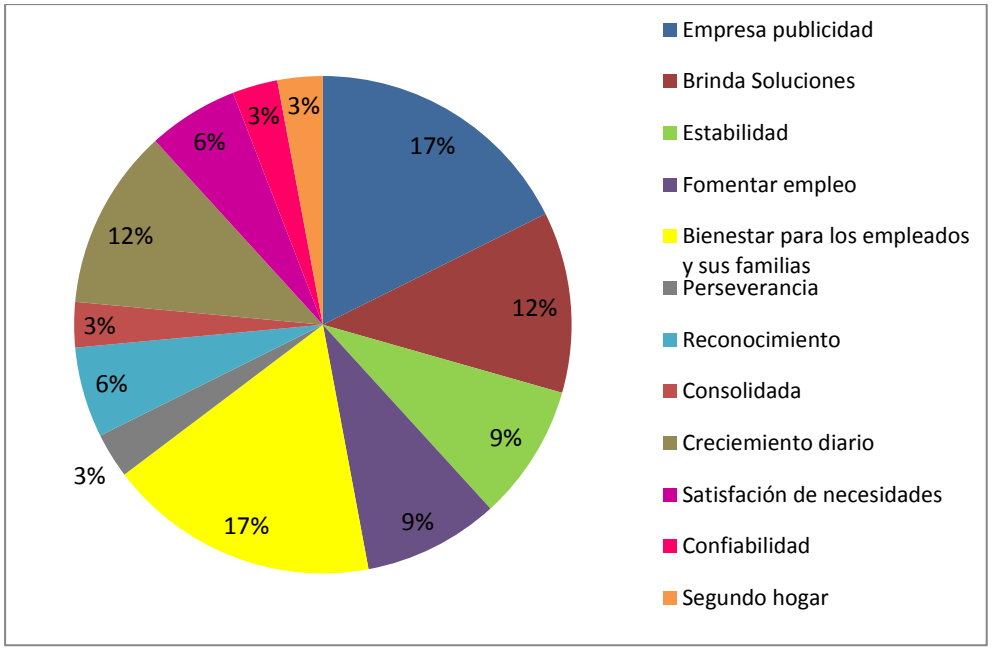
- Evitar que la dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.
- Deben darse a conocer a todos los miembros de la empresa

- Evitar dogmatizarlos
- Deben estar acordes con los valores institucionales del grupo social.
- No deben utilizarse para intereses personales, sino el bienestar de la empresa y la sociedad.
- Deben implementarse, si no se han considerado.
- No deben definirse con frases ambiguas y vacías, el auto engaño no ayuda a la implantación de planes.

La idea fundamental al presentar valores corporativos es incentivar ideas nuevas del existir de la empresa los cuales no solo son para el bienestar propio sino de todos lo que la integran y para los cuales se necesita implementar estos valores.

A la pregunta ¿Describa en pocas palabras para usted que es DS? Los encuestados contestaron:

Figura 17: Directrices organizacionales



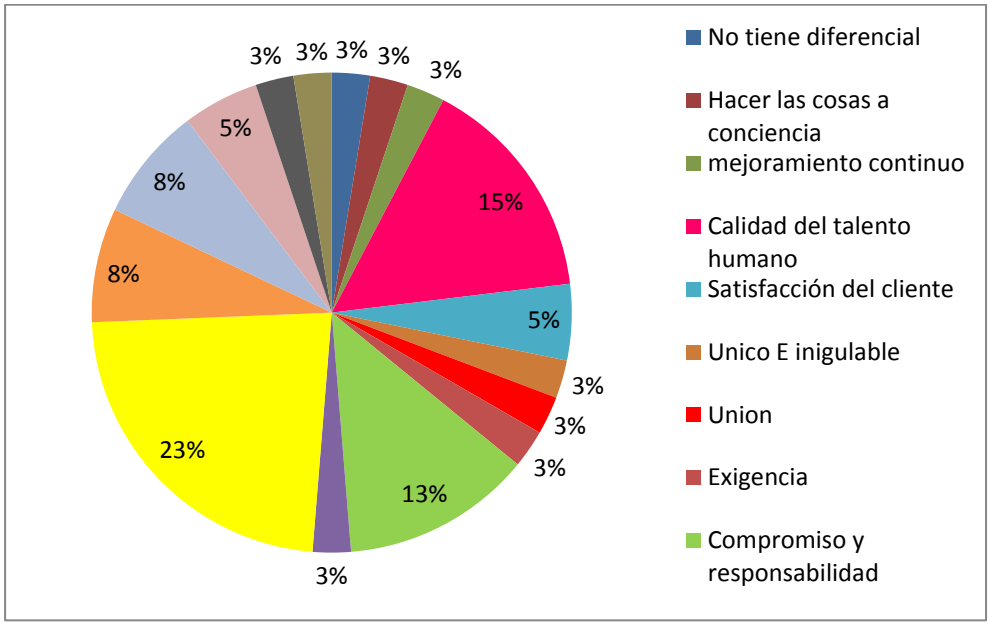
Fuente, DESIGN SOLUTIONS LTDA – Autor 2013.

Esta pregunta lleva a realizar la misión, por lo cual se tuvieron en cuenta los factores como la claridad que se tiene de la actividad a la que se dedica la empresa, el bienestar – responsabilidad, brinda soluciones y el crecimiento diario.

Otra definición muy acertada sobre la misión, según Chiavenato (2001, -p49) “En el fondo, toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad.

A la pregunta ¿Cuál cree que es el diferencial que tiene DS frente a la competencia? Los encuestados contestaron.

Figura 18: Directrices organizacionales



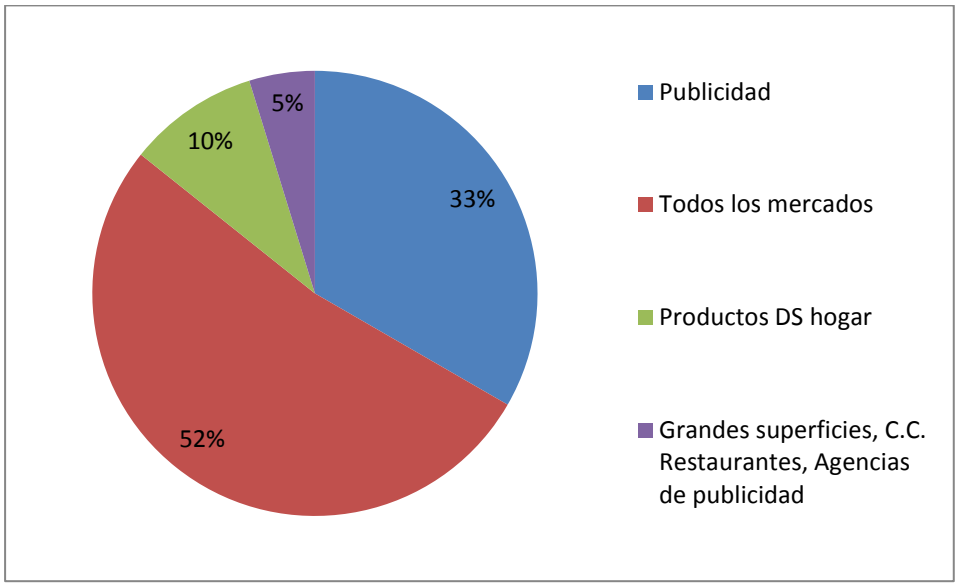
Fuente, DESIGN SOLUTIONS LTDA – Autor 2013.

Con los factores sobre la diferencia que tiene la empresa frente a sus competidores se destacan la calidad del producto, la calidad del talento humano y el compromiso-responsabilidad, esto define lo que la empresa tiene actualmente en cuanto a la diferenciación de sus productos y servicios, pero también brinda la posibilidad de proyectarse al futuro buscando ser un líder en el mercado mediante los objetivos a corto o largo plazo.

Según Munch Y García (2009, - p.93) “Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse trascurrido un tiempo específico”.

A la pregunta ¿Cuál es el mercado de DS? Los encuestados contestaron:

Figura 19: Directrices organizacionales



Fuente, DESIGN SOLUTIONS LTDA – Autor 2013.

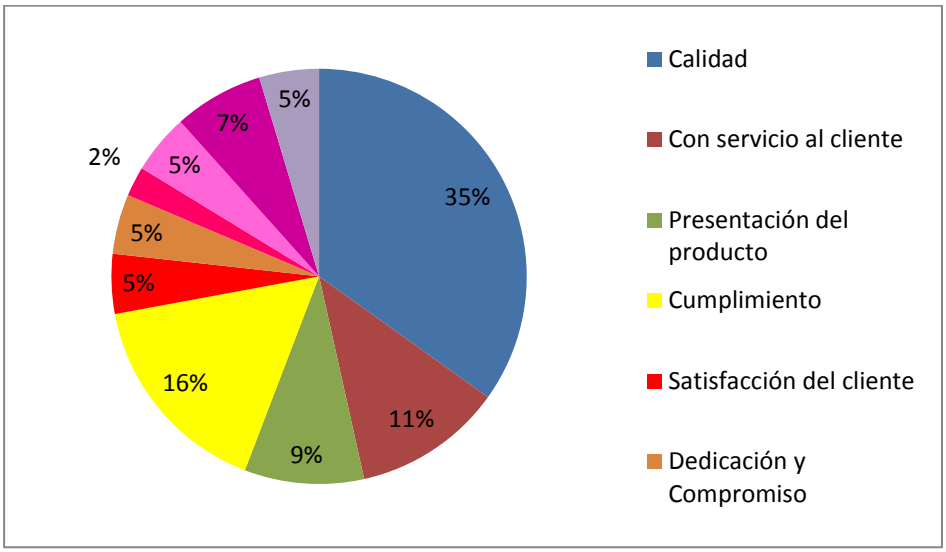
Los factores arrojados en esta pregunta nos llevan también a formar parte de la misión y visón de la empresa, por ser una empresa de comunicación visual puede enfocarse a cualquier tipo de mercado, debido a que toda empresa que exista necesita darse a conocer y promocionar sus productos y/o servicios mediante la publicidad.

Según Hodge, Anthony, Gales (2005, - p. 113) “La organización se encarga esencialmente de convertir esos recursos en productos o servicios que desean los clientes o consumidores. El éxito del mercado depende de un análisis cuidadoso y de un profundo entendimiento del mercado”.

A un cuando la pregunta tiende a confundir, lo que buscaba la empresa era captar cual debería ser el mercado objetivo para sus productos y/o servicios, es importante conocer el mercado y considerar cual debe ser el mercado objetivo real.

A la pregunta ¿Cómo DS agrega valor a sus clientes con sus productos y servicios? Los encuestados respondieron:

Figura 20: Directrices organizacionales

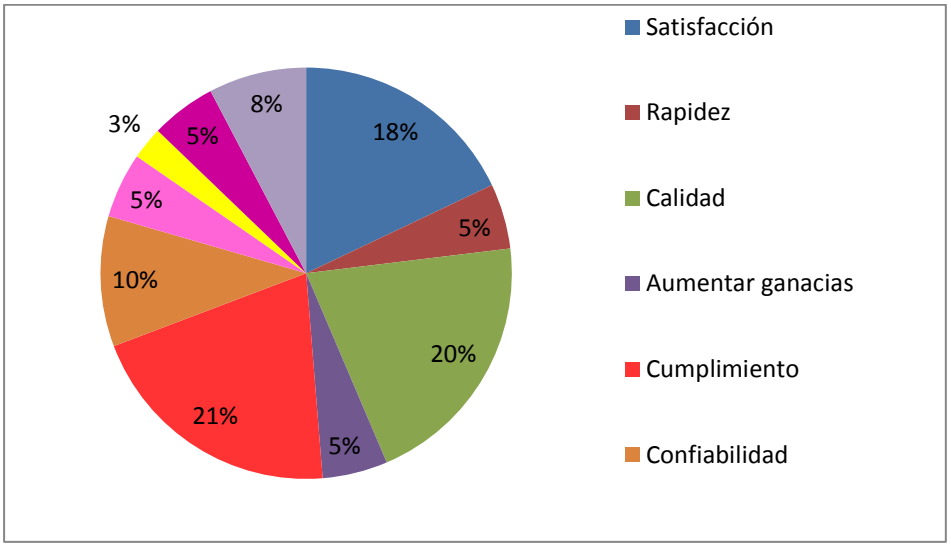


Fuente, DESIGN SOLUTIONS LTDA – Autor 2013.

El factor de calidad y cumplimiento es el valor agregado que se destaca en la anterior gráfica, pero en la entrevista realizada a la gerente general (Ver anexo 1 CD) también destaca que la innovación es un valor agregado y el factor más relevante que ha contribuido a llevar a la empresa a tener éxito en el mercado.

A la pregunta ¿Cuáles son las necesidades de los clientes de DS? Los encuestados respondieron:

Figura 21: Directrices organizacionales



Fuente, DESIGN SOLUTIONS LTDA – Autor 2013.

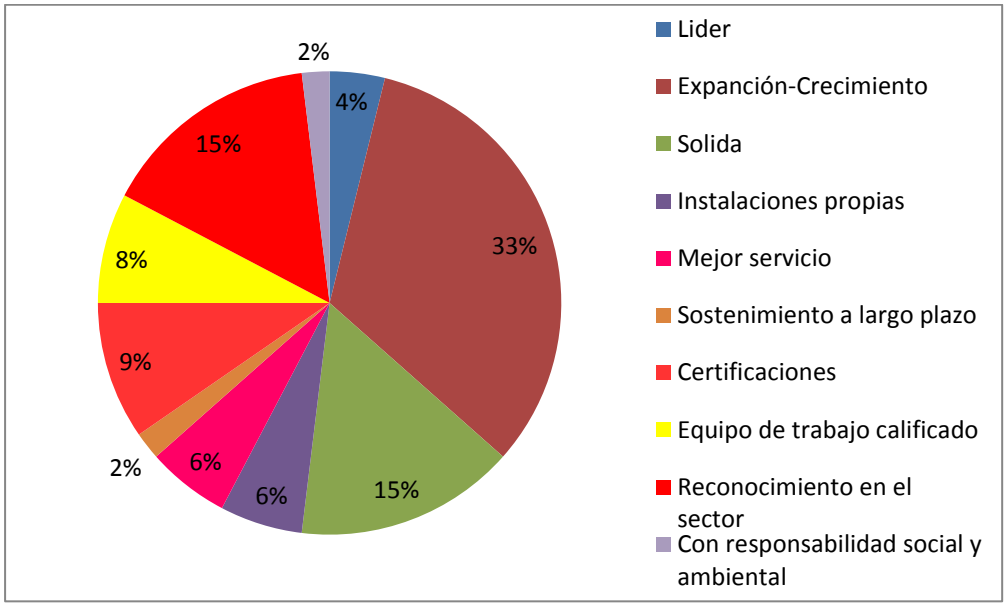
Esta pregunta está vinculada con la anterior pregunta los clientes de DESIGN SOLUTIONS LTDA, buscan obtener beneficios como el cumplimiento, calidad y la satisfacción del producto y/o servicio publicitario adquirido con el fin de obtener ganancias mediante la publicidad ofrecida.

Un cliente satisfecho con el producto y/o servicio, garantiza una compra repetitiva, además puede atraer más clientes al hablar de la calidad y cumplimiento que le brinda la organización mediante sus productos y/o servicios.

Esta figura (21) nos ayuda a determinar lo que el cliente espera del producto y/o servicio, las necesidades que busca satisfacer la organización, lo cual enfoca a lo que actualmente se está brindando, es un factor determinante para tener en cuenta en la misión de la organización.

A la pregunta ¿Cómo vez a DS en 5 años? Los encuestados contestaron.

Figura 22: Directrices organizacionales



Fuente, DESIGN SOLUTIONS LTDA – Autor 2013.

El factor más relevante determina que muchos de los encuestados ven a DESIGN SOLUTIONS LTDA., a un determinado plazo de cinco años con un crecimiento significativo, con instalaciones propias, con reconocimiento en el mercado, competitivo frente a la competencia por ser sólida.

Esta pregunta se realiza con el fin de poder determinar factores para realizar la visión de la empresa teniendo en cuenta la percepción de sus trabajadores y clientes.

Según Hodge, Anthony, Gales (2005, - p.197) “Al igual que la gente cambia conforme crece y madura, la organizaciones experimentan diferentes estados o pasos conforme se van moviendo a través de periodos de crecimiento. Las organizaciones nacen, prosperan, crecen, se estancan, entran en declive y a veces mueren”.

El crecimiento de la empresa se debe a la buena respuesta que ha tenido en el mercado, por la calidad, cumplimiento, innovación y satisfacción del cliente, la empresa se encuentra en un crecimiento por tanto es importante tener claro y proyectarse al futuro a lo que se desea llegar.

9.3. Entrevista

Se realizó una (1) entrevista a la señora Roz Mery Bejarano Gerente General y fundadora de Design Solutions Ltda., con la entrevista se concluye que:

La organización no cuenta con una dirección estratégico documentado, por lo tanto como resultado del análisis histórico de la organización y de las conversaciones sostenidas se logró elaborar lo siguiente:

9.3.1. Planeación estratégica DESIGN SOLUTIONS LTDA.

Visión: A través de la información que se arrojan en las encuestas aplicadas por la gerencia (ver anexo 2), se tomaran factores importantes para proyectar lo que la empresa desea ser.

Misión: Las encuestas realizadas son de vital importancia debido a que con la información recolectada la empresa desea verificar ¿Quiénes Somos? Involucrando el concepto de todos los trabajadores y percepción de sus clientes.

Filosofía: La gerente general de Design Solutions Ltda., es quien crea la filosofía a través de su experiencia en el sector y con la idea firme de brindar una solución a aquellas empresas que buscan productos y/o servicios de publicidad, brindando como su filosofía lo dice una: “Solución total en comunicación visual”.

Objetivos: El planteamiento de los objetivos se realiza de acuerdo a la información obtenida de las encuestas realizadas por la gerencia, los cuales buscan complementar la visión y responder las preguntas ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cómo debemos hacerlo?, buscando generar estrategias para cumplir los objetivos y llegar a la visión.

Políticas: La empresa busca llegar al cumplimiento de las políticas implantadas internamente por la gerencia y de acuerdo a la política de calidad del manual de calidad, enfocada al cumplimiento de la norma ISO 9001.

Estrategias: La empresa a través de la implantación del sistema de gestión de calidad ISO se ha visto en la necesidad de realizar estrategias para lograr y cumplir con las metas establecidas, esto requiere una planeación y estrategia para cada área por tanto

una estrategia que busca mejorar todas las áreas de la empresa es implementar las directrices organizacionales y los manuales de funciones.

Programas: La empresa busca diferentes programas de capacitación y/o cursos con el fin de implementar y adquirir por medio de sus trabajadores nuevos conocimientos que ayuden a la empresa.

Presupuesto: Para la empresa representa un costo muy alto capacitar o implementar procesos nuevos, y debido a los costos generados por su alta rotación de personal, el presupuesto brindado es cada vez menos, por lo cual la empresa busca nuevas opciones de mejora que contribuyan a sus crecimiento y que no impliquen altos costos.

La gerencia reconoce que falta definitivamente establecer sus directrices, por lo tanto en el 2012 cuando tenían un pico alto de personal, realizo una encuesta tratando de obtener información sobre la percepción que tenían los trabajadores y clientes sobre la empresa, basado en los resultados se establecen las directrices.

9.3.2. Declaración de las directrices para DESIGN SOLUTIONS LTDA.

Misión

Somos una compañía dedicada a ofrecer publicidad interior y exterior satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, con excelente talento humano, con responsabilidad, creatividad, innovación y la mejor calidad.

Visión

Design Solutions se proyecta como una compañía reconocida en el mercado nacional, por su liderazgo, calidad, creatividad, competitividad e innovación en publicidad interior y exterior ofreciendo las mejores soluciones.

Valores Corporativos.

- **Calidad:** DS está comprometido en brindarles a sus clientes productos de la mejor calidad cumpliendo con los estándares ISO 9001.

- **Confianza:** DS se enfatiza en la transparencia de sus procesos dentro y fuera de ella, el cliente siempre estará informado de todo proceso con su producto.

- **Tolerancia:** En DS existirá el respeto por las ideas de sus colaboradores y clientes, sin importar las diferencias religiosas, políticas, sociales o deportivas

- .**Trabajo en equipo:** DS busca una solidaridad, pertenencia y compañerismo entre sus colaboradores para generar excelentes resultados y calidad del trabajo.

- **Pertenencia:** DS motiva a sus colaboradores y apoya su crecimiento en la organización para que estén tranquilos y dispuestos a aportar sus mejores ideas para crear una gran familia.

- **Lealtad:** DS busca por medio de sus colaboradores tener la máxima seguridad con la información y procesos de la empresa.

Objetivos Corporativos.

Establecer recursos suficientes para la adquisición de edificios propios y expansión de la empresa por medio del desarrollo continuo, creación de nuevos productos y generación de empleo.

Crecer como líder del mercado en soluciones totales de publicidad, por medio de la innovación, creatividad, excelente capital humano y cumpliendo con las normas de calidad ISO 9001.

La propuesta de las directrices se presentara a la gerencia de con el fin de obtener la aprobación (ver anexo 4 Acta de Entrega), una vez la gerencia la apruebe se dará comienzo a la publicación visual y la transmisión de la información a todos los integrantes de la empresa por medio de la capacitación y entrega de manuales.

9.4. DOFA

La matriz DOFA traduce: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Es una matriz utilizada para diagnosticar el estado interno de las empresas, para identificar pros y contras y enfrentarlos a manera de estrategia, para desarrollar el crecimiento de la empresa.

- **Formato DOFA**

Tabla 1 Matriz DOFA

Organización	**Fortalezas (F)** (Lista)	**Debilidades (D)** (Lista)
Oportunidades (O) (Lista)	**Estrategias (FO)** (Relacionar las fortalezas aprovechar las oportunidades)	**Estrategias (DO)** (¿Cómo superar debilidades desde las oportunidades)
Amenazas (A) (Lista)	**Estrategias (FA)** (¿Cómo usar las fuerzas para evitar amenazas?)	**Estrategias (DA)** (¿Cómo reducir las debilidades y evitar las amenazas?)

Fuente: Tomado de Trujillo y Ospina (2007).

Esta matriz recoge y sintetiza la información recogida en las encuestas, entrevista y análisis documental y dio como resultado lo siguiente:

9.4.1. Diagnóstico de la organización DESIGN SOLUTIONS LTDA.

Según Rodríguez (2000,- p.32) "El diagnostico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo en su ámbito de experiencia del funcionamiento organizacional descrito" por lo tanto se examinara las áreas que actualmente funcionan, sus procesos donde se especificara a través de un DOFA donde solo en esta parte inicial se analizaran las diferentes áreas tanto internas como externas de la organización.

A través de la observación y recolección de información se han encontrado varias falencias que pueden representar debilidades y amenazas para la organización, está en un continuo proceso de crecimiento pero a un no cuenta con una presentación adecuada de la organización para darse a conocer en un mercado competitivo, se tiene clara su definición del por qué está constituida y cuál es su principal función.

En este diagnóstico se utilizara esta herramienta solo con el fin de enfocarnos en las Debilidades y amenazas de la organización.

Tabla 2: DOFA Design Solutions Ltda.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
DESIGN SOLUTIONS LTDA	F1. Contar con una amplia experiencia por parte de los socios. F2. Experiencia de sus trabajadores. F3. Instalaciones y maquinaria adecuada para la comodidad del trabajador. F4. Motivación al trabajador. F5. Busca mejorar el crecimiento del talento humano.	D1. El poder de decisión está centralizado en una sola área. D2. No cuenta con una división del trabajo establecida. D3. No existe un área dedicada a salud ocupacional. D4. Existe el riesgo de accidentes laborales no se cumple con las normas básicas de salud ocupacional, de Higiene y seguridad. D5. No hay un manual de funciones para cada cargo. D6. No está identificada la historia por los clientes ni personal. D7. Existen cargos saturados de funciones que no son específicas del cargo o del área. D8. Se generaliza el manual de calidad como un manual de funciones.

OPORTUNIDADES O1. Tener el acceso al conocimiento de nuevos procesos administrativos. O2. Realizar alianzas estratégicas para poder realizar capacitaciones y entrenamientos al personal. O3. Acceder a programas de entrenamiento y capacitaciones. O4. Implementar nuevos procesos claros en la implementación de ISO y manual de calidad.	**ESTRATEGIAS FO.** **(Crecimiento)** 1. Invertir en capacitación y entrenamiento para el personal. 2. Fortalecer el área de talento humano para convertirla en un valor agregado de la organización. 3. Brindar empoderamiento a los trabajadores para sus cargos y actividades.	**ESTRATEGIAS DO. (supervivencia)** 1. Establecer la visión, misión y objetivos de la empresa 2. Descentralizar la toma de decisiones, otorgando mayor responsabilidad en funciones específicas, propiciando mayor compromiso y participación del trabajador para con la Empresa. 3. crear manual de funciones para cada cargo. 4. Realizar capacitaciones donde se precise la diferencia del manual de calidad y manual de funciones.
AMENAZAS A1. Introducción en el mercado de nuevos competidores con excelente talento humano A2. Falta de retención de clientes que se van para la competencia A3. No se conocen los principales competidores y sus habilidades. A4. No se tiene declarada, ni publicadas las directrices organizacionales A5.Deficientes canales de comunicación. A6. Alta rotación de personal.	**ESTRATEGIAS FA** **(Supervivencia)** 1. Actualizar y mejorar el medio de comunicación directa de la organización. (Página Web), donde se encuentre la historia, objetivos, visión y misión.	**ESTRATEGIAS DA (De fuga)** 1. Eliminación de tiempo ocioso y actividades improductivas. 3. Invertir en Investigación y Desarrollo de nuevas tendencias en gestión humana.

Fuente. Autor, 2013.

Estrategias FO:

- Invertir en entrenamiento y capacitación del personal, contar con personal entrenado y capacitado, esto contribuye a tener trabajadores que aportaran conocimientos e ideas a la empresa, a través de su cargo.

Estrategias DO (Supervivencia):

- Descentralizar la toma de decisiones, otorgando mayor responsabilidad a cada operario en funciones específicas, propiciando mayor compromiso y participación del trabajador con la organización como se describe en las causas del DOFA, como propuesta para implementar el empowerment.

Estrategias FA (supervivencia):

- Crear espacios donde la empresa y los clientes trabajen unidos, el tener una buena comunicación con el cliente ayudara a la empresa a obtener la información adecuada sobre las expectativas y necesidades de los clientes y será más fácil satisfacerlas.
- El medio de comunicación propuesto para la empresa es tener la página WEB o mejorar la que actualmente se maneja para DS Hogar, en esta página se debe encontrar la historia, directrices, productos, certificaciones, reconocimientos, debido a que actualmente el internet es el medio comunicación más utilizado, esto también beneficia a la organización ya que el cliente y los trabajadores encontraran toda la información en un solo lugar y de fácil acceso.

Estrategias DA (de fuga):

- Como se describe en las causas el factor de tiempo ocioso y actividades improductivas se deben eliminar, mediante el manual de funciones los trabajadores tendrán más claridad sobre las funciones y responsabilidad de su cargo dentro de la empresa, lo cual generara que también comiencen aportar ideas para el buen desarrollo de su cargo, tomando la responsabilidad de sus funciones y cumpliendo con las tareas establecidas.

- Invertir en investigación de mercados, clientes y talento humano, al conocer el mercado la empresa tendrá más oportunidades de darse a conocer o posicionarse en el mercado de publicidad interior y exterior, el invertir en sus clientes le ayudara a atraer nuevos clientes y mantendrá los actuales, el invertir en sus trabajadores es obtener beneficios propios.

10. Análisis general DOFA

10.1. Síntomas

Por medio de la observación, de los instrumentos de recolección de información como el realizar el DOFA, nos ha permitido conocer muchos de los síntomas y falencias que surgen dentro de la organización:

- Desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Planeación deficiente en cuanto a entregas del producto.
- Toma de Decisiones sobre la marcha de las situaciones.
- Alta rotación del personal.
- .Cargos con saturación de tareas.
- Desconocimiento de algunas funciones de su cargo.
- Confusión con el Manual de funciones y manual de calidad.
- Tiempo improductivo
- Fallas en la comunicación

10.2. Causas según DOFA

10.2.1. Cultura Corporativa

Design Solutions cuenta con una reseña histórica, reseña del momento en el cual nace y la idea de suplir las necesidades de empresas en cuanto a comunicación visual. Pero la gran mayoría de sus empleados no la conocen, ni tampoco sus clientes, esto debe ser parte importante para su cultura corporativa.

La historia forma parte de la imagen de la empresa es parte que describe su inicio y se proyecta. Es importante que la historia se cree basada en su reseña y en sus objetivos y lo que la empresa desea a determinado tiempo y que todos la conozcan, generando entre sus empleados un sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa, también es importante que se encuentre publicada en la página web para que sus clientes actuales y futuros tenga una perspectiva positiva de la empresa.

El no tener en cuenta estos factores puede llevar a que esto también implique que exista la rotación de personal dentro de la empresa.

10.2.2. Rotación de personal.

La alta rotación de la empresa es un efecto bastante negativo (Ver entrevista anexo 1), como lo explica la gerente general de DESIGN SOLUTIONS LTDA, esta es una de las causas por la cual la empresa ha tenido un alto porcentaje de perdidas, esto ha representado altos costos en entrenamientos, productividad, desempeño personal y tiempo.

Los factores que conllevan a la rotación de personal desde el método de la observación y recolección de información con los empleados, se determina que el ambiente de presión y algunas diferencias entre ellos mismos genera que su rendimiento disminuya, que no tengan la libertad para tomar decisiones, la saturación de cargos, esto genera que las personas se sientan inconformes con su trabajo no brinden la productividad deseada por la empresa y se llegue a la deserción.
Tomando en cuenta los datos del año 2012 de las personas que se vincularon y desvincularon de la empresa pudimos obtener el siguiente índice de rotación:

Formula: A + D / 2 * 100 / PE
A: Admisiones de personal durante el periodo considerado (Entradas)
D: desvinculaciones del personal por iniciativa de la empresa o de los empleados
PE: Promedio Personal existente al inicio y al final del periodo.

Fuente: Tomado de Chiavenato, 2000 p. 191

Índice: 25+23/ 2* 100/ 15
Índice: 160%

Como podemos determinar con la formula las entradas del personal estuvieron muy parecidas a las salidas, según la Gerente General de la empresa plantea que también tienen rotación de personal debido a que muchas veces tienen proyectos grandes para determinado tiempo, la empresa se ve en la obligación de vincular personal para incrementar la fuerza laboral en el área de producción para poder dar cumplimiento al proyecto del cliente, por esta razón deben vincular personal con contrato por obra y labor no mayor a 3 meses lo que implica que el personal solo entra a la empresa por un periodo de tiempo mínimo.
La información también determina que las desvinculaciones se dan también con personal del área administrativa de la empresa, aun cuando la empresa cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal, se evidencian fallas que se pueden indicar en los primeros filtros que se establecen.
Involucrando el personal más en los procesos de la empresa y haciéndolos parte de las directrices propuestas es posible que se pueda obtener un compromiso real y disminuir el índice, de esta forma también reducir los altos costos y pérdidas que esta rotación le genera a la empresa.

10.2.3. Descentralización de la toma de decisiones

La toma de decisiones centralizada en una sola persona es un gran factor de falencia tanto para quien tiene toda la responsabilidad de las decisiones como para la empresa, esto debilita a la persona y las demás personas involucradas en todos los procesos puede que ellas tengan ideas estratégicas para dar soluciones o mejorar, pero no se arriesgan a participar debido a que las decisiones solo las toma una persona.
Pero también es importante tener en cuenta que es importante delegar realmente las funciones de cada cargo, que los trabajadores tengan la libertad para tomar las decisiones y asumir sus responsabilidades, una opción para la descentralizar la toma de decisiones es aplicar el empowerment.

El modelo es una propuesta para la empresa DESIGN SOLUTIONS LTDA, basada en el autor Wilson (1996,-p.17-), donde se considera apropiado ya que describe puntualmente el mecanismo que se desea seguir para poder aplicar el empowerment, como primer paso el deseo de cambiar y mejorar, se debe generar realmente una delegación de funciones brindando más autonomía a los trabajadores, esto implica poner la voluntad de querer ver el cambio dentro de la organización, si todos conocen sus funciones mediante su manual y tienen claro su procesos y procedimientos con el manual de calidad. Como segundo paso se debe otorgar la autonomía para los cargos, a las personas como tal, es poder brindar la confianza de que esas personas tomaran una buena decisión en cuanto a sus tareas y con el fin de generar más desarrollo.

Como tercer punto el autor, lo describe como tomar conciencia de propiedad de su trabajo, al contar con su manual de funciones donde se especifica las características del mismo, también le permitirá al trabajador tomar propiedad de su cargo y de las responsabilidades que tiene, identificarse con el cargo con el desarrollo de sus trabajo el cual contribuye a cumplir con los objetivos de la organización.

El cuarto punto conllevara a los trabajadores de Design Solutions Ltda., desarrollar habilidades en su nuevo cargo ya teniendo la autonomía muchos de ellos podrán comenzar a proponer y adquirir nuevos conocimientos aportando a la empresa un valor agregado en los conocimientos que adquieren y aplican sus trabajadores, consiguiendo cumplir sus metas y objetivos como punto cinco, esto contribuye que desde su cargo cada trabajador aporte a que la empresa también cumpla con su misión, visión y objetivos.

Si la empresa consigue implementar este empowerment finalmente conseguirá llegar a los puntos seis y siete donde se verán los resultados, como se especifica aumentara la auto estima y los trabajadores buscaran aceptar tareas con mayores riesgos, esto por ejemplo para los trabajadores del área comercial resulta efectivo, debido a que conseguirán aceptar proyectos más grandes con mayores responsabilidades pero con más ganancias para ellos como para la empresa, esto genera que el ejecutivo de cuenta tenga talento a la hora de negociar con autonomía y propiedad de su cargo, por

que el cliente vera su propiedad y posiblemente lo escogerá entre muchos otros competidores, esto a un largo plazo será una ventaja competitiva.

10.2.4. Tiempo improductivo

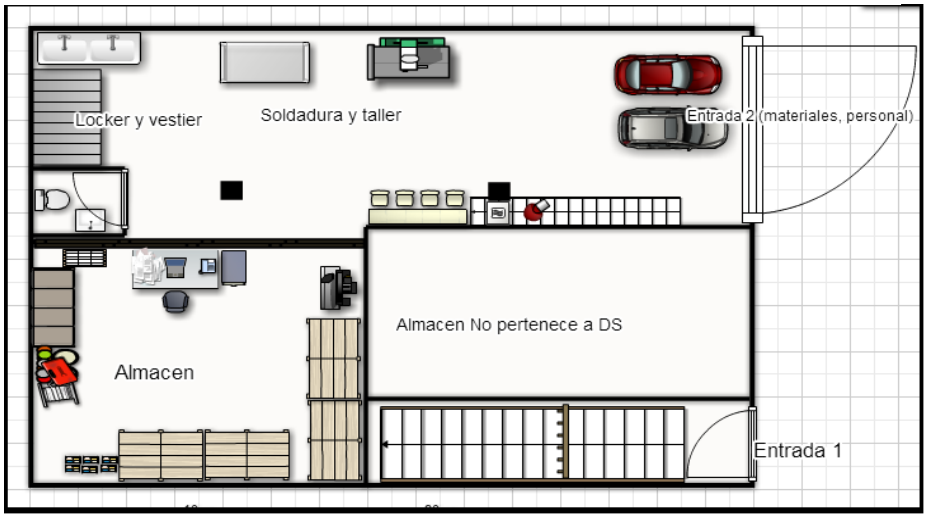
Aunque en la observación se pudo destacar el tiempo improductivo en algunas áreas de la empresa, también es claro que también existen cargos saturados de actividades y tareas, es claro que por ser una pequeña empresa se tiene la concepción de que muchas veces se deben realizar tareas múltiples en forma de apoyo a otros cargos.
La empresa presenta puntos altos de producción por proyectos grandes y en puntos bajos es cuando se presentan el tiempo improductivo, debido a que la falta de conocimiento sobre sus funciones no es clara se basan solo en lo que dicta el manual de funciones o realizan otras tareas o actividades propias del cargo.

10.3. Análisis Técnico y distribución del espacio físico.

Este análisis tiene como fin conocer los recursos con los que dispone la empresa y son del área operativa, mediante la observación y a la información recibida se puede determinar los recursos físicos la empresa la cual cuenta con un amplio espacio, actualmente se encuentra en un edificio el cual se encuentra distribuido de la siguiente manera:

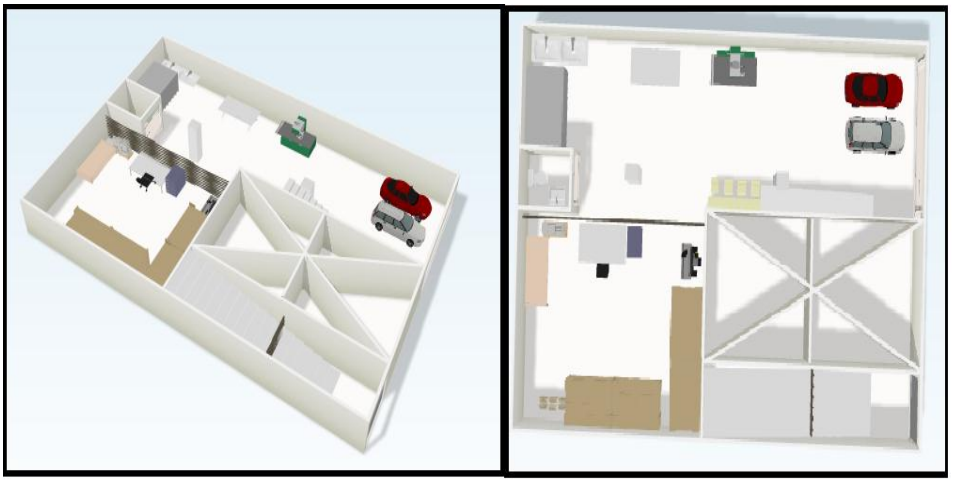
Piso 1 Soldaduras, taller y almacén:

Figura 23: Piso 1



Autor, 2013

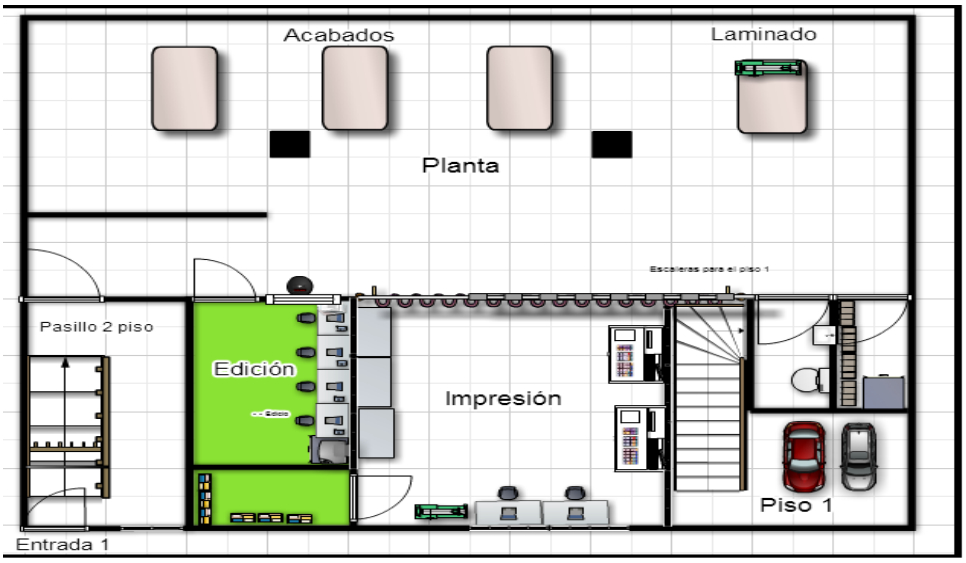
Figura 24: Piso 1 en 3D



Autor, 2013

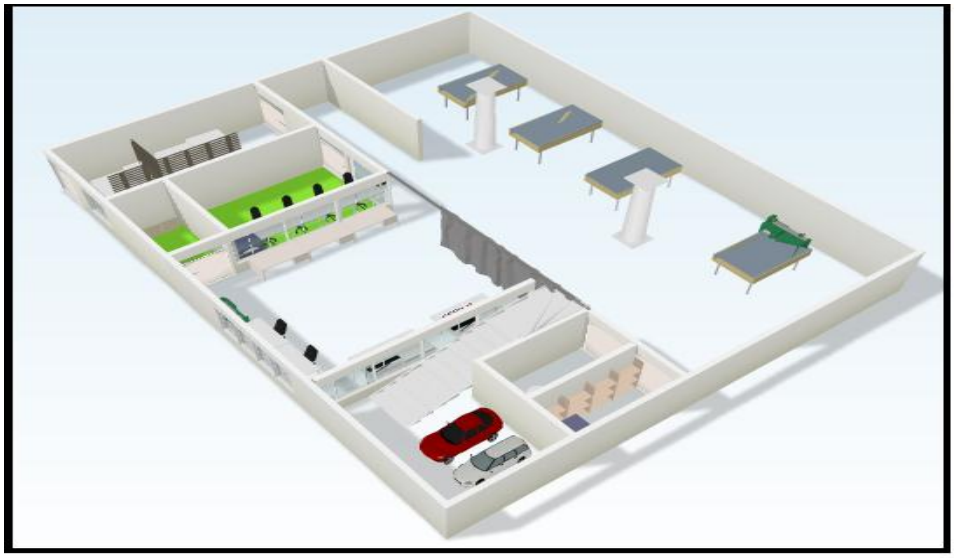
Distribución Planta: Edición, impresión, Acabados y laminados.

Figura 25: Piso 2



Autor, 2013

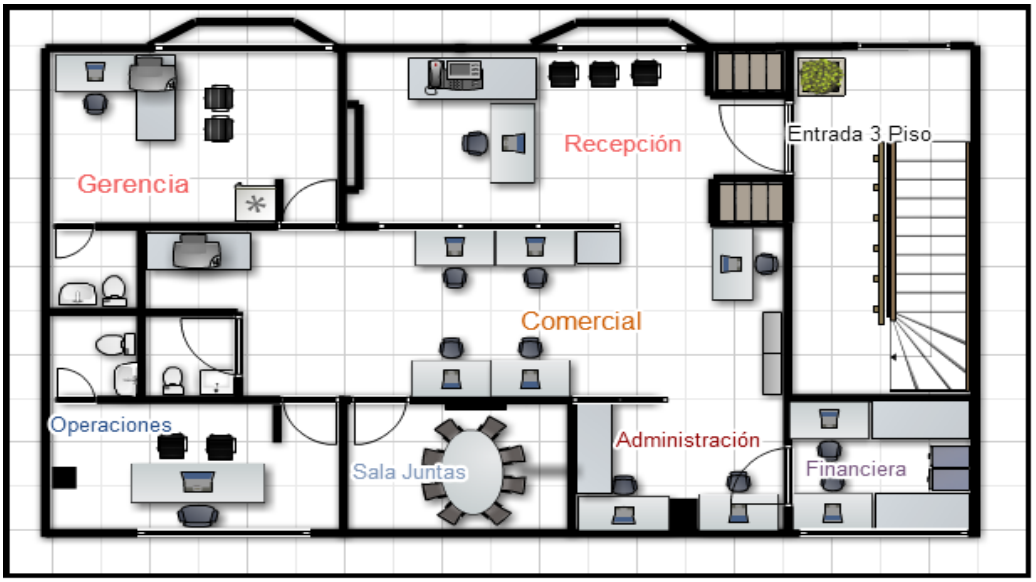
Figura 26: Piso 2 en 3D



Autor, 2013

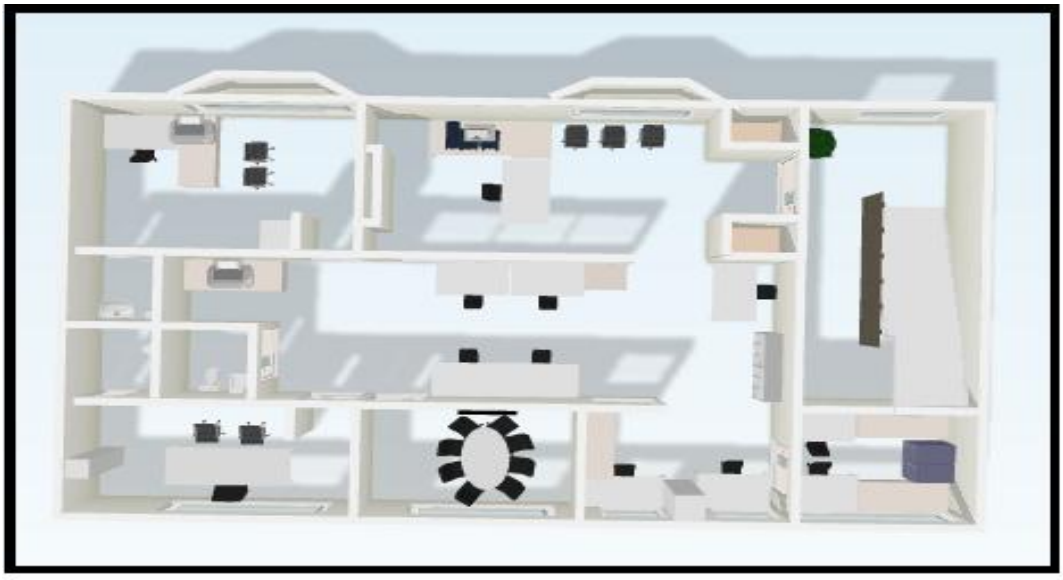
Distribución Oficinas, Áreas Comercial, Administrativa, financiera y Gerencias.

Figura 27: Piso 3



Autor, 2013.

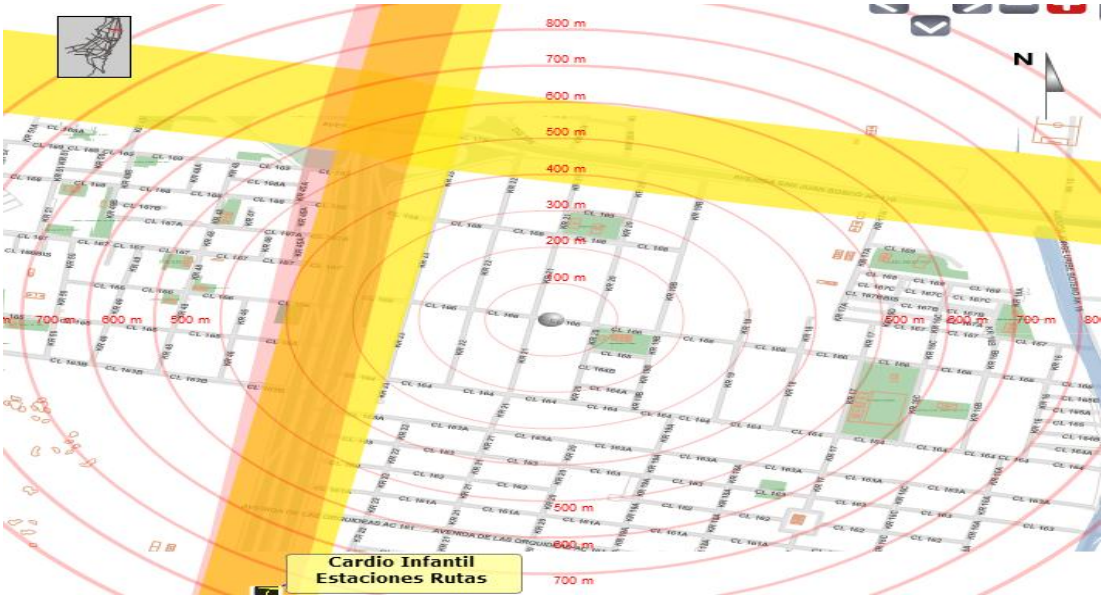
Figura 28: Piso 3 en 3D



Autor, 2013.

10.3.1. Ubicación Geográfica: Localizados en Bogotá, Colombia- Usaquén, Barrio Toberin.

Figura 29: ubicación geográfica



Fuente: http://portel.bogota.gov.co/mad/buscador.php

Como está determinado en el DOFA como fortaleza F3, la empresa cuenta con una excelente ubicación y además con excelentes instalaciones, tienen un amplio espacio lo cual les permite contar con el espacio suficiente para manejar productos grandes sin que ocurran accidentes.

Con la información obtenida a través del DOFA y el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se evidencia que es necesario que la organización implemente el manual de funciones para los diferentes cargos que actualmente tiene, el fin de dar soluciones o propuestas de mejoramiento a algunas problemáticas que se presentan en la organización es generar un valor agregado para el área de talento humano y que le pueda servir como una ventaja competitiva frente a sus competidores.

El talento humano comprometido con la organización es un factor de éxito que puede llevar a la empresa a ser competitiva en el mercado, sobre todo en Design Solutions Ltda., donde el cliente tiene su primer contacto con el trabajador, un trabajador motivado, que conoce y tiene clara sus funciones, se adueña de su cargo, conoce la

organización su misión, lo que se proyecta con la visión y sus ideales, transmite su seguridad al informar al cliente sobre los productos y/o servicios que ofrece la organización.

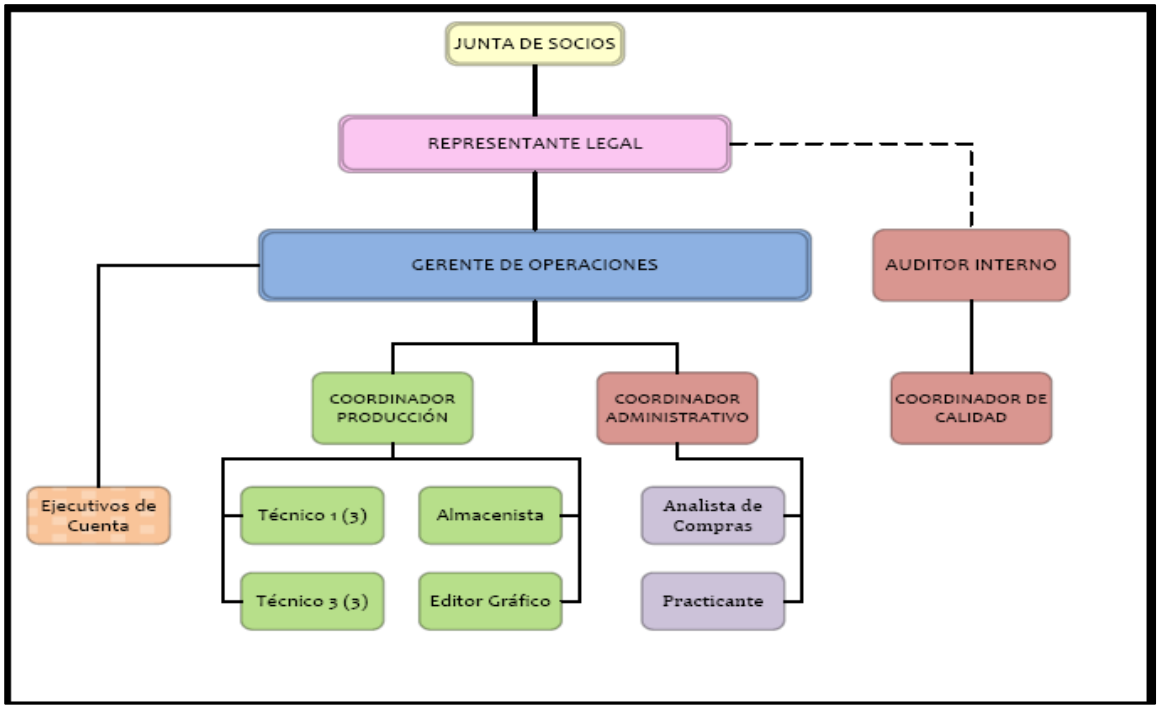
Por tanto es importante que tener en cuenta que unos de los puntos críticos de la organización es no tener una declaración de directrices y un manual de funciones, debido a que esto es una parte esencial para su buen desarrollo y crecimiento. Debido a esto y a la información analizada se brinda la siguiente propuesta para contribuir al mejoramiento de la organización:

11. Propuesta administrativa para DESIGN SOLUTIONS LTDA.

Con esta propuesta se busca fomentar un valor agregado no solo al área de talento humano sino a la empresa en general, es un gran logro, debido que los integrantes de esta empresa pusieron un grano de arena para contribuir a su desarrollo y crecimiento empresarial, esto no es solo un logro de la empresa sino finalmente de todos los que hacen parte, cuando la empresa reconoce las ventajas competitivas, crece, cuando invierte en su capital humano y reconoce su valor y cuando une sus factores internos y externos, hace que todo sea un sistema llevando al cliente un producto que satisface sus necesidades, logra ser más competitiva en el mercado.

11.1. Propuesta estructural para DESIGN SOLUTIONS LTDA.

11.1.1. Figura 30: **Estructura actual de DS.**



Fuente: DESIGN SOLUTIONS LTDA. 2013.

Esta estructura actual se encuentra en el manual de calidad de DESIGN SOLUTIONS LTDA, (información suministrada por la empresa), pero en la estructura no se encuentra la parte financiera que depende del representante legal, y se encuentra por colores de áreas de acuerdo como lo ha designado la gerencia, que en esta estructura seria el representante legal.

Los colores están representados en cada área según lo designo la Gerente general, le resulta más fácil diferenciar las áreas por colores, por lo que cada material de cada puesto, archivos y demás tendrán el color de su respectiva área, los colores están designados de la siguiente manera:

Gerencia	Producción
Operaciones	Financiera
Administrativo	Comercial

Los colores son muy representativos en la empresa, debido a que es una empresa de comunicación visual también busca que sea llamativo, cada área está decorada de acuerdo a su color, las paredes con decos, (producto de DS Hogar, ver anexo 3 fotos), el computador tiene su fondo de acuerdo a la imagen ya diseñada y establecida y el color asignado.

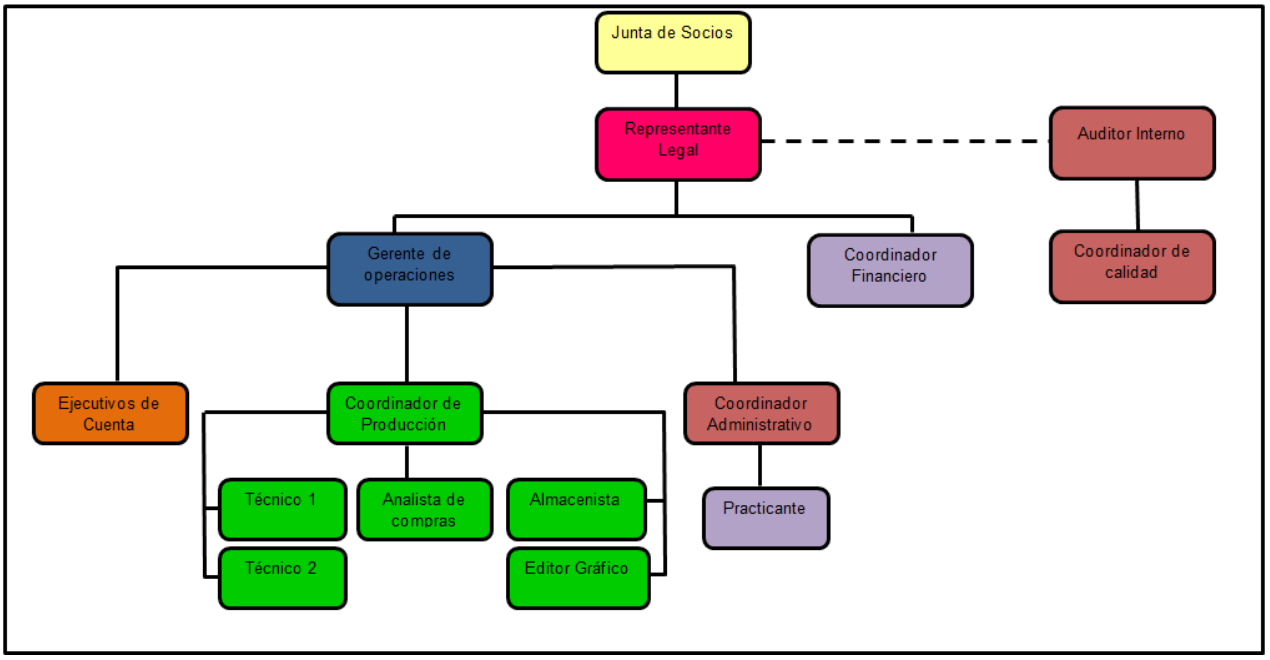
La idea de decorar con cada color las áreas también busca que el lugar se vea alegre y llamativo.

11.1.2. Estructura propuesta.

Respetando las líneas de mando ya establecidas en el manual de calidad y dejando los colores establecidos por cada área, tan solo agregaremos el área financiera con el fin de evitar la saturación en el cargo de administrativo, puesto que en este cargo se maneja toda el área de talento humano y una persona debe encargarse de la parte administrativa y trabajar en la mejora continua del área y la parte financiera es un área que también requiere de tiempo, también se ubicó el cargo de analista de compras en el área de producción puesto que esta parte pertenece más a esta área y lograr reducir saturación y múltiples funciones del cargo administrativo, por esto y manteniendo la organización lineal, según Munch y García (2009- p137) Se caracteriza porque la facultad de toma de decisiones se concentra en una sola persona, quien tiene la responsabilidad básica del mando. La disciplina es fácil de mantener por que los subordinados reportan aun solo jefe.

Pero la estructura se dejara bajo la organización líneo-funcional, la cual es la combinación de la lineal con la funcional.

Figura 31: Estructura propuesta.



Fuente, DESIGN SOLUTIONS LTDA, Autor 2013.

Con el fin de obtener un poco más información y conocer más sobre los procesos de que la actualmente se llevan a cabo dentro de la organización, se realizó un diagrama de procesos (anexo 7), en él se puede observar que como intervienen en la fabricación del producto, todos los cargos que se encuentran en la estructura propuesta (figura 31), también se puede observar que todas los cargos se relacionan entre si y son dependientes uno del otro, es un sistema que debe estar en armonía para lograr lo que la organización busca, “llevar un producto y/o servicio con calidad al cliente”, para poder llevar a cabo estas acciones las personas intervinientes deben tener claras sus funciones y responsabilidades, si una persona falla por desconocimiento de sus funciones puede generar que exista una falla en todo el proceso de fabricación, esto podría presentar un retraso en la puntualidad de las entregas y por tanto una insatisfacción del cliente.

11.2. Administración de talento humano

El área de talento humano es manejada por el coordinador administrativo quien actualmente desarrolla las funciones del área de personal, salud ocupacional, novedades de nómina y toda la parte financiera, por tanto con la estructura propuesta (figura 31), busca dividir esta este cargo en dos, con el fin de disminuir la saturación de funciones que existe, a continuación se explicara de forma organizada la información obtenida del cargo y todo lo que se realiza en un proceso de selección de personal basado en la información suministrada por la organización y el haber realizado las funciones de este cargo como coordinadora administrativa.

- **Contratación y empleo (ver flujo grama figura 32):**

A. **Reclutamiento:** El área de talento humano de DESIGN SOLUTIONS LTDA, realiza esta acción publicando la vacante disponible a través de computrabajo, se reciben todas las hojas de vida vía e-mail.

B. **Selección:** Se realiza el primer filtro teniendo en cuenta el perfil basado en la experiencia y requerimientos de la gerencia, la gerencia solicita que el primer filtro se realice por edad, tienen que tener menos de 30 años.

   El segundo paso es citar los postulantes a entrevista el cual será el segundo filtro con el gerente de operaciones o Gerente general, quien por medio de una serie de preguntas, sobre convivencia actual, experiencia, conocimiento, un test de personalidad (test Briggs Myers) y un test de comprensión de lectura, toma la decisión de cuál es el candidato oficial, basado en los resultados de los test y la entrevista.

C. **Contratación:** Se solicitan documentos al aspirante según formato establecido para el manual de calidad, llamado Solicitud de Documentación de Ingreso Vinculación del personal mediante la formalización del contrato, en total acuerdo del salario, horarios de trabajo, contrato a término fijo de 1 año con periodo de prueba de 2 meses, se realizan afiliaciones a Salud, ARP, Pensiones y Cesantías, Caja de Compensación familiar.

D. **Introducción o inducción:** Se elabora y se realiza un seguimiento al plan de capacitación del nuevo integrante. Se hace entrega de dotación y de elementos del puesto por medio de dos documentos que hacen parte del manual de calidad.

- ⚠ En esta parte del proceso se debe dar a conocer al postulante las directrices de la organización, como lo es la historia, la misión, la visión, los objetivos, valores y estructura de la organización, en este punto es donde el trabajador se hace una idea de lo que es, como se proyecta la organización y donde se encuentra su cargo y como se dirige a contribuir al logro y cumplimiento de las metas establecidas.
- ⚠ Se hace entrega oficial del cargo y se debe dar a conocer el manual de funciones y demás documentos relacionados con el cargo, con el fin de dar una orientación clara de sus funciones y procedimientos que se aplican dentro de la organización.

E. **Promoción, transferencias y ascensos:** Se realiza a través de una carta del nuevo cargo al que se ha promovido, la entrega de la carta contiene fecha de ingreso al nuevo cargo, salario a devengar, la carta la entrega el Gerente de Operaciones o la Gerente General quienes verbalmente indican nuevas funciones, cada vez que sea promovido a un cargo al trabajador se debe iniciar el paso anterior (D), con el fin de dar conocimiento del nuevo cargo.

- **Capacitación y desarrollo**

A. **Entrenamiento:** Se realiza cuando un compañero ayuda a otro o los gerentes explican algo nuevo que el personal no conocía o no tiene claro, se llena el formato según manual de calidad control de asistencia a capacitaciones.

B. **Capacitación:** Es llevada a cabo cuando alguien externo transmite un nuevo conocimiento, este puede ser sobre manejo de máquinas de impresión, nuevos programas de diseño, o algún otro tema que la gerencia considere se puede aplicar a la empresa. También se lleva a cabo registro y se realiza evaluaciones sobre el tema.

C. **Desarrollo:** La empresa por medio de evaluaciones o auditorias sorpresa confirma que se esté aplicando la información impartida.

- **Sueldos y Salarios**

A. **Análisis y evaluación de puestos:** No está diseñado, los cargos actuales fueron creados por la Gerencia general de acuerdo a las necesidades que van surgiendo, algunos cargos se unen cuando se va el personal, el cargo se vincula con otro y la persona termina ejerciendo dos cargos a la vez, por tanto se brinda como mejoramiento la estructura propuesta (figura 31), con el fin de evitar saturación en cargos.
   No se realiza ningún tipo de evaluación de puestos.

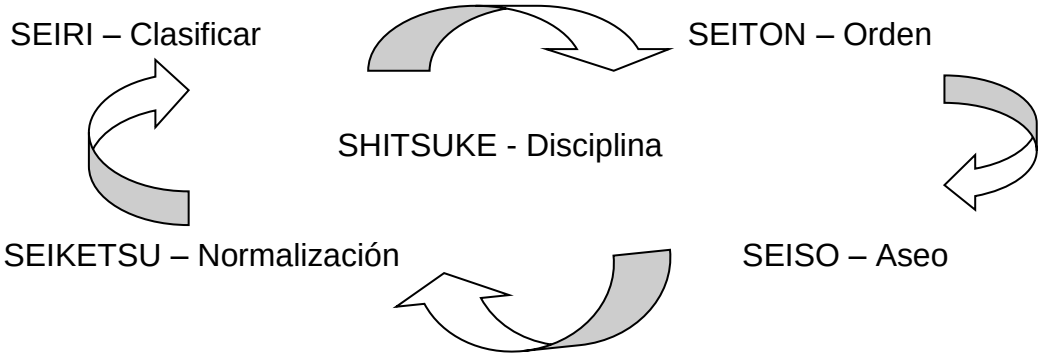
B. **Calificación de Méritos:** Se realiza un control del personal que menos llega tarde, que no tiene demasiados permisos, incapacidades, garantías y la evolución de su trabajo a diario, de acuerdo a esto se realiza los mejores de cada área y el gerente de operaciones y/o la gerente general deciden quién será el empleado el mes entre los mejores.
C. **Remuneración y vacaciones:** Las vacaciones están establecidas según lo determina la ley en el código sustantivo de trabajo artículo 187, la remuneración al contratar un nuevo empleado este ingresara con el salario mínimo legal vigente, luego de pasar tres meses se realizara un primer aumento y a los seis meses el segundo aumento, cada año en marzo una vez se verifique las ganancias del año inmediatamente anterior la gerencia general determina si se pueden realizar aumentos y las nuevas remuneraciones según los cargos.

- **Relaciones laborales**

A. **Comunicación:** Como se mencionó anteriormente existen fallas en la comunicación entre trabajadores y superiores, como entre los mismos trabajadores, esto genera un ambiente inadecuado.
B. **Contratos colectivos de trabajo:** No se llevan a cabo contratos colectivos.

C. **Disciplina:** La gerencia ha tratado de implantar mecanismos que creen disciplina, un intento fue el de implementar las 5S, pero los planes comienzan y luego se olvidan por algún proyecto nuevo.

Las 5S por las iniciales de cinco palabras japonesas que indican cada una de las etapas:



Fuente: Positiva compañía de Seguros, programa de capacitación 2013.

La organización buscaba por medio de la implementación de este método reducir tiempo de búsquedas improductivas y además mantener el orden de cada área de trabajo.

D. **Investigación personal:** Las personas solo se limitan a realizar su trabajo y a recibir órdenes no hay ambiente de creatividad para innovar o investigar.

E. **Relaciones de trabajo:** Existen diferencias que se perciben entre los trabajadores y generación de conflictos.

- **Servicios y prestaciones**

A. **Actividades recreativas:** Según la teoría de Maslow esta actividad aplicaría a necesidades sociales, la empresa realiza actividades recreativas con el fin de cambiar de ambiente y que sus trabajadores se relajen y olviden un poco la presión que se vive en el lugar de trabajo, también busca formar un equipo de trabajo unido, que las personas se adapten y surjan relaciones de amistad.

B. **Actividades culturales:** Las actividades son propuestas por todos la actividad que más votos tengan será la actividad a realizar, normalmente las actividades buscan el compartir en otro entorno, pero son muy pocas las que tienen que ver con temas culturales.

C. **Prestaciones:** Las establecidas según la ley y en el código sustantivo del trabajo.

- **Higiene y seguridad industrial**

A. **Servicio médico:** Cada trabajador cuenta con la filiación a la EPS (Entidad Promotora de salud) y ARL (Administradora de Riesgos Laborales).

B. **Campañas de higiene y seguridad:** La empresa eventualmente realiza campañas de aseo y también envía personal de administrativo y de producción a las diferentes capacitaciones de orden y aseo que realiza la ARL (Positiva).

C. **Ausentismo y accidentes:** Se realiza el indicador de ausentismo para el manual de calidad establecido en la empresa, el indicador de accidentes laborales no se ha determinado aun cuando cuentan con un asesor de la ARL y el personal del área de producción realizan labores en alturas.

- **Planeación de recursos humanos**

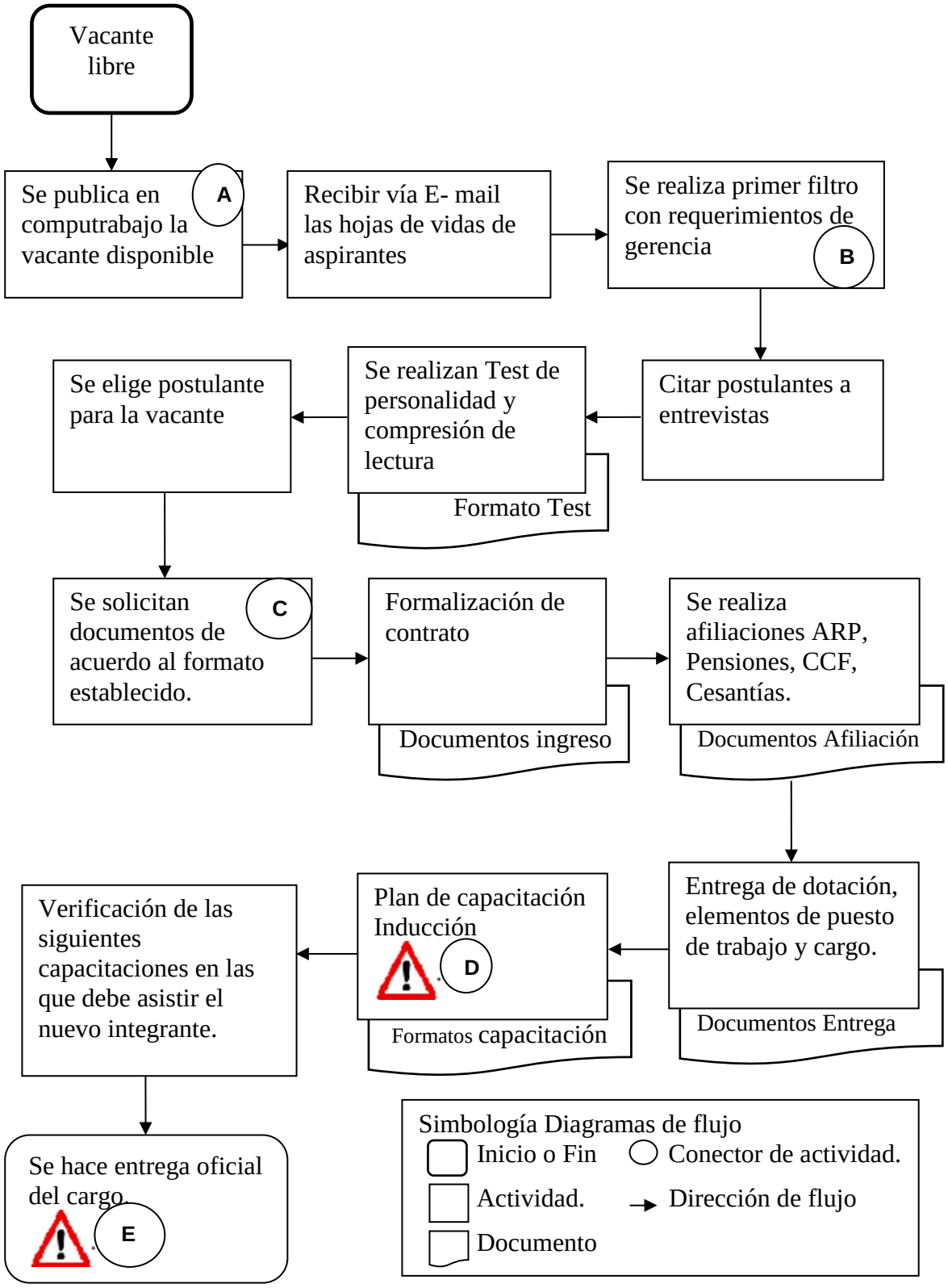
A. **Inventario de recursos humanos:** Se cuenta con una tabla en Excel donde se lleva un inventario del personal actual y el personal que se ha desvinculado.

B. **Rotación:** No se lleva indicador de rotación, debido a que la empresa en algunos periodos de tiempo presenta puntos de personal alto cuando se presenta un proyecto grande y se necesita personal para el área de producción como auxiliares de apoyo a los técnicos, en estos casos aumenta el personal pero son vinculados por un tiempo definido, por contrato de obra o labor, una vez termina el proyecto es retirado el personal.

C. **Auditoria de personal:** Debido a las auditorías internas que lleva a cabo la empresa por su certificación ISO 9001, también se tiene en cuenta varios factores como el orden en su puesto de trabajo, en su escritorio virtual.

11.2.1. Flujo Grama Proceso contratación de Talento Humano.

Figura 32: Flujo grama de procesos



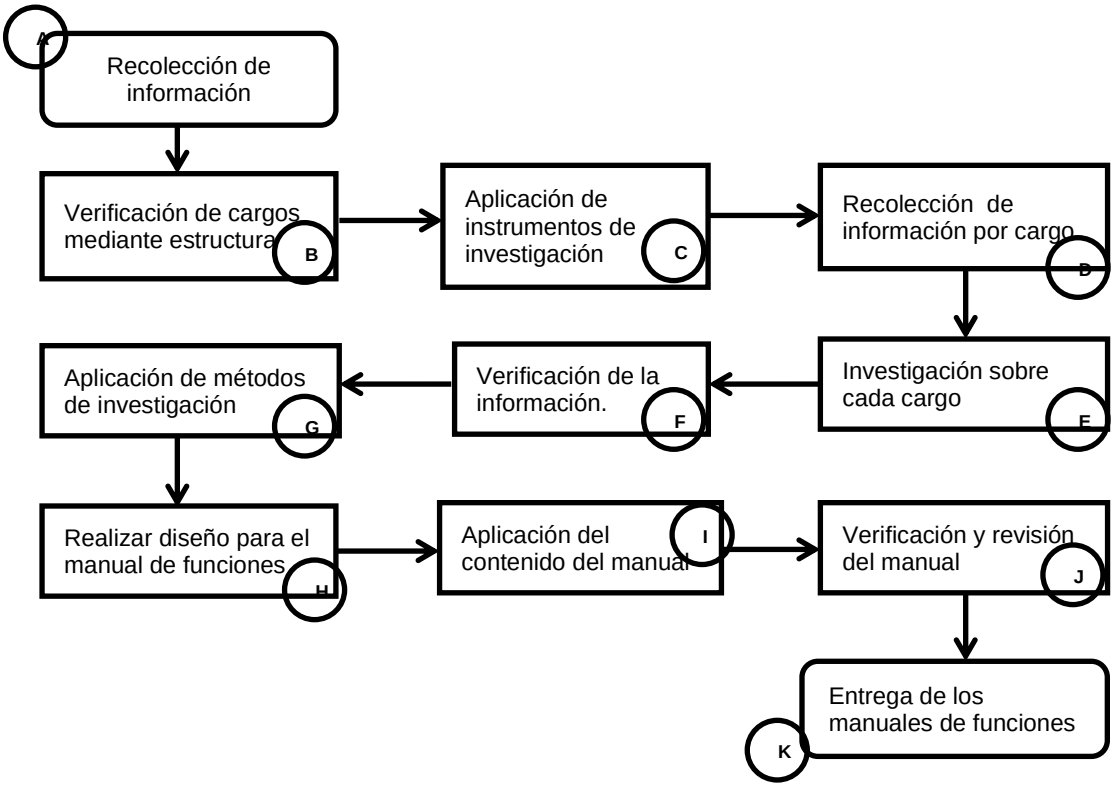
Fuente: Tomado Munch y García (2009)

11.3. Manuales de funciones DESIGN SOLUTIONS LTDA.

Teniendo en cuenta la necesidad de la organización se realiza el diseño de un manual de funciones, teniendo en cuenta la información recolectada a través de la encuesta (ver anexo 5, pregunta 12), la información recibida de la gerente general, la información sobre el sector y la observación directa y el conocimiento de la autora de cada cargo, debido a que hizo parte de la organización por un periodo de tiempo, lo que le permitió conocer muy bien las funciones de cada cargo y sus necesidades.

Planeación para la elaboración de los manuales de funciones:

Figura 33: Flujo grama proceso creación de manuales



A. Se realiza la recolección de la información de la organización y sobre el sector de publicidad o industria gráfica, con el fin de poder determinar características de las organizaciones del sector en cuanto a productos y servicios, y las habilidades que deben poseer las personas que trabajan en este sector, puesto que Design Solutions Ltda., presta el servicio de instalación de los productos que genera (ver anexo 3), y por

tanto el personal que realiza estos servicios deben poseer características y habilidades para desarrollar esta tarea y se debe incluir en sus funciones.

Según Andigraf (2005,-p.4), “El sector de la comunicación gráfica en Colombia tiene un reto en la globalización de la economía mundial. La coyuntura comercial por la que atraviesa el país, cuando se están realizando tratados de libre comercio y nuestra industria se ve abocada a ser altamente competitiva, requiere de estrategias para el desarrollo, sostenibilidad y rentabilidad del sector”.

Se busca por medio de los manuales que las personas que trabajan en la organización sean más productivas y eliminar tiempos improductivos, lo que genera un beneficio para la organización y por ende al sector.

B. Se realiza análisis de los cargos en la estructura propuesta por la autora, se verifican la cantidad de cargos.

C. Se realiza la aplicación de instrumentos de investigación, encuestas al personal activo y que se encontrara en el momento de la aplicación del instrumento, con el fin de conocer la percepción que tenían de la organización, de su cargo y las funciones que desempeñaban.

Se aplica entrevista a la gerente general de la organización para obtener información clara de la organización y su funcionamiento, la gerente nos brinda información y documentos como el manual de calidad con el fin de que la propuesta del manual de funciones se encuentre basado, complemente y se vincule al manual de calidad, para mejorar sus procedimientos en el área de talento humano.

Dentro de la aplicación de instrumentos se realiza la aplicación del método de investigación la observación de cada cargo, de acuerdo a la experiencia dentro de la organización de la autora y de acuerdo a la información recolectada durante la práctica empresarial llevada a cabo y la cual consistía en aprender de la organización para realizar un diagnóstico y una propuesta de mejoramiento, además de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, la autora fue líder del proceso de certificación ISO 9001 del área de talento humano y una de las tareas asignadas durante el proceso consistía en analizar los cargos actuales de la organización que

hicieran parte dentro de los seis procesos de ISO 9001 (Gerencia, comercial, producción, suministros e infraestructura, talento humano y calidad), con el fin de crear el manual de perfiles de acuerdo a lo exigido por la norma, esto permitió conocer más cada cargo, funciones y características como las habilidades que se requieren y periodo en el cual se realiza determinada actividad o función. También se utiliza el recurso de fuentes secundarias con el fin de obtener más información sobre las características de empresas del sector de la industria gráfica.

D. Se analiza la información obtenida y la aplicación para cada cargo de acuerdo a la estructura propuesta.

E. Se realiza una investigación de cada cargo con el fin de obtener más información, sobre las habilidades que deberían poseer las personas que se encuentren asignadas, condiciones de trabajo, información de fuentes secundarias.

Andigraf (2005,-p.11), Las competencias laborales hacen referencia a una forma de gestión del recurso humano dentro de las organizaciones, fundamentando en las nuevas exigencias que les son impuestas y que superan el conocimiento teórico del área profesional donde se desenvuelven.

Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y compresión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.

Por tanto y de acuerdo a Andigraf las habilidades son parte de lo que al final se establece como una competencia laboral, en el sector de la industria gráfica se encuentra las palabras más frecuentes como lo son imagen y diseño, los productos que hace la organización son de imagen, de diseño, involucran colores, graficas, formas, etc., por esto es necesario que el talento humano posea ciertas habilidades con el fin de hacer fácil su trabajo y generar un beneficio para la organización, por lo anterior se tuvo en cuenta las siguientes habilidades:

Percepción visual: Donde la persona puede identificar claramente lo que ve, colores (por ejemplo que identifica claramente las áreas de trabajo, puesto que la organización maneja mucho los colores), texturas formas, diseños e imágenes.

Percepción Auditiva: es necesario para poder identificar sonidos de videos publicitarios.

Fluidez de ideas: Que tenga la propiedad para dar a conocer el producto, sobre todo para el área comercial y producción donde el personal tiene contacto directo con el cliente y necesita dar a conocer bien el producto y que el cliente lo comprenda, dar a entender una idea.

Razonamiento deductivo: Esta habilidad requiere que la persona tenga la capacidad de argumentar, de poder convencer mediante argumentos el cliente, en el caso de venta del producto y/o servicio.

Memorización: Esta habilidad se requiere con el fin de que muchas veces el cliente solicita una publicidad que anteriormente ya se había realizado y si la persona lo recuerda el producto, los sustratos, diseño, medidas, es más fácil entenderse con el cliente y cerrar un negocio, también en las áreas administrativas para el manejo de claves, documentos, archivos etc.

Proactivo: En el medio de la industria gráfica es necesario ya que por ejemplo en la organización hay días que la producción es alta y se requiere que el talento humano este alerta, atento para desarrollar actividades por iniciativa propia.

Facilidad de comunicación: Se tomó en cuenta esta habilidad ya que se encontraron deficiencias en cuanto a la comunicación y la dificultad de transmitir información dentro de la organización y es esencial en este medio tener esa facilidad de comunicar información de manera fácil y sencilla.

Facilidad numérica: Se tiene en cuenta ya que en el sector de la publicidad se aplica para los productos y/o servicios términos como altura, base, metros cuadrados, porcentajes, se habla en cantidades como también en cualidades del producto.

Compresión verbal: Si bien se necesita saber expresar una idea y comunicar de forma fácil y sencilla, también es necesario saber entender lo que se oye, como también lo que se lee.

Visualización espacial: De acuerdo a que se habla de productos como afiches, pancartas, vallas y es muy importante la imagen, es necesario que el talento humano desarrolle la habilidad de visualizar como se ven las cosas en diferente posición en el espacio donde se encuentra.

Borrini, Alberto. Buenos Aires-Argentina (Octubre 2006) Publicidad, diseño y empresa.

Andigraf (Asociación colombiana de industrias Graficas). Colombia (1994) Procesos en la Industria Gráfica. Manual de Inducción.

F. Se verifica la información recolectada de las fuentes secundarias, investigaciones realizadas del sector, libros, internet, proquest.

G. Se aplica los métodos de investigación:

- Método cualitativo: Se busca por medio de la identificación de los problemas del área brindar una propuesta de mejoramiento como lo son los manuales de funciones, con el fin de reunir características en un documento que ayude a mejorar la efectividad de los cargos.

- Técnica de la observación: Analizando lo que se requiere para cada cargo en cuanto a habilidades de acuerdo al sector, condiciones de trabajo, jerarquía para la determinación de responsabilidades y la verificación de funciones.

H. Se realiza diseño del esquema para el manual de funciones de acuerdo a fuentes secundarias investigadas y al diseño de los documentos implementados por la organización.

I. De acuerdo a la bibliografía aplicada y una vez terminado el esquema se procede a realizar el contenido de los manuales aplicando la información obtenida.

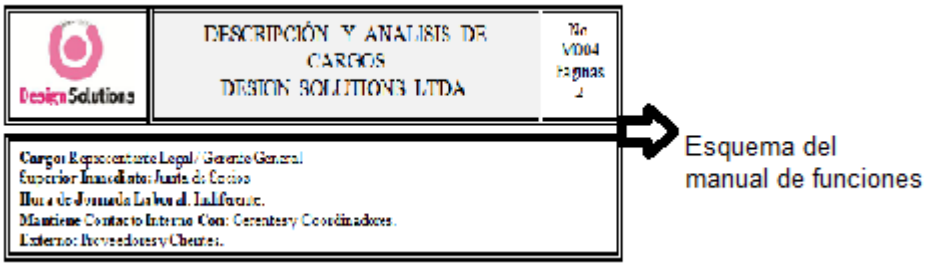
J. Por una vez más se verifica la información que se encuentra dentro de cada manual de funciones por cargo, que estén todos iguales de acuerdo al esquema y requerimientos de la organización.

K. Finalmente se realiza la propuesta del manual de funciones a la organización Design Solutions Ltda., (ver anexo 4), con el fin de ser aprobado, aplicado y darlo a conocer a sus integrantes mediante una capacitación por la autora.

Se realiza diseño de manual de funciones con esquema de cuadro, basado en el esquema: Rodríguez Navarro Héctor H. Diseño e implementación de la planeación

estratégica para la empresa Archivos y Dotaciones Emes Ltda. Trabajo de grado publicado, Universidad de la Salle, Bogotá- Colombia, 2012.

También para realizar el diseño del manual de funciones se tuvo en cuenta los formatos de documentos que actualmente tiene la organización.



El logo de la organización parte superior izquierda, título del parte superior centrado y con color blanco fondo 1, consecutivo e identificación del manual de funciones y numeración parte superior derecha.

Para el contenido se tomó en cuenta el esquema de: Perdomo Medina, Manuel y Linares Vélez, Guillermo. Cómo hacer procedimientos 2002, editorial filigrana E.U., primera edición. Bogotá- Colombia.

Se realiza una descripción detallada de los puestos o cargos actuales según el organigrama de la empresa DESIGN SOLUTIONS LTDA., Según Munch y García (2009- p. 158), “Es una técnica en la que se reclasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.”

En cada manual de descripción del cargo contiene la identificación del cargo, descripción genérica del cargo, descripción especifica que son las funciones que se deben desempeñar, el periodo con que se ejecutan, requerimientos del cargo y perfil del cargo., Rodríguez,(2012, p.52).

Los cargos que se realizaran en formato para DESIGN SOLUTIONS LTDA., son los que se encuentran en el organigrama facilitado por la empresa, pero adicionalmente se contara con el cargo del área financiera.

- Representante Legal / gerente General
- Gerente de Operaciones
- Ejecutivos de Cuenta
- Coordinador de Producción
- Técnico
- Almacenista
- Editor Grafico
- Coordinador Administrativo
- Coordinador de Calidad
- Auditor interno
- Coordinador Financiero
- Analista de Compras
- Practicante o Pasante

DesignSolutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 2

Cargo: Representante Legal / Gerente General
Superior Inmediato: Junta de Socios
Hora de Jornada Laboral: Indiferente.
Mantiene Contacto Interno Con: Gerentes y Coordinadores.
Externo: Proveedores y Clientes.

Descripción Genérica: Ejecutar estrategias, planeando y desarrollando metas a corto y largo plazo utilizando de forma adecuada los recursos, para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.
Alcance: Inicia con la planificación y análisis de las estrategias
Termina con la implementación de los planes y/o estrategias.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Cumplir con los procesos, procedimientos, formatos e indicadores establecidos por DS y el manual de calidad. • Liderar la planeación estratégica • Determinar factores de éxito. • Brindar lo necesario para que las personas desarrollen su trabajo. • Maximizar la utilidad del recurso disponible. • Definir necesidades de la empresa. • Ejecutar un liderazgo dinámico • Determinar objetivos y planes a corto y largo plazo. • Determinar nuevos productos y estrategias de mercado. • Dar cumplimiento a las normas y leyes vigentes que rijan a DS. • Aplicar procesos y procedimientos del Manual de Calidad. • Análisis de los aspectos financieros y toma de decisiones.	Diario Semanal Mensual Eventual

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, proactivo, facilidad de comunicación, Facilidad numérica.
Otras Habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable de todas las actividades que se realicen dentro y fuera dela organización, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de todo el personal que labora en la empresa.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, sillas, computador, mouse, impresora, decoraciones para crear un entorno de relajación, no maneja equipos de seguridad personal, eventualmente en campo de instalaciones del producto.

Otras actividades: Las que considere necesarias para alcanzar los objetivos de DS.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por el Gerente de operaciones.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 30 años
Sexo: Indiferente
Estado civil: Indiferente

Escolaridad: Tecnólogo, Técnico o Profesional y/o con experiencia en el sector.

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.
Documentación que interviene:

F018: Acta de revisión gerencial
F026: Planificación estratégica
F051: presupuesto Proyectos Especiales
F002: Control de registros
F003: Control Asistencia capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo
F060 Consecutivo Actas
F074 Anulado
F082 Hoja En Blanco
F083 Membrete DS
F084 Membrete DS Hogar

F087 Solicitud De Mantenimiento
T001 Tabla De Acciones De Mejora
M001 Manual De Calidad
M002 Manual De Perfiles
M003 Manual De Buenas Prácticas
P001 Control De Documentos
P002 Control De Registros
P003 Ac P004
AP P007 Revisión Gerencia
De 001 De ISO 9001:2008
De 002 De Ley 140 De 1994 (Por La Cual Se Reglamenta La Publicidad Exterior Visual En El Territorio Nacional.)
De 004 Reglamentación Publicidad Exterior
De 010 Resolución 1409 De 2012

Design Solutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 2

Cargo: Gerente de Operaciones
Superior Inmediato: Gerente General
Hora de Jornada Laboral: lunes a viernes de 7am a 5 pm sábados de 8 am a 1pm
Mantiene Contacto Interno Con: Gerentes, Coordinadores, Ejecutivos, Técnicos, Almacenista, editores,
Externo: Proveedores y Clientes.

Descripción Genérica: Ejecutar estrategias y planeación para el desarrollo del producto o servicio.
Ejecutar la producción y/o instalación del producto de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
Alcance: Inicia con la planeación y ejecución de sus funciones.
Termina con la aplicación y retroalimentación de los procesos y procedimientos.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Cumplir con los procesos, procedimientos, formatos e indicadores establecidos por DS y el manual de calidad. • Liderar y supervisa la planeación del inicio del producto hasta la entrega y satisfacción del cliente. • Realizar reuniones con comerciales • Revisar órdenes de compra • Realizar capacitaciones de acuerdo a los productos y servicios. • Realizar seguimiento de las instalaciones de productos • Realizar lista de materiales y tiempo de entrega para productos y servicios. • Cumplir con las políticas y reglamento interno de DS. • Mantener ordenado y limpio su puesto de trabajo.	Diario Semanal Mensual Eventual

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, proactivo, facilidad de comunicación, Facilidad numérica.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable de todas las actividades que se realicen dentro y fuera dela organización, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de todo el personal que labora en la empresa.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, sillas, computador, mouse, impresora, celular, internet, papelería, flexo metro y decoraciones para crear un entorno de relajación, maneja equipos de seguridad personal eventualmente en campo de instalaciones del producto.

Otras actividades:

- Manejo de relaciones públicas con clientes y proveedores.
- Cualquier otra actividad que sea solicitada por la Gerente General

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por Gerente General.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años
Sexo: Indiferente
Estado civil: Indiferente
Escolaridad: Tecnólogo, Técnico, Profesional o con amplia experiencia en el sector.

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F019 Cotización
F069 Cotización 2 Opciones
F057 Verificación Ventas Ejecutivos
F065 Consecutivo Presentaciones Comerciales
F070 Cotización 3 Opciones
F077 Diseño Y Desarrollo
F002 Control De Registros
F003 Control Asistencia A Capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo
F060 Consecutivo Actas
F074 Anulado
F082 Hoja En Blanco
F083 Membrete DS
F084 Membrete DS Hogar
F087 Solicitud De Mantenimiento
T001 Tabla De Acciones De Mejora
M001 Manual De Calidad
M003 Manual De Buenas Prácticas
P001 Control De Documentos
P002 Control De Registros
P003 AC
P004 AP
P008 PQR
P010 Diseño Y Desarrollo
De 001 De ISO 9001:2008
De 002 De Ley 140 De 1994 (Por La Cual Se Reglamenta La Publicidad Exterior Visual En El Territorio Nacional.)
De 004 Reglamentación Publicidad Exterior
De 010 Resolución 1409 De 2012

Design Solutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 2

Cargo: Ejecutivo de cuenta
Superior Inmediato: Gerente de Operaciones
Hora de Jornada Laboral: lunes a viernes de 7am a 5 pm sábados de 8 am a 1pm
Mantiene Contacto Interno Con: Gerentes, Coordinadores, Ejecutivos, Técnicos, Almacenista, editores.
Externo: Clientes.

Descripción Genérica: Ejecutar un plan para cumplir con las metas del mes, contactar clientes potenciales dando a conocer las ventajas de los productos.
Soluciona problemas, brinda información oportuna al cliente.
Apoya el área.
Alcance: Inicia con la aplicación y compresión del manual y documentos relacionados.
Termina con la retroalimentación y logro de objetivos y metas propuestas.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Cumplir con los procesos, procedimientos, formatos e indicadores establecidos por DS y el manual de calidad. • Realiza seguimiento a los clientes. • Realizar las negociaciones con los clientes de acuerdo a los máximos y mínimos establecidos por el Gerente de operaciones. • Brinda información y asistencia sobre el servicio posventa y garantías. • Apoya el área y entrena personal si es necesario. • Buscar, contactar y conseguir clientes nuevos. • Brinda información de forma eficiente y eficaz • Realizar visitas cuando se requerido por el cliente o necesario para el proyecto. • Elaborar los documentos del área de manera oportuna. • Cumplir con las metas asignadas. • Estar presente en la entrega del producto o instalaciones cuando se requiera. • Cumplir con las políticas y reglamento interno de DS. • Mantener su puesto de trabajo ordenado y limpio. • Asistir a su trabajo de acuerdo al horario asignado de ingreso y descansos. • Velar por la seguridad de la información que maneja DS. • Mantener el respeto ante todos los demás integrantes de DS. • Portar siempre el carnet en buen estado. • Asistir a las capacitaciones programadas por DS o instituciones, dando cumplimiento con los requisitos y puntualidad establecida	Diario Semanal Mensual Eventual

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, facilidad de comunicación, Facilidad numérica, proactivo, comprensión verbal, visualización espacial.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable de todas las ventas que se realicen dentro y fuera dela organización, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de la información de DS y el cliente.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, sillas, portátil, mouse, impresora, flexo metro, celular, internet, muestras, papelería y decoraciones para crear un entorno de relajación.

Otras actividades:

- Manejo de relaciones públicas con clientes.
- Cualquier otra actividad que sea solicitada por el Gerente de operaciones o gerente general.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por otro ejecutivo.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años
Sexo: Indiferente
Estado civil: Indiferente
Escolaridad: Bachiller y/o con amplia experiencia en el sector.

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F019 Cotización
F020 Consecutivo Cotizaciones
F021 Información Básica Del Cliente
F022 Seguimiento Clientes
F027 Orden De Producción
F028 Orden De Facturación
F029 Remisión
F032 OP DS Hogar
F044 Encuesta De Satisfacción Del Cliente
F049 Comisiones Ejecutivos
F050 Consecutivo OP
F052 Consecutivo Ne
F057 Verificación Ventas Ejecutivos
F065 Consecutivo Presentaciones Comerciales
F066 Consecutivo Visitas Clientes
F069 Cotización 2 Opciones
F070 Cotización 3 Opciones
F071 Respaldo OP
F072 Remisión DS Hogar
F073 Consecutivo Pqr
F077 Diseño Y Desarrollo
F078 Tabulación Encuestas De Satisfacción Del Clientes
F080 Tabulación Encuesta De Satisfacción Clientes DS Hogar
F088 Control Diario De Licitaciones
F002 Control De Registros
F003 Control Asistencia A Capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo F060 Consecutivo Actas
F074 Anulado F082 Hoja En Blanco
F083 Membrete DS F084 Membrete DS Hogar
F087 Solicitud De Mantenimiento
T001 Tabla De Acciones De Mejora
M001 Manual De Calidad
M003 Manual De Buenas Prácticas
P001 Control De Documentos
P002 Control De Registros
P003 Ac P004 AP P008 PQR P010 Diseño Y Desarrollo
De 001 De ISO 9001:2008
De 002 De Ley 140 De 1994 (Por La Cual Se Reglamenta La Publicidad Exterior Visual En El Territorio Nacional.)
De 004 Reglamentación Publicidad Exterior
De 010 Resolución 1409 De 2012

DesignSolutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 3

Cargo: coordinador (a) de producción
Superior Inmediato: Gerente de Operaciones
Hora de Jornada Laboral: lunes a viernes de 7am a 5 pm sábados de 7 am a 1pm
Mantiene Contacto Interno Con: Gerentes, Coordinadores, Ejecutivos, Técnicos, Almacenista, editores.
Externo: Clientes.

Descripción Genérica: Realizar de manera oportuna y eficaz los procedimientos y producción logrando el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, llevando al cliente productos y/o servicios de la mejor calidad.
Alcance: Inicia con la aplicación y compresión del manual y documentos relacionados.
Termina con la retroalimentación y logro de objetivos y metas propuestas.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Cumplir con los procesos, procedimientos, formatos e indicadores establecidos por DS y el manual de calidad. • Revisar las O.P. que cumplan con los procedimientos establecidos. • Planear la ejecución del producto y/o servicio de DS Publicidad o DS Hogar desde su inicio hasta su entrega o instalación. • Verificar la materia prima y el recurso humano para planear la producción. • Realizar la programación del trabajo en planta bajo las instrucciones precisas para cumplir con las exigencias y calidad del producto y/o servicio final. • Verificar las materias primas recibidas de almacén. • Entregar las materias primas de manera oportuna para la realización de los productos y/o servicios. • Verificar que los productos y/o servicios cumplen con los requerimientos del cliente garantizando su calidad. • Designar un técnico para liderar el proceso de acabados e instalaciones. • Diligenciar de manera apropiada las no conformidades en la O.P. para aquellos productos que no cumplen con los requisitos ni la calidad requerida. • Garantizar que las O.P. estén correctamente diligenciadas para su respectivo archivo • Verificar que se cumpla con el manual de buenas prácticas en las instalaciones del cliente. • Mantener el área de producción y su puesto de trabajo ordenado y limpio.	Diario Semanal Mensual Eventual

- Mantener el status actualizado o reporte de programación semanal.
- Verificar que se realice el reporte fotográfico.
- Llevar y planificar el control de las horas extras y permisos del personal a cargo.
- Llevar el control del proceso de impresión
- Coordinar el producto que llega a impresión.
- Supervisar las máquinas de impresión cuando se produciendo.
- Manejar las cartas de las maquinas cuando se realice un mantenimiento.
- Verificar que los archivos de edición lleven el material de aprovechamiento cuando se necesario.
- Solicitar de manera oportuna los sustratos y tintas.
- Entrenar al personal cuando sea necesario
- Diligenciar de forma oportuna y eficaz los documentos respectivos del área
- Asistir a las capacitaciones programadas por DS o instituciones, dando cumplimiento con los requisitos y puntualidad establecida.
- Cumplir con las políticas y reglamento interno de DS.
- Cumplir con el horario de ingreso y descansos establecidos.
- Portar siempre su dotación limpia completa y carnet en buen estado.

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, facilidad de comunicación, Facilidad numérica, proactivo, comprensión verbal, visualización espacial.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable de todos los productos y/o servicios que le sean asignados, De las herramientas y materias primas que se le entreguen, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de la información de DS y el cliente.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con mesas, silla, flexo metro, portátil, mouse, internet, cajonera, materias primas, equipos de seguridad, herramientas y decoraciones para crear un entorno de relajación, maneja equipos de seguridad personal en campo de instalaciones del producto.

Otras actividades:

- Manejo de relaciones públicas con clientes.
- Cualquier otra actividad que sea solicitada por el Gerente de Operaciones o/y Gerente general

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por el Gerente de Operaciones.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años
Sexo: Indiferente
Estado civil: Indiferente

Escolaridad: Bachiller, Técnico, tecnólogo y/o con amplia experiencia

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F030 Planilla Mensual De Horas Extras
F031 Control De Impresión
F034 Control Acabados DS Hogar
F035 Control Cámaras Digitales
F038 Entrega De Mercancía Satélites
F040 Orden De Aprovechamiento
F063 Reporte Fotográfico
F075 Planilla Programación Semanal De Producción
F076 Verificación De Medidas
F089 Consolidado Pnc
F002 Control De Registros
F003 Control Asistencia A Capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo
F060 Consecutivo Actas
F082 Hoja En Blanco
F083 Membrete DS
F084 Membrete DS Hogar
F087 Solicitud De Mantenimiento
T001 Tabla De Acciones De Mejora
M001 Manual De Calidad
M003 Manual De Buenas Prácticas
P001 Control De Documentos
P002 Control De Registros
P003 AC
P004 AP
P005 Control PNC
P009 Producción
De 001 De ISO 9001:2008
De 002 De Ley 140 De 1994 (Por La Cual Se Reglamenta La Publicidad Exterior Visual En El Territorio Nacional.)
De 004 Reglamentación Publicidad Exterior

Design Solutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 3

Cargo: Técnico
Superior Inmediato: Coordinador (a) de producción
Hora de Jornada Laboral: lunes a viernes de 7am a 5 pm sábados de 7 am a 1pm
Mantiene Contacto Interno Con: Gerentes, Coordinadores, Ejecutivos, Técnicos.
Externo: Clientes.

Descripción Genérica: Realizar de manera oportuna y eficaz los procedimientos de acabados e instalaciones cumpliendo con las políticas y procedimientos establecidos por DS, para llevar al cliente un producto y/o servicio con calidad.
Alcance: Inicia con la aplicación y compresión del manual y documentos relacionados.
Termina con la retroalimentación y logro de objetivos y metas propuestas.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Revisar y diligenciar las O.P. con los procedimientos establecidos. • Realizar acabados a los productos disminuyendo el error. • Verificar los productos antes de proceder al área de acabados e instalaciones. • Planear series de trabajo. • Realiza procedimientos en soldaduras reduciendo acciones de riesgo. • Realizar funciones de pintor cuando se requerido en el producto. • Verifica las mesas antes de proceder a laminar para evitar que el producto se contamine con residuos. • Cumplir con lo establecido en el manual de buenas prácticas en las instalaciones del cliente. • Realizar las instalaciones de acuerdo a los requerimientos del cliente y lo programado por producción. • Realizar la actividad de soldar utilizando el equipo de seguridad adecuado. • Realizar los trabajos de alturas utilizando de manera segura el equipo para alturas. • Reportar al jefe inmediato cualquier deterioro del equipo de seguridad de alturas y soldaduras. • Asistir a las capacitaciones y cursos de alturas programadas por DS, el SENA y la ARL, dando cumplimiento con los requisitos y puntualidad establecida. • Utilizar de forma adecuada las herramientas destinadas para realizar los trabajos.	Diario Semanal Mensual Eventual

• Acatar las instrucciones dadas por el coordinador de producción. • Portar y mantener en buen estado y en la unidad de medida requerida el flexo metro • Realizar el registro oportuno y correcto en los formatos establecidos para el área. • Cumplir con las políticas y reglamento interno de DS. • Portar el carnet y dotación en buen estado. • Hacer uso de los comités establecidos cuando se presente dudas o conflictos. • Mantener el respeto con los compañeros de DS. • Cuando el cliente desee algún requerimiento adicional realizar el procedimiento establecido. • Cumplir con los procesos y procedimientos establecidos en el manual de calidad. • Cumplir con el horario establecido para ingreso y descansos. • Mantener el área de producción y su puesto de trabajo ordenado y limpio • Realizar entrenamientos cuando sea requerido.	

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, facilidad de comunicación, Facilidad numérica, proactivo, comprensión verbal, visualización espacial.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable de todos los procesos y subprocesos que se realicen dentro y fuera dela organización, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de la información de DS y el cliente.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, silla, flexo metro, papelería, materias primas, decoraciones para crear un entorno de relajación, maneja equipos de seguridad personal en campo de instalaciones del producto.

Otras actividades:

- Manejo de relaciones públicas con clientes.
- Cualquier otra actividad que sea solicitada por el Coordinador de Producción y/o Gerentes.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por un Técnico.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años
Sexo: Preferiblemente Hombre.
Estado civil: Indiferente
Escolaridad: bachiller y/o experiencia en el sector.

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F037 Entrega De Herramientas
F064 Lista De Verificación Para Elementos De Medición
F003 Control Asistencia A Capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo
F087 Solicitud De Mantenimiento
M003 Manual De Buenas Prácticas
De 010 Resolución 1409 De 2012

Design Solutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 3

Cargo: Almacenista
Superior Inmediato: Coordinador (a) de producción
Hora de Jornada Laboral: lunes a viernes de 7am a 5 pm sábados de 7 am a 1pm
Mantiene Contacto Interno Con: Gerentes, Coordinadores, Ejecutivos, Técnicos.
Externo: Proveedores.

Descripción Genérica: mantiene actualizado el registro de inventario de las materias primas y producto terminado y almacenar de manera adecuada los suministros, materiales, herramientas y materias primas a cargo.
Alcance: Inicia con la aplicación y compresión del manual y documentos relacionados.
Termina con la retroalimentación y logro de objetivos y metas propuestas.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Cumplir con los procesos, procedimientos, formatos e indicadores establecidos por DS y el manual de calidad. • Revisar y diligenciar las O.P. con los procedimientos establecidos. • Mantener los stocks mínimos de suministros y materias primas. • Recibir y verificar materiales y pedidos de materias primas que ingresan a almacén. • Tramitar O.C. y documentos según procedimiento del manual de calidad • Coordinar y supervisar las entradas y salidas del almacén con sus respectivos documentos. • Mantener clasificada y ordenada las materias primas, suministros y herramientas. • Elaborar requisiciones de compra de manera oportuna cuando se requiera para el stock o una O.P. en trámite. • Controlar y entregar oportunamente suministros solicitados por otras áreas con los respectivos documentos. • Realizar el inventario de materias primas, producto terminado y activos fijos. • Verificar el cumplimiento de la frecuencia de los mantenimientos de los equipos y máquinas. • Realizar contacto con proveedores para el mantenimiento de equipos y maquinaria. • Programar actividades de mantenimiento locativos de acuerdo a lo establecido en el manual de calidad • Verificación de cintas métricas	Diario Semanal Mensual Eventual

• Realizar el diligenciamiento oportuno y correcto de los formatos establecidos para el área. • Acatar las instrucciones dadas por el coordinador de producción. • Asistir a las capacitaciones y cursos de alturas programadas por DS, el SENA y la ARL, dando cumplimiento con los requisitos y puntualidad establecida. • Utilizar de forma adecuada las herramientas destinadas para realizar los trabajos. • Portar y mantener en buen estado y en la unidad de medida requerida el flexo metro • Cumplir con las políticas y reglamento interno de DS. • Portar siempre el carnet y dotación en buen estado. • Hacer uso de los comités establecidos cuando se presente dudas o conflictos. • Mantener el respeto con los compañeros de DS. • Cumplir con los procesos y procedimientos establecidos en el manual de calidad. • Cumplir con el horario establecido para ingreso y descansos. • Mantener el área y su puesto de trabajo ordenado y limpio • Realizar entrenamientos y apoyo al área de producción cuando sea requerido	

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, facilidad de comunicación, Facilidad numérica, proactivo, comprensión verbal.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable de materias primas, producto terminado, suministros y materiales, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de la información de DS y proveedores.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, silla, portátil, mouse, impresora, flexo metro, internet, papelería, decoraciones para crear un entorno de relajación, maneja equipos de seguridad personal eventualmente en campo de instalaciones del producto.

Otras actividades:

- Manejo de relaciones públicas con proveedores.
- Cualquier otra actividad que sea solicitada por el Coordinador de Producción y/o Gerentes.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por un Técnico.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años

- **Sexo:** Preferiblemente Hombre.

Estado civil: Indiferente
Escolaridad: bachiller y/o experiencia en el sector.

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F037 Entrega De Herramientas
F024 Requisición De Compra F033 Inventario Producto Terminado
F056 Inventario Activos Fijos
F062 Inventario Materia Prima
F064 Lista De Verificación Para Elementos De Medición
F081 Hoja De Vida De Equipos
F085 Configuración De Equipos
F086 Entrada Y Salida De Almacén
F002 Control De Registros
F003 Control Asistencia A Capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo
F060 Consecutivo Actas
F074 Anulado
F082 Hoja En Blanco
F083 Membrete DS
F084 Membrete DS Hogar
F087 Solicitud De Mantenimiento
T001 Tabla De Acciones De Mejora
M001 Manual De Calidad
M003 Manual De Buenas Prácticas
P001 Control De Documentos
P002 Control De Registros
P003 AC
P004 AP
De 001 De ISO 9001:2008
De 006 Manual Del Usuario Roland
De 007 Manual De Operación Infinity
De 008 Hojas De Seguridad De Tintas Nazdar
De 010 Resolución 1409 De 2012

Design Solutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 3

Cargo: Editor Gráfico
Superior Inmediato: Coordinador (a) de producción
Hora de Jornada Laboral: lunes a viernes de 7am a 5 pm sábados de 7 am a 1pm
Mantiene Contacto Interno Con: Gerentes, Coordinadores, Ejecutivos.
Externo: Clientes.

Descripción Genérica: Verificar los contenidos de los artes a editar y asegurar la entrega oportuna al área de impresión.
Alcance: Inicia con la aplicación y compresión del manual y documentos relacionados.
Termina con la retroalimentación y logro de objetivos y metas propuestas.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Revisar y diligenciar las O.P. con los procedimientos establecidos. • Planear la ejecución de las Notas internas. • Verificar los sustratos y materiales del producto. • Verificar que los artes y archivos coincidan con la O.P., una vez recibida y antes de enviar a impresión. • Verificar siempre en el archivo y/o artes el tamaño, color, resolución y contenido. • Analizar y realizar los aprovechamientos cuando sea necesario para los desperdicios. • Analizar y controlar el tiempo para cada edición y/o proyecto. • Mantener archivos de acuerdo a lo estipulado en los procesos de calidad. • Realizar procedimientos de vectorizar a los proyectos establecidos por DS. • Diligenciar todos los documentos y formatos asignados de manera correcta y oportuna. • Diseñar las carteleras, promociones y demás proyectos requeridos para DS Publicidad o DS Hogar. • Realizar status o reporte semanal al coordinador de producción de las O.P. o NI que se encuentra en edición. • Realizar el back up de acuerdo al procedimiento establecido. • Cumplir con las políticas y reglamento interno de DS. • Cumplir con el horario de ingreso y descansos establecidos. • Portar siempre su dotación limpia completa y carnet en buen estado. • Realizar entrenamientos cuando sea necesario.	Diario Semanal Mensual Eventual

- Acatar las instrucciones dadas por el coordinador de producción.
- Asistir a las capacitaciones programadas por DS, el SENA y la ARL, dando cumplimiento con los requisitos y puntualidad establecida.
- Utilizar de forma adecuada las herramientas destinadas para realizar los trabajos.
- Portar y mantener en buen estado y en la unidad de medida requerida el flexo metro
- Hacer uso de los comités establecidos cuando se presente dudas o conflictos.
- Mantener el respeto con los compañeros de DS.
- Cumplir con los procesos y procedimientos establecidos en el manual de calidad.
- Cumplir con el horario establecido para ingreso y descansos.
- Mantener el área y su puesto de trabajo ordenado y limpio
- Realizar apoyo al área de producción e impresión cuando sea requerido.

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, facilidad de comunicación, Facilidad numérica, proactivo, comprensión verbal.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable de la edición de los archivos y de su adecuado registro, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de la información de DS y clientes.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, silla, portátil, mouse, impresora, flexo metro, internet, papelería, decoraciones para crear un entorno de relajación.

Otras actividades:

- Manejo de relaciones públicas con clientes.
- Cualquier otra actividad que sea solicitada por el Coordinador de Producción y/o Gerentes.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por un Auxiliar o practicante de edición gráfica.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años

- **Sexo:** Indiferente.

Estado civil: Indiferente
Escolaridad: Técnico, Tecnólogo, profesional y/o experiencia en el sector.

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F040 Orden De Aprovechamiento
F063 Reporte Fotográfico
F075 Planilla Programación Semanal De Producción
F076 Verificación De Medidas
F002 Control De Registros
F003 Control Asistencia A Capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo
F074 Anulado
F082 Hoja En Blanco
F083 Membrete DS
F084 Membrete DS Hogar
F087 Solicitud De Mantenimiento
T001 Tabla De Acciones De Mejora
M001 Manual De Calidad
M003 Manual De Buenas Prácticas
P001 Control De Documentos
P002 Control De Registros
P003 AC
P004 AP
De 001 De ISO 9001:2008

Cargo: Coordinador (a) Administrativo (a)
Superior Inmediato: Gerente de Operaciones
Hora de Jornada Laboral: lunes a viernes de 7am a 5 pm sábados de 7 am a 1pm
Mantiene Contacto Interno Con: Gerentes, Coordinadores, Ejecutivos, Técnicos.
Externo: Instituciones educativas y de capacitaciones, Asesores ARL y EPS, otros.

Descripción Genérica: Buscar la optimización de los procesos administrativos de DS y la colaboración e interacción con el talento humano.
Alcance: Inicia con la aplicación y compresión del manual y documentos relacionados.
Termina con la retroalimentación y logro de objetivos y metas propuestas.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Cumplir con los procesos, procedimientos, formatos e indicadores establecidos por DS y el manual de calidad. • Verificar el cumplimiento del manual de perfiles. • Realizar el proceso de contratación establecido para las convocatorias vigentes. • Redactar comunicados, felicitaciones, memorandos, llamados de atención, actas, circulares y demás cuando sea requerido. • Manejar de forma correcta los formatos documentos y consecutivos a cargo. • Mantener informado a los trabajadores de las novedades, políticas, normas, procesos y procedimientos que se establezcan en DS o que procedan de alguna institución. • Mantener en contacto e informado de las novedades de las entidades como ARL, EPS, AFP y CCF. • Realizar los trámites y documentación requerida para todo el ingreso y egreso de personal. • Controlar las carpetas de personal con la apropiada seguridad de la información. • Realizar el proceso de inducción al nuevo personal. • Buscar y realizar las capacitaciones que se requieran para el crecimiento laboral del personal. • Llevar el control de los permisos y vacaciones del personal. • Planear y realizar las evaluaciones de desempeño anuales y de periodo de prueba. • Elaborar a diario las novedades de nómina y pasar al área contable oportunamente.	Diario Semanal Mensual Eventual

- Llevar el adecuado registro y archivo de las capacitaciones
- Realizar la cartelera mensual de acuerdo al proceso establecido.
- Controlar y llevar el registro diario del reloj biométrico y llevar reportes cuando sea necesario.
- Verificar que coincidan las horas extras con el reloj y calcularlas correctamente.
- Coordinar la presentación de los productos en las diferentes ferias locales o nacionales
- Llevar y verificar el archivo del área.
- Asignar y supervisar las tareas de las personas a cargo.
- Resolver y ayudar al personal con inquietudes laborales.
- Asistir a las capacitaciones programadas por DS, el SENA y la ARL, dando cumplimiento con los requisitos y puntualidad establecida.
- Coordinar los comités establecidos por la ley.
- Mantener el respeto con los compañeros de DS.
- Portar siempre su dotación limpia completa y carnet en buen estado.
- Realizar entrenamientos cuando sea necesario.
- Cumplir con los procesos y procedimientos establecidos en el manual de calidad.
- Cumplir con el horario establecido para ingreso y descansos.
- Mantener el área y su puesto de trabajo ordenado y limpio

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, facilidad de comunicación, Facilidad numérica, proactivo, comprensión verbal.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable del área administrativa, procesos, procedimientos y de su adecuado registro, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de la información de DS y trabajadores.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, silla, Computador, mouse, impresora, cajoneras, internet, papelería, decoraciones para crear un entorno de relajación.

Otras actividades:

- Manejo de relaciones laborales con los trabajadores de DS y entidades.
- Cualquier otra actividad que sea solicitada por el Gerente de operaciones y/o Gerente general.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por un Auxiliar del área administrativa o financiera.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años
Sexo: Indiferente.
Estado civil: Indiferente
Escolaridad: Técnico, tecnólogo, profesional y/o experiencia en el sector.

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F007 Hoja De Vida DS
F008 Solicitud Documentación De Ingreso
F009 Test Briggs Myers
F010 Paz Y Salvo Retiro De Personal
F012 Actualización De Datos
F041 Entrega De Dotación
F042 Entrega De Elementos Puesto De Trabajo
F043 Evaluación De Desempeño Anual
F045 Evaluación Periodo De Prueba
F046 Faltas Y Sanciones Disciplinarías
F047 Solicitud De Permisos
F048 Novedades Mensuales De Nómina
F053 Novedades Extraordinarias De Nómina
F059 Consecutivo Circulares
F061 Consecutivo Memorandos
F067 Control De Vacaciones
F068 Solicitud De Vacaciones
F002 Control De Registros
F003 Control Asistencia A Capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo
F060 Consecutivo Actas
F074 Anulado
F082 Hoja En Blanco
F083 Membrete DS
F084 Membrete DS Hogar
F087 Solicitud De Mantenimiento
T001 Tabla De Acciones De Mejora
M001 Manual De Calidad
M002 Manual De Perfiles
M003 Manual De Buenas Prácticas
P001 Control De Documentos
P002 Control De Registros
P003 AC
P004 AP
De 001 De ISO 9001:2008
De 005 Prueba Comprensión De Lectura Cl-01
De 009 Instructivo Test Briggs Myers

DesignSolutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 2

Cargo: Coordinador (a) de Calidad.
Superior Inmediato: Gerente General.
Hora de Jornada Laboral: El establecido por Gerencia.
Mantiene Contacto Interno Con: Todo integrante de DS.
Externo: Instituciones de Calidad.

Descripción Genérica: coordinar, implementar y mantener el sistema de gestión de calidad al interior de DS de acuerdo a los requerimientos establecidos por la norma ISO 9001
Alcance: Inicia con la aplicación y compresión del manual y documentos relacionados.
Termina con la retroalimentación y logro de objetivos y metas propuestas.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Cumplir con los procesos, procedimientos, formatos e indicadores establecidos por DS y el manual de calidad. • Asegurar que se establecen, implementan, documentan y mantienen los procesos del sistema de gestión de calidad. • Mantener informado al gerente general sobre el desarrollo del SGC y cualquier necesidad de mejora. • Controlar la documentación del SGC. • Realizar los formatos que se requieran para dar cumplimiento al SGC. • Realizar las acciones correctivas y preventivas requeridas. • Realizar la divulgación de la documentación, procesos y/o procedimientos aprobados. • Realizar la divulgación del plan de auditorías internas y/o externas. • Verificar los resultados del SGC. • Coordinar las solicitudes de creación o correcciones a los documentos del SGC. • Realizar las evaluaciones correspondientes al SGC. • Cumplir con las políticas y reglamento interno de DS. • Cumplir con los horarios de ingreso y descansos asignados por la Gerencia. • Realizar las capacitaciones o entrenamientos que sean requeridos. • Mantener el respeto con los compañeros de DS. • Portar siempre carnet en buen estado. • Realizar informes cuando sea requerido. • Asistir a las capacitaciones programadas por DS o instituciones, dando cumplimiento con los requisitos y puntualidad establecida. • Mantener el área y su puesto de trabajo ordenado y limpio	Diario Semanal Mensual Eventual

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, facilidad de comunicación, Facilidad numérica, proactivo, comprensión verbal.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable del SGC, procesos, procedimientos y de su adecuado registro, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de la información de DS y trabajadores.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, silla, Computador, mouse, impresora, cajoneras, internet, papelería, decoraciones para crear un entorno de relajación.

Otras actividades:

- Manejo de relaciones laborales con los trabajadores de DS y entidades.
- Cualquier otra actividad que sea solicitada por el Gerente de operaciones y/o Gerente general.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por la Gerente General.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años
Sexo: Indiferente.
Estado civil: Indiferente
Escolaridad: Técnico, Tecnólogo, profesional y/o experiencia en el sector.

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F014 Programa De Auditorias
F015 Plan De Auditoría
F016 Lista De Verificación De Auditorías
F017 Informe De Auditoria
F002 Control De Registros
F003 Control Asistencia A Capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo
F060 Consecutivo Actas
F074 Anulado
F084 Membrete DS Hogar
F087 Solicitud De Mantenimiento
T001 Tabla De Acciones De Mejora
M001 Manual De Calidad
M002 Manual De Perfiles
M003 Manual De Buenas Prácticas
P001 Control De Documentos
P002 Control De Registros
P003 AC
P004 AP
P006 Auditoria Interna
De 001 De ISO 9001:2008

Design Solutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 2

Cargo: Auditor Interno
Superior Inmediato: Gerente General.
Hora de Jornada Laboral: El establecido por Gerencia.
Mantiene Contacto Interno Con: Todo integrante de DS.
Externo: Instituciones de Calidad.

Descripción Genérica: Establecer las acciones para verificar los procesos y/o procedimientos del SGC.

Alcance: Inicia con la aplicación y compresión del manual y documentos relacionados.
Termina con la retroalimentación y logro de objetivos y metas propuestas.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Cumplir con los procesos, procedimientos, formatos e indicadores establecidos por DS y el manual de calidad. • Asesorar a la Gerencia en la implementación de políticas y estrategias y estándares de auditoria. • Realizar las auditorias en las áreas establecidas por el manual de calidad. • Mantener el respeto a los integrantes de DS. • Contribuir al mejoramiento continuo. • Realizar seguimiento de las acciones correctivas y preventivas para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en el SGC. • Proponer mejoras para optimizar procesos y/o procedimientos del SGC. • Implementar el sistema control interno. • Realizar informe de auditoría con recomendaciones y mejoras claramente definidas. • Cumplir con las políticas y reglamento interno de DS. • Mantener el área y su puesto de trabajo ordenado y limpio	Diario Semanal Mensual Eventual

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, facilidad de comunicación, Facilidad numérica, proactivo, comprensión verbal.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable de las auditorias basadas en el SGC, procesos, procedimientos y de su adecuado registro, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de la información de DS y trabajadores.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, silla, Computador, mouse, impresora, cajoneras, internet, papelería, decoraciones para crear un entorno de relajación.

Otras actividades:

- Manejo de relaciones laborales con los trabajadores de DS y entidades.
- Cualquier otra actividad que sea solicitada por el Gerente de operaciones y/o Gerente general.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por el Coordinador (a) de Calidad.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años
Sexo: Indiferente.
Estado civil: Indiferente
Escolaridad: Técnico, Tecnólogo, profesional y/o experiencia en el sector.

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F014 Programa De Auditorias
F015 Plan De Auditoría
F016 Lista De Verificación De Auditorías
F017 Informe De Auditoria
F002 Control De Registros
F003 Control Asistencia A Capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo
F060 Consecutivo Actas
F074 Anulado
F084 Membrete DS Hogar
F087 Solicitud De Mantenimiento
T001 Tabla De Acciones De Mejora
M001 Manual De Calidad
M002 Manual De Perfiles
M003 Manual De Buenas Prácticas
P001 Control De Documentos
P002 Control De Registros
P003 AC
P004 AP
P006 Auditoria Interna
De 001 De ISO 9001:2008

DesignSolutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 3

Cargo: Coordinador Financiero
Superior Inmediato: Gerente General
Hora de Jornada Laboral: lunes a viernes de 7am a 5 pm sábados de 7 am a 1pm
Mantiene Contacto Interno Con: Gerentes, Coordinadores, Técnicos, Almacén.
Externo: Bancos, Clientes, Proveedores y Entidades.

Descripción Genérica: Coordinar el área contable cumpliendo las normas legales para todos los procesos contables y tributarios, brindando la información oportuna y veraz para la toma de decisiones contables y financieras de DS.

Alcance: Inicia con la aplicación y compresión del manual y documentos relacionados.
Termina con la retroalimentación y logro de objetivos y metas propuestas.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Cumplir con los procesos, procedimientos, formatos e indicadores establecidos por DS y el manual de calidad. • Elaborar de manera oportuna la información financiera de DS. • Realizar oportunamente los estados financieros y/o balances de DS. • Elaborar las conciliaciones bancarias requeridas. • Realizar oportunamente los impuestos nacionales (IVA, Retención en la fuente, Renta e Impuesto de Industria y Comercio) • Liquidar, verificar nómina, vacaciones, primas y prestaciones sociales. • Liquidar parafiscales oportunamente. • Coordinar el recaudo oportuno de cartera. • Programar pagos a proveedores. • Realizar causaciones y verificar todos los movimientos en el sistema contable. • Coordinar y realizar arqueos de las cajas menores y caja general y su respectivo reembolso. • Realizar las provisiones y gastos de DS. • Resolver las inquietudes, dudas de los trabajadores respecto a los pagos de nómina y prestaciones laborales. • Manejar éticamente los créditos, leasing y cuentas bancarias de DS. • Mantener la confidencialidad de la información financiera	Diario Semanal Mensual Eventual

• Asistir a las capacitaciones programadas por DS, el SENA y la ARL, dando cumplimiento con los requisitos y puntualidad establecida. • Mantener en contacto e informado de las novedades de las entidades como ARL, EPS, AFP y CCF. • Asignar y supervisar las tareas de las personas a cargo. • Portar siempre su dotación limpia completa y carnet en buen estado. • Realizar entrenamientos cuando sea necesario. • Cumplir con el horario establecido para ingreso y descansos. • Mantener el respeto a los integrantes de DS. • Cumplir con las políticas y reglamento interno de DS. • Mantener el área y su puesto de trabajo ordenado y limpio.	

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, facilidad de comunicación, Facilidad numérica, comprensión verbal.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable de los procesos, procedimientos contables y de su adecuado registro, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de la información de DS.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, silla, Computador, mouse, impresora, cajoneras, internet, papelería, decoraciones para crear un entorno de relajación.

Otras actividades:

- Manejo de relaciones públicas con entidades, proveedores, clientes y bancos.
- Cualquier otra actividad que sea solicitada por la Gerente General.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por un auxiliar o practicante contable.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años
Sexo: Indiferente.
Estado civil: Indiferente
Escolaridad: Técnico, Tecnólogo, profesional y/o experiencia en el sector.

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F010 Paz Y Salvo Retiro De Personal	Documentos y soportes contables
F012 Actualización De Datos	
F047 Solicitud De Permisos	
F048 Novedades Mensuales De Nómina	
F053 Novedades Extraordinarias De Nómina	
F067 Control De Vacaciones	
F002 Control De Registros	
F003 Control Asistencia A Capacitaciones	
F004 Acta	
F011 Control Asistencia Actividades	
F074 Anulado	
F082 Hoja En Blanco	
F083 Membrete DS	
F084 Membrete DS Hogar	
F087 Solicitud De Mantenimiento	
T001 Tabla De Acciones De Mejora	
M001 Manual De Calidad	

Design Solutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 2

Cargo: Analista de Compras.
Superior Inmediato: Coordinador (a) Administrativo (a).
Hora de Jornada Laboral: lunes a viernes de 7am a 5 pm sábados de 7 am a 1pm
Mantiene Contacto Interno Con: Gerentes, Coordinadores, Almacén.
Externo: Proveedores.

Descripción Genérica: Coordinar la adquisición de materias primas, materiales, equipos, suministros y demás que sean requeridos por DS para su funcionamiento.

Alcance: Inicia con la aplicación y compresión del manual y documentos relacionados.
Termina con la retroalimentación y logro de objetivos y metas propuestas.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Cumplir con los procesos, procedimientos, formatos e indicadores establecidos por DS y el manual de calidad. • Ejecutar de manera oportuna los pedidos. • Solicitar cotizaciones cuando sea requerido. • Asegurar que los pedidos cumplan con los requerimientos solicitados. • Verificar con almacén el recibido de pedidos que cumpla con los tiempos de entrega del proveedor. • Mantenerse actualizado de las variaciones de precios y/o promociones que realicen los proveedores e informar a la Gerencia. • Realizar retroalimentación de la información con proveedores mediante comunicación escrita. • Realizar la inscripción y selección de proveedores. • Actualizar la lista de proveedores y sus condiciones de venta. • Solicitar la aprobación de la requisición de compra. • Mantener actualizado y archivado adecuadamente los documentos del área. • Realizar las evaluaciones a proveedores de acuerdo a lo establecido por el manual de calidad. • Asistir a las capacitaciones programadas por DS, el SENA y la ARL, dando cumplimiento con los requisitos y puntualidad establecida. • Realizar entrenamientos cuando sea necesario. • Cumplir con el horario establecido para ingreso y descansos. • Mantener el respeto a los integrantes de DS. • Cumplir con las políticas y reglamento interno de DS. • Mantener el área y su puesto de trabajo ordenado y limpio.	Diario Semanal Mensual Eventual

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, facilidad de comunicación, Facilidad numérica, proactivo, comprensión verbal.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable de realizar las compras requeridas por DS, de procesos, procedimientos y de su adecuado registro, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de la información de DS y proveedores.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, silla, Computador, mouse, impresora, cajoneras, internet, papelería, decoraciones para crear un entorno de relajación.

Otras actividades:

- Manejo de relaciones públicas con proveedores.
- Cualquier otra actividad que sea solicitada por el Gerente de operaciones y/o Gerente general.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por el almacenista.

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años
Sexo: Indiferente.
Estado civil: Indiferente
Escolaridad: Bachiller, técnico, tecnólogo, Profesional y/o con experiencia en el área

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F013 Inspecciones Orden Y Aseo
F023 Orden De Compra
F024 Requisición De Compra
F054 Evaluación Y Reevaluación Proveedores
F055 Selección E Inscripción Proveedores
F058 Consecutivo OC
F003 Control Asistencia A Capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo
F074 Anulado
F082 Hoja En Blanco
F083 Membrete DS
F084 Membrete DS Hogar
F087 Solicitud De Mantenimiento
T001 Tabla De Acciones De Mejora
M001 Manual De Calidad
P001 Control De Documentos
P002 Control De Registros
P003 AC
P004 AP
De 001 De ISO 9001:2008

DesignSolutions	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DESIGN SOLUTIONS LTDA.	No. M004 Paginas 2

Cargo: Practicante o pasante
Superior Inmediato: Coordinadores.
Hora de Jornada Laboral: lunes a viernes de 7am a 5 pm sábados de 7 am a 1pm
Mantiene Contacto Interno Con: Gerentes, Coordinadores, Técnicos, Almacén.
Externo: Bancos, Clientes, Proveedores y Entidades.

Descripción Genérica: Cubrir y realizar todas aquellas actividades que se le asignen y sean requeridas por DS.

Alcance: Inicia con la aplicación y compresión del manual y documentos relacionados.
Termina con la retroalimentación y logro de objetivos y metas propuestas.

Descripción Específica	**Periodo**
Acciones: • Cumplir con los procesos, procedimientos, formatos e indicadores establecidos por DS y el manual de calidad. • Realizar oportunamente las tareas asignadas. • Aportar conocimientos y habilidades al área asignada. • Coordinar con el jefe inmediato aquellas actividades que se deben realizar para garantizar y orientarse al logro de los objetivos propuestos. • Cumplir y respetar con las órdenes del jefe inmediato • Asistir a las capacitaciones programadas por DS, el SENA y la ARL, dando cumplimiento con los requisitos y puntualidad establecida. • Mantener el respeto a los integrantes de DS. • Cumplir con las políticas y reglamento interno de DS. • Mantener el área y su puesto de trabajo ordenado y limpio.	Diario Semanal Mensual Eventual

Habilidades: Percepción visual, percepción auditiva, fluidez de ideas, Razonamiento deductivo, memorización, facilidad de comunicación, Facilidad numérica, proactivo, comprensión verbal.
Otras habilidades: Las establecidas en el manual de perfiles.
Responsabilidad: Es responsable de realizar a cabalidad las funciones y tareas asignadas por DS, representar de manera apropiada a la empresa, velar por la seguridad de la información de DS.
Condiciones de trabajo: el lugar del cargo es amplio, cuenta con buena ventilación y luz, están acondicionadas con un escritorio, silla, Computador, mouse, impresora, cajoneras, internet, papelería, decoraciones para crear un entorno de relajación.

Otras actividades:

- Cualquier otra actividad que sea solicitada por el coordinador y/o Gerente general.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, calamidad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, este será reemplazado por otro practicante o pasante que esté vinculado a DS o por su jefe inmediato

Perfil del Cargo:
Edad: mayor de 18 años menor de 40 años

- **Sexo:** Indiferente.

Estado civil: Indiferente
Escolaridad: Ser practicante o pasante.

Base Legal: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de calidad, circular: Para efectos de mantener un ambiente de tolerancia y respeto entre los colaboradores, se encuentra prohibido hablar de temas relacionados con política, religión y deportes, dentro de la empresa, DS respeta la libertad de expresión.

Documentación que interviene:

F003 Control Asistencia A Capacitaciones
F004 Acta
F011 Control Asistencia Actividades
F039 Lista De Chequeo
F074 Anulado
F082 Hoja En Blanco
F083 Membrete DS
F084 Membrete DS Hogar
M001 Manual De Calidad

11.3.1. Definiciones Manuales de funciones.

DS: Design Solutions Ltda.
SGC: Sistema de Gestión de Calidad.
CCF: Caja de Compensación familiar
ARL: Administradora de Riesgos Laborales
EPS: Entidad Promotora de Salud
AFP: Administradora de Fondos de Pensiones.
O.P.: Orden de Producción, formato establecido por la empresa para determinar todas las especificaciones del producto.
O.C.: Orden de Compra.
R.C.: Requisición de Compra.
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva

Para la realización de los anteriores manuales de funciones se tuvo en cuenta toda la información suministrada por DESIGN SOLUTIONS LTDA., en las encuestas y entrevista realizada, y por el método de la observación dentro de la empresa, conocimiento de la autora debido a su participación dentro de la organización, los documentos relacionados dentro del contenido de los manuales, se encuentran en el manual de calidad suministrado por la gerente general de la organización.

12. Capacitación Manuales de Funciones y Directrices Organizacionales.

12.1. Contenido de la capacitación

Dar a conocer a los integrantes de la empresa DESIGN SOLUTIONS LTDA, las directrices de la organización y las características, funciones de su cargo

12.2. Transmisión de la información

Se transmitirá la información brindando a cada integrante de la empresa mediante la entrega oficial del manual de funciones, el cual tendrán que estudiar y analizar en 8 días a partir de la entrega.

Se realizara una reunión por grupos una vez cumplidos los 8 días de la entrega:

- 1er grupo Gerentes y Coordinadores
- 2do grupo Técnicos, Almacenista y Editores.
- 3er grupo Ejecutivos, Analista de Compras y Practicantes.

La empresa DESIGN SOLUTIONS LTDA., otorgara 1 hora para cada grupo con el fin de aclarar dudas e inquietudes y socializar sobre el manual de funciones, para la capacitación de cada grupo se realizara un acta de acuerdo a lo establecido por los procedimientos en el manual de calidad de la empresa, además también se realizara una evaluación de 5 preguntas la cual cada integrante del grupo asignado deberá pasar con mínimo cuatro (4) preguntas contestadas acertadamente.

Por lo tanto los costos para realizar la capacitación será:

- 1er grupo Gerentes y Coordinadores:

Valor promedio hora Gerentes: $23.802 X 1(hora)= $23.802

Valor promedio hora Coordinadores: $6.342 X1 (hora)= $ 6.342

Total = $30.140

- 2do grupo Técnicos, Almacenista y Editores.

Valor promedio hora Técnicos: $ 5.014 X 1(hora)= $ 5.014

Valor promedio hora Almacenista: $ 5.014 X 1(hora)= $ 5.014

Valor promedio hora Editores: $ 5.828 X 1(hora)= $ 5.828

Total = $15.857

- 3er grupo ejecutivos, Analista de Compras y Practicantes

Valor promedio hora Ejecutivos:	$ 4.576 X 1(hora)=	$ 4.576
Valor promedio hora Analista de compras:	$ 5.828 X1 (hora)=	$ 5.828
Valor promedio hora Practicante:	$ 3.211 X1 (hora)=	$ 3.211

Total= $13.615

Total Inversión capacitación: $59.616

12.3. Desarrollo de habilidades

Facultar a las personas sobre las funciones de su cargo y directrices de la empresa.

12.4. Desarrollo de aptitudes

Sensibilizar a las personas sobre la responsabilidad que tiene su trabajo en la empresa y la importancia de su participación para el crecimiento y el cumplimiento de cada uno de los objetivos que tiene la empresa y de los cuales ellos son parte fundamental.

12.5. Desarrollo de conceptos

A través de la capacitación las personas tendrán la oportunidad de realizar preguntas sobre dudas e inquietudes que tengan sobre el manual de funciones o términos descritos allí, la capacitación busca ayudar aclarar ideas y conceptos que ellos puedan aplicar en su día a día laboral.

12.6. Capacitaciones en las que participa DESIGN SOLUTIONS LTDA.

Actualmente DESIGN SOLUTIONS LTDA., realiza un proceso que busca capacitar, entrenar y certificar al personal en competencias laborales por lo cual se lleva el contacto con el SENA para llevar el proceso, adicionalmente y de acuerdo a las normas establecidas para el trabajo en alturas los integrantes de la empresa que realizan instalaciones deben asistir a capacitaciones programadas por la ARL positiva y el curso de alturas que realiza el SENA.

En el área administrativa y como parte del proceso de talento humano en el manual de calidad se realizan capacitaciones y/o entrenamientos que busca generar habilidades específicas para cumplir con el perfil requerido, estas capacitaciones son brindadas por los Gerentes de la empresa para desarrollar conocimientos sobre los productos y servicios que presta la empresa.

También la empresa participa en conferencias y talleres que dictan la cámara y comercio de Bogotá, estos talleres normalmente van dirigidos al área de comercial, el objetivo que se busca es generar habilidades de ventas, los proveedores de la empresa también realizan conferencias para dar a conocer sus diferentes productos y entrenan para el uso adecuado de estos, a estas conferencias asisten los Gerentes y personal de planta ya que ellos son los que tienen contacto directo con el producto.

La empresa destina el tiempo para que los trabajadores puedan asistir a capacitaciones programadas, se busca que todos asistan a las diferentes capacitaciones para que todos tengan la misma oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

13. Otros análisis y resultados

13.1. Análisis de la competencia

La empresa más fuerte del mercado que actualmente es el competidor directo de DESIGN SOLUTIONS LTDA., es:

VALTEC S.A.

La impresión supera la realidad.

Desde su fundación en 1973 VALTEC S.A., se ha caracterizado por su alto nivel de calidad, servicio, cumplimiento y con la más alta tecnología, un equipo humano profesional y comprometido; ha sido protagonista de la publicidad exterior e interior en Colombia, ofreciendo soluciones de alta calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Gracias a la ubicación de las vallas, el anunciante puede aumentar el mercado, de acuerdo con el producto, su público objetivo y lugar, al manejar mensajes cortos e

impactantes con permanencia 24 horas al día, se genera mayor recordación sin perder vigencia.

Valtec S.A.S ofrece impresión digital de alta calidad fotográfica para generar el mayor impacto en su comunicación en las vallas y cerramientos. También cuenta con tecnología de impresión sobre materiales flexibles y rígidos, para formatos medianos y pequeños, para reproducción de todo tipo de material banners, telones, pendones, floorgraphics, displays, lienzografías, vidrio, madera, acrílico, cerámicas, entre otros, todo para producir desde piezas únicas hasta grandes cantidades.

Otra opción que ofrece Valtec S.A.S es su exploración en diferentes formatos y tamaños que le permiten hacer propuestas innovadoras, que se ajusten al diseño y a muchos tipos de materiales.

Actualmente Valtec cuenta con varias certificaciones:

- Convertidores especialistas Avery Graphics. Otorgada por Avery dennison.
- Huella Verde otorgado por Bavaria S.A.
- Rumbos Empresas integras y Transparentes. Otorgado por Bavaria S.A.
- Certificaciones en calidad ISO. Valtec, Bogotá (2013, 22 de Agosto), Página Oficial. http://www.valtec.com.co/institucional.php?&idioma=es

En el Museo Nacional, en el marco de una exhibición privada de Los Guerreros de Terracota, Valtec S.A., líder en publicidad exterior e interior en Colombia recibió de Bureau Veritas Quality Internacional –BVQI Colombia–, la certificación que ratifica su compromiso con la calidad, rapidez, y, sobretodo, con la satisfacción final de sus productos y servicios.

Hoy, esta empresa con más de 30 años dan soluciones de comunicación efectiva a los clientes y está acreditada para “la comercialización, producción e instalación de publicidad interior y exterior elaborada por impresión digital, serigrafía y arrendamiento de espacios publicitarios”, tal como se consigna en el certificado de calidad.

La alta gerencia de la empresa exaltó el valioso aporte de los trabajadores, el apoyo de proveedores, amigos y clientes que han respondido a la estrategia de calidad de la compañía y que se convierte en la directriz de los procesos y el reto para el futuro:

“mantenernos, innovar y mejorar el nivel de calidad, es nuestro objetivo”, expresó Eduardo Arango S., gerente general de Valtec S.A.

Durante la entrega se exhibió una presentación en la que Valtec S.A.
Ratifica su conocimiento, experiencia y tecnología para hacer realidad las ideas y requerimientos de sus clientes. Además, mostró el valor de su equipo humano y soluciones de avanzada que la han llevado a ser la primera en el sector de la publicidad exterior e interior, así como en la impresión digital. Nullvalue, Bogotá (2006, 22 de agosto) VALTEC S.A. Periódico EL TIEMPO. http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2145865

Como se analiza en la publicación hecha por El Tiempo, es claro determinar que esta empresa no solo es líder en el mercado por su experiencia y trayectoria, también cabe destacar que se hace reconocimiento a su talento humano, el cual es muy importante en empresas dedicadas a la publicidad ya que ellos son el primer contacto que existe con sus clientes y mucho de sus productos terminan en el contacto con el cliente debido a instalaciones del producto.

Esta empresa se ha dedicado a crecer e innovar continuamente, DESIGN SOLUTIONS LTDA, es una pequeña empresa que está en crecimiento, cuenta con el conocimiento de sus gerentes y con la innovación del día a día en sus productos, la adecuación de sus planta y mejoramiento de tecnología, pero sin duda el factor más importante que se debe tener en cuenta es el talento humano.

13.2. Posición frente a la competencia.

Según la entrevista realizada a la Gerente General (Anexo 1 CD), La señora Roz Mery Bejarano destaca que anualmente la creación de empresas dedicadas a la publicidad van en crecimiento, sin embargo muchas de estas empresas que buscan ser sus competidores están entrando a una competencia con el precio, por lo cual DESIGN SOLUTIONS LTDA, no entra a esa guerra de precios, ya que para esta empresa lo

primordial es la calidad e innovación de los productos que se ofrecen. También resalta que muchas veces se hacen alianzas entre competidores para sacar un proyecto adelante lo que genera más unión entre aliados para enfrentar empresas que entran en la guerra de precios dejando de lado la calidad y la innovación, cuentan con clientes que están comprometidos con DESING SOLUTIONS LTDA, y creen en su trabajo.

13.3. Análisis legal

Actualmente DESIGN SOLUTIONS LTDA, cumple con las leyes establecidas para pequeñas empresas como es el pago de impuestos, IVA, retenciones, Rut, además del pago completo de parafiscales, la empresa presta un servicio de instalación por lo cual es de suma importancia el pago de ARP, para el trabajo de alturas como la ley que lo reglamenta la resolución 1409 de 2012 y bajo la ley 140 De 1994 sobre publicidad. Adicionalmente aun cuando la empresa no hace parte de CONARP – El código Colombiano de Autorregulación Publicitaria, no desconoce sobre algunas aplicaciones del código, los conceptos que se manejan en el sector publicitario:

Definiciones: Legis, Código de Autorregulación Publicitaria, 1 de Agosto de 2013, http://www.m2m.com.co/Legislacion/codigoautorregulacion.asp

PRODUCTO: Es el sujeto del mensaje publicitario, se trate de bienes, servicios, instituciones, personas, conceptos o ideas.

ANUNCIANTE: Persona natural o jurídica, pública o privada, que requiera informar o promocionar la existencia, características, etc., de bienes, productos o servicios.

AGENCIA DE PUBLICIDAD: Toda persona natural o jurídica cuyo principal objetivo sea la prestación de SERVICIOS PUBLICITARIOS.

SERVICIOS PUBLICITARIOS : Comprende, entre otros, el análisis e investigación de mercados, la formulación, análisis y recomendación de planes de medios, la creación,

diseño y producción de piezas y campañas publicitarias, la elaboración de planes de medios, la ordenación y chequeo de pauta publicitaria a nombre del anunciante, ejecución y control de anuncios y campañas publicitarias de bienes, productos o servicios.

ANUNCIO: Se aplica en su sentido amplio a la forma que adopta el mensaje publicitario, independientemente del medio de comunicación en el que se produzca su difusión.

Los anuncios pueden contener imágenes, afirmaciones o frases publicitarias objetivas o subjetivas:

Las objetivas se relacionarán con cualidades tangibles y valores medibles de un producto o servicio el cual puede ser medido a través de estándares aceptados o exámenes. Como hechos, son susceptibles de ser comprobados y el anunciante debe poseer las pruebas, con anterioridad a la difusión del anuncio. Las pruebas deberán estar suscritas por el Jefe de Laboratorio o técnico responsable de su veracidad y serán presentadas ante la CONARP debidamente refrendadas por el Representante Legal de la empresa que las aporta.

Teniendo en cuenta la responsabilidad solidaria que desarrolla este estatuto, se recomienda a las agencias de publicidad solicitar a los anunciantes, para la elaboración de los mensajes publicitarios, las pruebas que respalden las afirmaciones objetivas que harán parte del argumento publicitario.

Las subjetivas son expresiones de opinión o evaluaciones personales de una cualidad intangible de un producto o servicio. Las opiniones individuales, aseveraciones de orgullo corporativo algunas veces pueden ser consideradas subjetivas y no sujetas a prueba.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN : Se refiere al vehículo utilizado para la difusión del ANUNCIO, sea impreso, electrónico, radioeléctrico o cualquier otro que el avance

tecnológico permita, tales como : televisión, radio, prensa, revistas, internet, salas de exhibición cinematográfica, vallas, correo directo, empaques, etiquetas, folletos, elementos de punto de venta, etc.

VENTAS DIRECTAS: Cualquier forma de aproximación para obtener clientes por vías distintas a los conocidos como medios masivos de comunicación

CONSUMIDOR: Destinatario real o potencial al cual se dirige el anuncio.

Legis, Código de Autorregulación Publicitaria, 1 de Agosto de 2013, http://www.m2m.com.co/Legislacion/codigoautorregulacion.asp

CONCLUSIONES

- Para poder determinar un diagnóstico acertado de la empresa se requirió de la participación y colaboración de todos los trabajadores con su contribución se pudo identificar las falencias de la organización y de esta forma lograr soportar y dar una propuesta como los son el manual de funciones y las directrices organizacionales.
- Con la matriz DOFA se detectaron las debilidades y amenazas actuales de la empresa, pero también se destacan oportunidades y fortalezas que son valores agregados de la empresa y pueden contribuir a ser un factor de éxito.
- La empresa mediante la declaración de directrices debe buscar su crecimiento en el mercado, ser una empresa líder, mediante el trabajo de los objetivos propuestos y sus planes a corto y largo plazo.
- Los manuales de funciones se determinaron con el fin de enfatizar las funciones y características de cada cargo y diferenciar del manual de calidad, en el cual se describen los procedimientos y procesos más no todas las funciones y especificaciones del cargo.
- Se realizó la propuesta de añadir un cargo más (Coordinador financiero) en la estructura organizacional de la empresa con el fin de no mezclar el administrativo con el financiero, debido a la saturación del cargo y a que no existen auxiliares a los cuales se pudiera delegar y evitar la saturación con funciones y responsabilidades múltiples, esto podría conducir a cometer errores que le generen costos a la empresa.
- A través del estudio realizado se busca generar que la empresa mediante sus directrices y el conocimiento de la competencia más fuerte, encuentre y fortalezca sus valores agregados para establecerse en el mercado de la comunicación visual como un líder no solo por su innovación sino también por su personal, calidad y enfoque estratégico.
- El establecer un manual de funciones a los diferentes cargos son una fuente de orientación para aquella persona que ocupa el cargo y le permite encaminar sus

esfuerzos para lograr de manera eficaz el desarrollo de las actividades que requiere el cargo.

- La aplicación del empowerment permitirá a las personas desarrollar mejor sus actividades encomendadas y le desarrollara más confianza y satisfacción en el momento de tomar decisiones que contribuyan al buen desempeño de la organización.
- El involucrar a los trabajadores en las diferentes decisiones de la organización y realizar las respectivas retroalimentaciones, ayudara a mejorar la comunicación, ambiente y generar más gente comprometida, lo cual ayudara a reducir el indicador de rotación de personal.
- La empresa cuenta con una estructura física adecuada, su distribución del espacio es adecuada, es ideal para evitar que el producto se contamine y no lleve la calidad requerida.
- En DESIGN SOLUTIONS LTDA., en gran parte se implementa el enfoque clásico ya que cumple con muchas de las especificaciones del enfoque, se ha distribuido los elementos y equipos para minimizar esfuerzos y pérdida de tiempo, pero a un tendría que implementar otros puntos del enfoque, como segmentar y fragmentar los cargos en tareas repetitivas en las que fuera fácil entrenar el personal, lo cual sería un aporte significativo el manual de funciones debido a que en este se suministran las funciones que cada cargo contiene.

RECOMENDACIONES

- Realizar las respectivas retroalimentaciones de los temas o proyectos que la empresa realiza para generar el ambiente de compromiso con los trabajadores.
- La empresa realiza un calendario para diferentes capacitaciones y desarrolla actividades para cambiar la rutina del trabajo, es necesario que se realicen actividades que contribuyan a la integración como equipos de trabajo y disminución de estrés.
- Publicar las directrices organizacionales a la vista de todo el personal, clientes, proveedores y demás personas que visitan la compañía, con el fin de dar a conocer el enfoque que desea la empresa.
- Crear la página web, publicar la historia y directrices con el fin de dar a conocer la empresa.
- Aun cuando la empresa tiene la concepción de que por ser una empresa pequeña los trabajadores muchas veces deben realizar varios cargos, es imperativo que primero se determine como lograr que exista una ecuanimidad con los demás cargos, un cargo saturado de funciones genera que la persona cometa errores y no realice las tareas a tiempo, logrando afectar procesos y afectando hasta el producto y/o servicio prestado.
- Es importante que la toma de decisiones no se centre solo en una persona, debe existir una delegación real de las funciones y brindar a los trabajadores la oportunidad de ejercer y asumir sus propias responsabilidades en los procesos y procedimientos establecidos por la empresa.
- La empresa no quiere entrar a competir por precios con sus competidores pero es necesario que conozca su competencia para poder realizar estrategias y alianzas con otros competidores como lo es Valtec competidor más fuerte del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

ANDIGRAF. Asociación Colombiana de Industrias Gráficas. Procesos en la Industria Gráfica, Manual de Inducción. Colombia. Zetta Comunicadores Ltda., Compañía Creativa Papel y Lápiz Ltda. 1994.

ANDIGRAF. Asociación Colombiana de Industrias Gráficas. Guía de la Comunicación Gráfica. Colombia productos sectoriales, edición 14. 2005

AGUILAR, Morales Jorge Everardo. El análisis del puesto. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. 43p. http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/analisis_de_puesto.pdf.

BORRINI, Alberto. Publicidad, diseño y empresa. Argentina. Ediciones infinito 2006,198p.

CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 1ra ed. Colombia: Mc Graw Hill, 2002, 475p.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración: proceso administrativo. 3ra ed. Colombia: Mc Graw Hill, 2001, 415 p.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. 5ta ed. Colombia Mc Graw Hill, 2000, 699p.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8ª ed. Colombia: Mc Graw Hill, 2007, 500 p.

DE CENZO, David A., ROBBINS, Stephen P. Administración de Recurso Humano. Limusa Wiley, 2005 568p.

DESIGN SOLUTIONS LTDA., Manual de Calidad Código M-001 Versión 3 Abril de 2013, 30p.

DIAZ, Brochet. Natalia de Jesús. La gerencia de recursos humanos debe agregar valor. Portafolio septiembre 2009.
http://search.proquest.com/docview/334517046?accountid=41919

DOLAN L, Simón. Y otros et.al. La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI. España: Mc Graw Hill, 2003 391 p.

GUILLERMO, Linares Vélez., PERDOMO, Medina Manuel, Cómo hacer procedimientos. 1ra Ed. Colombia: Filigrana E.U., 2002 135p.

HODGE, B.J., ANTHONY, William P., GALES, Lawrence M. Teoría de la organización Un enfoque estratégico. 6ª Ed. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2003 463p.

KOONTZ, Harold., Weihrich Heinz. Elementos de Administración un Enfoque internacional. Mc Graw Hill 2007 7ª Ed. 463p.

TRUJILLO, López Marcelo., OSPINA, Correa Jorge Iván. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas, editorial: Universidad de caldas 2007.

MENDEZ, Álvarez. Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ta ed. México: Limusa. 2005, 360 p.

MUNCH, Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración: Casos y prácticas. Editorial Trillas 2006, 271 p.

MÜNCH GALINDO., GARCÍA Martínez José, Lourdes. Fundamentos de administración. México: Trillas, 2009. 272 p.

PRIETO, Herrera Jorge Eliecer. Gestión estratégica Organizacional. Colombia: Ecoe Ediciones 2011, 3ra Ed. 240p.

RODRIGUEZ, Navarro Héctor Harold. Diseño e implementación de la planeación estratégica para la empresa ARCHIVOS Y DOTACIONES EMES LTDA. Trabajo de Grado Universidad de la Salle. 2012, 239p.

RODRIGUEZ, M. Darío. Diagnóstico Organizacional. Chile: Universidad católica de Chile. Alfaomega 3ra Ed. 2000, 218p.

WILSON Terry. Manual del Empowerment, Como conseguir lo mejor de sus colaboradores. Gestión 2000. Edición original 1996, 266p.

- http://definicion.de/ambiente-de-trabajo/, Febrero 15 de 2013, Hora 11:00 a.m.
- http://normas9000.com/que-es-iso-9000.html: Febrero 12 de 2013. Hora: 11:30 a.m.
- http://www.valtec.com.co/institucional.php?&idioma=es, Agosto 22 de 2013. Hora 8:00 p.m.
- http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2145865, Agosto 24 de 2013. Hora 10:37 p.m.
- http://potel.bogota.gov.co/mad/buscador.php
- http://www.m2m.com.co/legislación/codigoautorregulación.asp
- http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_Myers-Briggs.
- http://search.proquest.com/docview/334517046?accountid=41919

Anexo 1

CD ENTREVISTA CON LA GERENTE GENERAL DE DESIGN SOLUTIONS LTDA.

Anexo 2

FORMATO ENCUESTA REALIZADA POR LA GERENTE GENERAL DE DESIGN SOLUTIONS LTDA.

¿Por qué cree que existe DS?

_____

_____

_____

_____

¿Describa en pocas palabras para usted que es DS?

_____

_____

_____

_____

¿Cuál cree que es el diferencial de DS frente a la competencia?

_____

_____

_____

_____

¿Cuál es el mercado de DS?

_____

_____

_____

_____

¿Cómo DS agrega valor a sus clientes con sus productos y servicios?

_____

_____

_____

_____

¿Cuáles son las necesidades de los clientes de DS?

_____

_____

_____

_____

¿Cómo ves a DS en 5 años?

_____

_____

_____

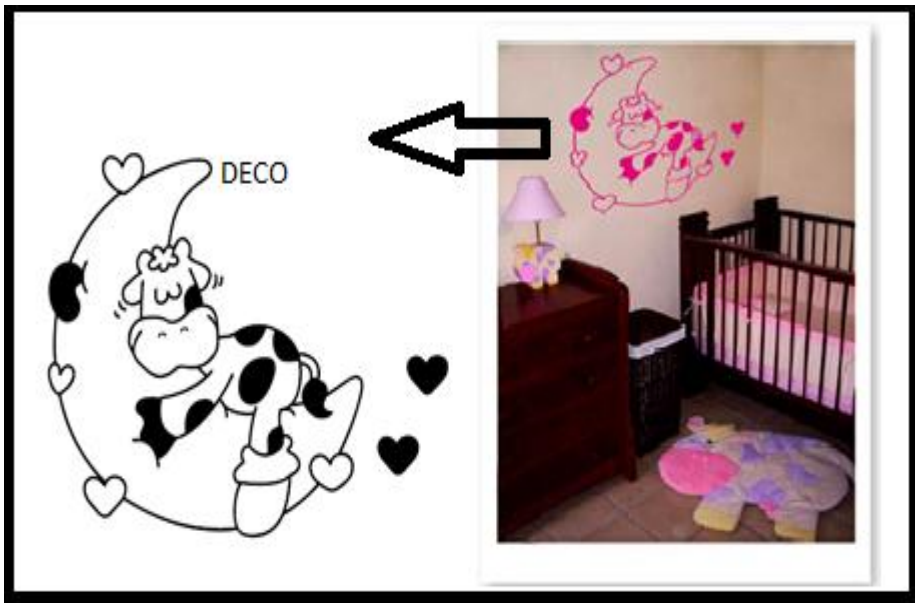
_____

Gracias.

Anexo 3

IMÁGENES DE PRODUCTOS DS PUBLICIDAD DE DESIGN SOLUTIONS LTDA.

Productos DS Hogar.



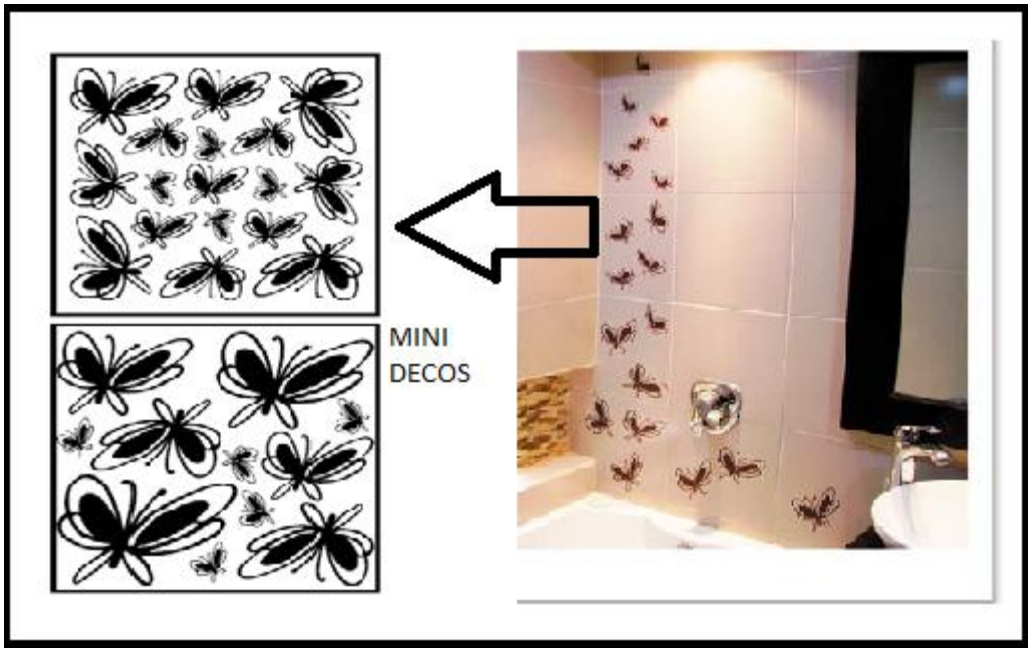


Imagen página oficial DS HOGAR.

Imagen logo DS PUBLICIDAD.

Imagen logo DS HOGAR.

Anexo 4

ACTA DE ENTREGA DE PROPUESTA A LA EMPRESA DESIGN SOLUTIONS LTDA.

Design Solutions	ACTA No.	Código F-004 Versión 01 30/07/2012

1 10 13.

11:00am

1. Asistentes:

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
Jose Barragan	Ger operaciones	
Lady Valiente.	Est. Admini...	Lady Valiente
Brenda Canop.	Coord Comercial.	

2. Objetivo del Acta

Entrega propuesta directrices y manual de funciones.

4. Compromisos

NOMBRES Y APELLIDOS RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FECHA DE ENTREGA	SEGUIMIENTO Y FECHA DE REALIZACIÓN
Jose Barragan. Lady Valiente.	correcciones de los manuales y capacitación.	30 de Octubre.	

DesignSolutions	**ACTA No.**	Código F- 004 Versión 01 30/07/2012

Directrices → Misión - Visión - Valores corporativos y objetivos corporativos basados en la encuesta realizada por Design en el año 2012 (Encuesta se envía al correo de la estudiante) con fines académicos.

Descripción de cargos Gerente General y Gerente de operaciones, Ejecutivos de cuenta, coordinador de Producción (técnico). se hizo solo la descripción del técnico en general no 1 ó 3. Almacenista, Editor Gráfico, Coordinador administrativo, coordinador de calidad. Auditor interno, coordinador financiero, Analista de compras, Practicante o pasante.

Design Solutions	ACTA No.	Código F-004 Versión 01 30/07/2012

Definiciones de los manuales

Se hace entrega de directrices, manuales y queda pendiente la aprobación de estos por parte de gerencia.

Anexo 5

FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS DE DESIGN SOLUTIONS LTDA.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PARA DESIGN SOLUTION LTDA.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

BOGOTÁ, D.C.

OBJETIVO: conocer información percibida de los empleados acerca de sus funciones del cargo asignado y de la seguridad del mismo.

FECHA_____ CARGO_____

1. ¿Cómo considera usted el clima organizacional en esta compañía?

Excelente_____ Bueno_____Regular_____Malo_____

¿Por qué?
_____
_____

2. ¿Qué tipo de contrato ha convenido usted con la empresa?

Termino definido_____ Termino indefinido_____Fijo_____Obra_____

3. ¿Hace cuánto está vinculado a la empresa?

1 año_____Entre 1 y 3 años_____ desde su inicio_____

4. ¿Considera que el salario recibido por la compañía es justo?

SI_____ NO_____

¿Por qué?
_____

5. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa?

SI_____ NO_____. ¿Cada cuánto?

Mensual_____ Trimestral_____Semestral_____1 vez al año_____

6. ¿La empresa reconoce las labores desarrollada por sus empleados?

SI_____ NO_____

¿Cómo?

_____

7. ¿La compañía atiende las sugerencias presentadas por los empleados?

SI_____ NO_____

¿Cómo?

_____

8. ¿La empresa incentiva el trabajo en equipo?

SI_____ NO_____

¿Cómo?

_____

9. ¿Siente usted que sus empleadores no escatiman esfuerzos para brindarle todo el apoyo que necesita en su lugar de trabajo?

SI____ NO____

10. ¿Tiene claro las funciones que debe realizar dentro de la empresa?

SI____ NO____

11. ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos y valores de la compañía?
SI____ NO____

12. Por favor escriba las funciones que considera son de su área o cargo.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 6

FORMATO DE ENTREVISTA PARA LA GERENTE DE DESIGN SOLUTIONS LTDA.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PARA DESIGN SOLUTION LTDA.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

BOGOTÁ, D.C.

Fecha: _____ **Ciudad: _____**

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____

Sector de Negocios:
Subsector_____

OBJETIVO
Identificar los factores que han influido en la organización principalmente en el área del talento humano, desde la perspectiva de las personas que dieron origen a esta organización.
Cuestionario:

Preliminar: Por favor, describa de manera general cuál es su perfil profesional. (Estudios, experiencias laborales, cargos anteriores y actual, etc.)

1. ¿Cuál fue la principal motivación que impulsó la idea de crear una organización de comunicación visual?
2. ¿Bajo qué circunstancias se fundó la organización en términos de recursos financieros y físicos?
3. ¿El hecho de ser una empresa de familia ha generado dificultades o fortalezas para la organización?
4. ¿Cuál ha sido el momento(s) de mayor dificultad/crisis que ha afrontado la organización?
5. ¿Cuáles cree usted que es la(s) fortaleza(s) más importante que han logrado desarrollar su organización para posicionarles en el mercado?
6. ¿Qué aspectos negativos/debilidades considera que posee actualmente la organización?

7. ¿Cuál es la principal queja o reclamo que han identificado por parte de sus clientes en cuanto al personal que labora en su organización?
8. ¿Cómo han manejado o solucionado estas inconformidades de esos clientes?
9. ¿Conoce usted sus competidores más fuertes?
10. ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les puede superar?
11. ¿Poseen certificación en normas ISO 9001?
12. ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos que más valoran sus clientes?
13. ¿Cuentan con algún(os) parámetro(s) específico(s) para el proceso de selección del talento humano que labore en su organización?
14. ¿Cuál es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización?
15. ¿Desarrolla actualmente algún programa de capacitación para sus empleados de contacto?
16. ¿Cómo motiva a sus empleados?
17. De los siguientes aspectos cual considera es el factor que más ha contribuido a que la organización sea considerada exitosa:
    - Calidad en sus procesos de fabricación_____
    - La innovación de sus productos _____
    - El trato con el cliente _____
    - El talento humano _____

    (¿Por qué?)
18. ¿Cree usted que el talento humano puede ser una fortaleza, o valor agregado de sus servicios y/o productos? ¿Por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 7

DIAGRAMA DE PROCESOS.

PROCESO DE FABRICACIÓN DEL PRODUCTO DESDE LA TOMA DE PEDIDO HASTA LA ENTREGA.

Descripción del paso / Nombre del Cargo	Cliente	Comercial (Ejecutivo)	Producción	Almacén	Compras	Edición	Impresión	Acabados	Financiera	Proveedor
1. El cliente solicita información del producto y/o servicio	1									
2. El ejecutivo realiza y envía cotización por correo Outlook al cliente		2								
3. El cliente toma la decisión de aceptar o no el producto y/o servicio	Fin ← 3									
4. Cliente aprueba cotización mediante correo.		4								
5. Ejecutivo elabora y pasa orden de Producción con remisiones y facturación.			5						5	
6. Producción verifica O.P. y solicita materiales a Almacén.				6						
7. Almacén verifica materiales y entrega a producción o solicita a compras			7		7					
8. Compras verifica Requisición de Compra y envía Orden de Compra a proveedor										8
9. Se verifica cumplimiento de proveedor, Almacén recibe materiales y tramita factura de compra y orden de compra a financiera, entrega materiales a producción.			9 ←	9						
10. Producción traslada O.P. a Edición para el procedimiento correspondiente y entrega materiales			10						9	
11. Edición verifica características del archivo, medidas, colores, contenido y artes con O.P.						11				
12. Edición traslada O.P. al área de impresión							12			
13. Impresión verifica medidas, O.P. recibida de edición y material recibido por producción.			13							
14. Impresión termina producto y envía a producción para verificar calidad de impresión.								14		
15. Producción verifica producto que cumpla con los requisitos y traslada a acabados con O.P.								15		
16. Recibe acabados para laminado, pulir, lijar, refilar y empacar. Tramita O.P.								16		
17. Producción recibe de acabados producto, verifica calidad y características, planifica entrega y/o servicio de instalación.			16							
18. Cliente recibe producto verifica calidad y contenido del mismo sella remisiones.	18									

Fuente, Linares y Perdomo (2002, - p59)