MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS (MOP) EN LA UNIDAD DE NEGOCIO OBRAS DE LA ORGANIZACIÓN ADIELA DE LOMBANA S.A.

MELISSA ANDREA MADRID MAFLA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2016

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS (MOP) EN LA UNIDAD DE NEGOCIO OBRAS DE LA ORGANIZACIÓN ADIELA DE LOMBANA S.A.

MELISSA ANDREA MADRID MAFLA

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE CONSULTORIA Y ASESORIA EMPRESARIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

RAÚL HERNÁN GÓMEZ NARANJO
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
FIRMA PRESIDENTE DEL JURADO

_____
FIRMA DE JURADO

_____
FIRMA DE JURADO

AGRADECIMIENTOS

Mi más profundo agradecimiento al equipo humano de la organización Adiela de Lombana S.A. Al Gerente General, Luis Fernando Lombana por permitir la realización de este trabajo, de manera muy especial al Director Comercial de Obras, Arq. Alberto Avendaño, y al Director de Obras, Ing. Miguel Ángel Muñoz, por su disposición y apoyo constante.

De la misma manera, agradezco al profesor Raúl Hernán Gómez Naranjo que, como director de trabajo de grado, me brindó toda su colaboración, orientación y soporte durante el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

A Dios, mi guía y fortaleza.
A mi esposo, mi apoyo incondicional y ejemplo.
A mi mamá y hermanos, mi motivación para culminar este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 11
INTRODUCCIÓN 12
1 PROBLEMA 13
1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 13
1.2 FORMULACIÓN 14
1.3 OBJETIVO GENERAL 15
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 15
1.5 JUSTIFICACIÓN 16
1.6 METODOLOGÍA 17
2 MARCO REFERENCIAL 21
2.1 MARCO CONCEPTUAL 21
2.2 MARCO TEÓRICO 23
2.2.1 MAPA DE PROCESOS 23
2.2.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS 29
2.2.3 MANUALES DE PROCEDIMIENTO 30
2.2.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS 34
2.3 MARCO CONTEXTUAL 37
2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 38
3 RESULTADOS 42
3.1 ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS 42
3.2 DISEÑO DE MATRICES DE CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS 44
3.2.1 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN 46
3.2.2 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DECORACIÓN 47
3.2.3 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE OBRAS 48
3.2.4 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LOGÍSTICA 49
3.2.5 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE MERCADEO 50
3.3 ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO OBRAS 51
3.3.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTA DE PROYECTOS 52
3.3.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COTIZACIÓN DE PROYECTOS 57

3.3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS 61
3.3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PROYECTOS 66
3.4 ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO OBRAS 69
3.4.1 DESCRIPCIÓN DE CARGO – DIRECTOR COMERCIAL DE OBRAS 72
3.4.2 DESCRIPCIÓN DE CARGO – ARQUITECTO DE PRESUPUESTOS 75
3.4.3 DESCRIPCIÓN DE CARGO – ASESOR COMERCIAL DE PROYECTOS 78
3.4.4 DESCRIPCIÓN DE CARGO – ASISTENTE COMERCIAL 81
3.4.5 DESCRIPCIÓN DE CARGO – DIRECTOR DE OBRAS 84
3.4.6 DESCRIPCIÓN DE CARGO – ARQUITECTO SUPERVISOR Y/O RESIDENTE 87
3.4.7 DESCRIPCIÓN DE CARGO – COORDINADOR DE SALUD OCUPACIONAL 91
3.4.8 DESCRIPCIÓN DE CARGO – SECRETARIA DE OBRAS 94
3.4.9 DESCRIPCIÓN DE CARGO – ARQUITECTO DE CONTROL DE PROYECTOS 95
3.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS (MOP) EN LA UNIDAD DE NEGOCIO OBRAS 99
4 CONCLUSIONES 102
5 RECOMENDACIONES 103
BIBLIOGRAFÍA 104
ANEXOS 106
ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 106

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. Proceso.....24
ILUSTRACIÓN 2. Niveles del Mapa de Procesos.....26
ILUSTRACIÓN 3. Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad.....28
ILUSTRACIÓN 4. Organigrama - Adiela de Lombana S.A. 39
ILUSTRACIÓN 5. Organigrama - Adiela de Lombana S.A. 40
ILUSTRACIÓN 6. Organigrama - Adiela de Lombana S.A. 41
ILUSTRACIÓN 7. Mapa de Procesos - Adiela de Lombana S.A. 43
ILUSTRACIÓN 8. Venta de Proyectos.....56
ILUSTRACIÓN 9. Cotización de Proyectos 60
ILUSTRACIÓN 10. Ejecución de Proyectos 65
ILUSTRACIÓN 11. Control de Proyectos 68

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Fuentes de Información 18
TABLA 2. Etapas de la Investigación 19
TABLA 3. Modelo de descripción de actividades y Responsables 31
TABLA 4. Simbología ANSI 32
TABLA 5. Clasificación de los Procesos - Adiela de Lombana S.A. 42
TABLA 6. Modelo de Matriz de Caracterización de Procesos 45
TABLA 7. Matriz de Caracterización del Proceso de Comercialización 46
TABLA 8. Matriz de Caracterización del Proceso de Decoración 47
TABLA 9. Matriz de Caracterización del Proceso de Obras 48
TABLA 10. Matriz de Caracterización del Proceso de Logística 49
TABLA 11. Matriz de Caracterización del Proceso de Mercadeo 50
TABLA 12.Descripción de Actividades y Responsables - Procedimiento Venta de Proyectos 54
TABLA 13. Descripción de Actividades y Responsables - Procedimiento Cotización de Proyectos 58
TABLA 14. Descripción de Actividades y Responsables - Procedimiento Ejecución de Proyectos 63
TABLA 15. Descripción de Actividades y Responsables - Procedimiento Control de Proyectos 67
TABLA 16 Cronograma plan de implementación 101

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Formato de entrevista para recolección de información.....106

RESUMEN

AUTOR: Melissa Andrea Madrid Mafla

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
Administración de Empresas – Jornada Nocturna

DIRECTOR: Raúl Hernán Gómez Naranjo

TITULO DE LA TESIS: Modelo de Operación por Procesos (MOP) en la unidad de negocio Obras de la organización Adiela de Lombana S.A.

RESUMEN: El presente trabajo realiza una propuesta de Modelo de Operación por Procesos (MOP) para la unidad de negocio Obras de la organización Adiela de Lombana S.A. con el fin de aportar una herramienta para el direccionamiento y gestión de los procesos internos.

El trabajo presenta cómo se recopiló y analizó la información para definir los procesos estratégicos, operativos y de apoyo y de esta manera, realizar el mapa de procesos de la organización y las matrices de caracterización de los procesos operativos. Igualmente, se realiza la explicación de los formatos que se diseñaron y se diligenciaron para el manual de procedimientos y las descripciones de cargo de la unidad de negocio Obras.

Una vez realizada la propuesta, se concluye que su aplicación permitirá generar propuestas de mejora y por consiguiente un mayor valor agregado al cliente.

PALABRAS CLAVE: Proceso, Procedimiento, Gestión por Procesos, Mejora Continua.

INTRODUCCIÓN

Adiela de Lombana S.A. es una empresa familiar fundada en Cali en 1986, cuyo objeto social es la comercialización de productos de construcción liviana y decoración así como el servicio de suministro e instalación muros, cielos y fachadas en el Sistema Liviano en Seco (Drywall). Debido al tamaño actual de la organización y al ritmo de crecimiento que ha presentado en los últimos años, surge la necesidad, no solo a nivel interno sino por exigencia misma del mercado, de analizar sus procesos internos, organizarlos y documentarlos de tal manera que se generen estándares que contribuyan a la mejora continua de la organización.

Teniendo en cuenta que Adiela de Lombana S.A. le ha apostado y ha enfocado sus esfuerzos a la unidad de negocio Obras pues es la que puede asegurar el crecimiento y la rentabilidad de la organización, el presente trabajo es la elaboración de una propuesta de Modelo de Operación por Procesos (MOP) para esta unidad de negocio, a continuación se describe la manera en la cual se desarrolla el trabajo:

En el capítulo 1 se realiza la definición del problema a través de la descripción de los antecedentes de la organización y la formulación del problema, el objetivo general y los específicos, la justificación y la metodología aplicada.

En el capítulo 2 se presenta el marco referencial compuesto por el marco teórico y el marco contextual. El primero, consiste en una revisión de los fundamentos teóricos que permitirán entender mejor el tema a desarrollar y el segundo, presenta la descripción general de la organización lo cual orientara al lector sobre el ambiente en el que se desarrolla el trabajo.

El capítulo 3 presenta los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado, entre los cuales se encuentran el mapa de procesos de la organización, las matrices de caracterización de los procesos operativos, los manuales de procedimiento y las descripciones de cargo de la unidad de negocio Obras.

Finalmente, en los capítulos 4 y 5 se describen las conclusiones y se realizan recomendaciones a la organización Adiela de Lombana S.A., respectivamente.

1 PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Adiela de Lombana S.A. (ADL) es una empresa familiar fundada en 1986 dedicada a la comercialización de productos de construcción liviana y decoración, así como a la instalación de los mismos. Su sede principal está en Cali y tiene trece puntos de venta ubicados en Cali, Bogotá, Pasto, Armenia, Pereira y Manizales. Actualmente cuenta con 150 empleados directos, aproximadamente 120 indirectos y en el año 2015 alcanzó ventas por 47 mil millones de pesos, el cual fue un nivel de ventas histórico que representó un crecimiento del 21,8% con respecto al año 2014.

La actividad de ADL se desarrolla en tres unidades de negocio: 1) Comercialización: venta al por mayor y al detal de insumos para la construcción liviana a través de sus trece puntos de venta, 2) Decoración: venta e instalación de productos de decoración (Como recubrimientos para ventanas, pisos, entre otros) a través de dos salas de venta ubicadas en Cali, y 3) Obras: servicio de suministro e instalación de cielos, muros y fachadas en el sistema de construcción liviana (Drywall).

El presente trabajo se enfoca en la unidad de negocio Obras pues es a la que la gerencia general le apuesta y desea enfocar sus esfuerzos ya que puede asegurar el crecimiento y la rentabilidad de la organización. Las otras dos unidades presentan las siguientes limitaciones: Comercialización ofrece un volumen grande de ventas y una oportunidad de crecimiento pero a costa de una rentabilidad muy baja, ya que se encuentra en un mercado muy competido, con productos commodities, donde los precios bajos deciden las compras y las barreras de entrada para nuevos competidores son casi inexistentes. Por su lado, Decoración ofrece rentabilidades atractivas pero una posibilidad limitada de crecimiento ya que está enfocada a un mercado muy reducido.

La unidad de negocio Obras está conformada por el área de Presupuestos, el área de Obras y el área de Control de Obra. Su gestión inició hace aproximadamente veinte años con pequeños proyectos y fue a partir del año 2000 que se empezaron a ejecutar contratos importantes a nivel residencial, comercial e institucional, lo cual ha permitido que actualmente la organización cuente con una capacidad de contratación de 62.526 SMMLV. En el 2015 se obtuvieron contratos por 11.600 millones y de enero a abril del 2016 se cerraron 8.550 millones, lo cual demuestra el crecimiento que está teniendo la organización.

El proceso de consolidación y expansión por el cual está atravesando Adiela de Lombana S.A., ha implicado realizar ajustes al interior de la organización de tal manera que se cumplan las exigencias actuales del mercado en cuanto a la calidad y la oportunidad en el servicio que se ofrece. Sin embargo, estos ajustes derivan en ciertas dificultades que impiden un rendimiento óptimo de

sus procesos, entre ellas se hallaron la falta de claridad sobre su misión, visión y objetivos organizacionales, baja integración entre las diferentes áreas, la falta de estandarización y documentación de sus procesos así como la ausencia de indicadores que permitan controlar y medir el desempeño de manera clara y objetiva.

1.2 FORMULACIÓN

Todo lo expuesto anteriormente impacta de manera directa en el tiempo que toma ejecutar cada actividad, los costos y por consiguiente los resultados de la organización, por lo cual surge la interrogante: ¿Cuál es el modelo de operación por procesos (MOP) que generaría estándares que contribuyan a la mejora continua en la unidad de negocio Obras de la organización Adiela de Lombana S.A.?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el modelo de operación por procesos (MOP) que genere estándares que contribuyan a la mejora continua en la empresa Adiela de Lombana S.A. en la unidad de negocio Obras.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el mapa de procesos para la organización Adiela de Lombana S.A.
2. Diseñar las matrices de caracterización de los procesos operativos de la organización Adiela de Lombana S.A.
3. Elaborar los manuales de procedimiento de la unidad de negocio Obras de la organización Adiela de Lombana S.A.
4. Elaborar los manuales de descripción de cargos de la unidad de negocio Obras de la organización Adiela de Lombana S.A.
5. Realizar el plan de implementación del Modelo de Operación por Procesos (MOP) en la unidad de negocio Obras de la organización Adiela de Lombana S.A.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El desempeño de las organizaciones es el resultado, en gran medida, de la interrelación y la interacción entre sus áreas o procesos durante el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto, un tema de gran interés para las organizaciones es la búsqueda e implementación de estrategias que faciliten la ejecución de las actividades así como su control de tal manera que se garantice el logro de los objetivos propuestos a través de la optimización de sus procesos y la mejora continua.

Entre las técnicas de gestión comúnmente usadas por las organizaciones se encuentran, el modelo EFQM que consiste en la autoevaluación detallada del sistema de gestión, el Balance Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral que consiste en un conjunto de indicadores financieros y operacionales derivados de la visón y estrategia de la organización y el Modelo de Operación por Procesos (MOP) que cosiste en la estandarización de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

El modelo de operación por procesos a través de sus componentes: mapa de procesos, matrices de caracterización de procesos, manuales de procedimiento y descripciones de cargo, contribuye a alinear las actividades con la misión, la visión y los objetivos organizacionales, diseñar procesos orientados al cliente y contribuye al logro sostenido de resultados.

El diseño del mapa de procesos y la caracterización de los procesos operativos realizados en el presente trabajo para la organización Adiela de Lombana S.A., aportaran una visión global de la organización y de su cadena de valor, lo cual contribuye a generar valor agregado al cliente, optimizar los recursos, disminuir costos operativos y desarrollar propuestas de mejora en los procesos.

Teniendo en cuenta que Adiela de Lombana S.A. le ha apostado y ha enfocado sus esfuerzos a la unidad de negocio Obras pues es la que puede asegurar el crecimiento y la rentabilidad de la organización, los manuales de procedimiento y los manuales de descripción de cargos que se elaboraron en el presente trabajo para esta unidad de negocio, permitirán consolidar dicho esfuerzo pues cada persona conocerá el alcance de la gestión que debe realizar y por lo tanto el proceso de toma de decisiones podrá ser más eficiente, de la misma manera, estas herramientas pueden propiciar un ambiente laboral de cooperación y trabajo en equipo.

Todo lo anterior se traduce en una oportunidad para Adiela de Lombana S.A. de generar una mayor ventaja competitiva dado que no es muy común que las Pymes del sector de la construcción dediquen gran atención a la gestión estratégica del negocio. Adicionalmente, debido a las oportunidades de crecimiento que hacen atractivo el sector para nuevos competidores, la implementación de la presente propuesta puede convertirse en una gran herramienta de diferenciación.

1.6 METODOLOGÍA

La investigación que se llevó a cabo en la organización Adiela de Lombana S.A. y se desarrolló de la siguiente manera:

TIPO DE ESTUDIO

Autores como Méndez[1] refieren que el tipo de estudio descriptivo, como lo es este trabajo, tiene como objetivo conocer las situaciones, costumbres y actitudes que predominan a través de la descripción al detalle de las actividades, objetos, procesos y personas que intervienen, en este caso, en la organización Adiela de Lombana S.A.

La recolección de datos se llevó a cabo por medio de entrevistas al personal que actualmente conforma la unidad de negocio de Obras, la observación y el acompañamiento en los procesos. Posteriormente, se procedió a revisar los formatos, manuales, políticas de control interno y categorización de cargos determinados por la organización.

Como datos secundarios, se acudió a la consulta de fuentes bibliográficas y tutoriales dedicados al modelo de operación por procesos, el diseño de cargos, y la gestión de la calidad.

Se recurrió también a la consulta de tesis disponibles en la Universidad Del Valle, en donde se desarrollaron los temas mencionados.

Dado que se realiza la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis, el presente estudio es de tipo exploratorio. Pero tiene otras funciones, como aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclara conceptos, establece preferencias para posteriores investigaciones. [2]

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se aplicó al proyecto fue el deductivo, el cual permitió obtener y/o realizar teorías particulares a través de la consulta de teorías universales que brindaran apoyo a los nuevos planteamientos. [3]

FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de la información se llevó a cabo de la siguiente manera:

---

[1] MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 ed. México: Limusa, 2012. p. 231.

[2] Ibíd., p. 229.

[3] Ibíd., p. 236.

TABLA 1. Fuentes de Información

FUENTE DE INFORMACIÓN	DATOS A OBTENER
Gerencia General	Permiso para obtener información sobre políticas internas y el historial de manejo en los aspectos a estudiar dentro de la unidad de negocio Obras de la organización.
Director Comercial de Obras	Conocer la historia del área, sus objetivos, actividades, expectativas y grado de delegación de decisiones para la asesoría en los cambios a proponer.
Director de Obras	Conocer la historia del área, sus objetivos, actividades, expectativas y grado de delegación de decisiones para la asesoría en los cambios a proponer.
Arquitecto de Control de obra	Conocer la historia del área, sus objetivos, actividades, expectativas y grado de delegación de decisiones para la asesoría en los cambios a proponer.
Empleados de Presupuestos	Entrevista al personal que actualmente conforma el área con el fin de identificar oportunidades de mejora. Ver Anexo A.
Empleados de Obras	Entrevista al personal que actualmente conforma el área con el fin de identificar oportunidades de mejora. Ver Anexo A.
Revisión documental	Revisión de formatos, políticas internas y permisos para llevar a cabo propuesta dentro de los parámetros permitidos.
Consulta material bibliográfico y ayudas afines	Consulta en libros, tesis, tutoriales, artículos, entre otros documentos que brinden orientación en los temas desarrollados.

Fuente: Construcción propia, basada en conceptos del autor MENDEZ.

ETAPAS EN LA INVESTIGACIÓN

Una vez se establece la metodología, el método de investigación y se conocen las fuentes y técnicas de recolección de la información, se establecen etapas que permitan llevar un orden lógico en el desarrollo de la propuesta planteada.

TABLA 2. Etapas de la Investigación

ETAPA 1: CONSULTA MATERIAL DE APOYO	
ACTIVIDADES	**OBSERVACIONES**
Se realizó consulta del material de apoyo bibliográfico que permitió elaborar el marco teórico utilizado para sustentar el desarrollo del modelo de operación por procesos propuesto.	La consulta bibliográfica se lleva cabo de acuerdo a las recomendaciones hechas por el Director de trabajo de grado.

ETAPA 2: DESCRIPCIÓN	
ACTIVIDADES	**OBSERVACIONES**
• Observación y acompañamiento en los procesos.	• Se identificaron los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la organización.
• Revisión de los procesos operativos.	• Se identificaron las entradas, actividades y salidas de los procesos operativos.
• Entrevistas formales e informales con el personal que actualmente conforma la unidad de negocio de Obras.	• Se definieron los procedimientos de la unidad de negocio de Obras junto con el propósito, el alcance, las definiciones, las actividades, los responsables y el diagrama de flujo.
• Se realizó solicitud al área de Gestión del Talento Humano de todos los formatos de descripción de cargos de la unidad de negocio Obras.	• La revisión se llevó a cabo con la Jefe de Gestión del Talento Humano.
• Entrevistas formales e informales con el personal que actualmente conforma la unidad de negocio de Obras.	• Revisión de las funciones y responsabilidades, propósito, requerimientos y habilidades del personal de la unidad de negocio de obras.

ETAPA 3: PROCESAMIENTO Y ANALISIS	
ACTIVIDADES	**OBSERVACIONES**
En esta etapa se realizó el procesamiento a detalle de toda la información recolectada con el fin de analizar el estado actual de la situación a mejorar.	Este análisis permitió proponer mejoras en los procesos de la unidad de negocio Obras que permitan un manejo más adecuado de la información.

ETAPA 4: DISEÑO PLAN DE MEJORA	
ACTIVIDADES	**OBSERVACIONES**
En esta etapa se diseñó Modelo de Operación por Procesos (MOP) a través de las siguientes actividades: • Se realizó el mapa de procesos de la organización. • Se realizó la matriz de caracterización para cada uno de los procesos operativos de la organización. • Se elaboraron los manuales de procedimiento de la unidad de negocio de Obras. • Se realizó la descripción de cargo de todo el personal de la unidad de negocio de obras.	Cada proceso, mejora y cambio que se realizo estuvo aprobado por las diferentes direcciones encargadas. Todos los documentos quedaron a disposición de la organización, tanto en cada una de las áreas que conforman la unidad de negocio Obras, como en el área de Gestión del Talento Humano y la Gerencia General para su revisión, aprobación e implementación.

Fuente: Construcción propia, basada en conceptos del autor MENDEZ.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de aclarar la temática desarrollada en el presente trabajo, a continuación se definen algunos parámetros que servirán de ejes conceptuales[4,5,6]

- ACTIVIDAD: Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en tareas.

- CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos o necesidades. Los requisitos deben satisfacer las expectativas del cliente.

- CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: Es el documento que describe las características generales del proceso, esto es, los rasgos diferenciadores del mismo.

- CARGO: reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama

- CLIENTE: Organización o persona que recibe un producto, puede ser interna o externa a la empresa.

- COMPETENCIA: Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

- DIAGRAMA DE FLUJO: Es la representación gráfica de la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso.

- EFICACIA: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

- EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

[4] CARPIO, Consolación; GARCIA, Amancio y MIGUEL, Ángel de. Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares. España: Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2005. p. 51- 52.
[5] Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. 3 ed. Bogotá: ICONTEC, 2005. p. 14
[6] GARCÍA, Mónica: MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p. 173

- ENTRADAS: bienes y servicios que se incorporan al proceso, en la etapa inicial a fin de ser transformados en bienes con valor agregado.
- GESTIÓN: Hacer adecuadamente las actividades previamente planificadas para conseguir los objetivos.

- GESTIÓN POR PROCESOS: Identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y las interacciones entre tales procesos.

- INDICADORES DE PROCESO: Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos.

- MACROPROCESO: conjunto de procesos relacionados con características similares que mutuamente generan valor.

- MANUAL DE PROCEDIMIENTO: Instrumentos de gestión fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades.

- MAPA DE PROCESOS: Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

- MEJORA CONTINUA: establecer objetivos, llevarlos a cabo, verificarlos y mejorarlos con creatividad, imaginación y sentido crítico.

- PROCEDIMIENTO: forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso.

- PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Una salida de un proceso generalmente es la entrada de otro.

- PRODUCTO: Resultado de un proceso.

- PROVEEDOR: Organización o persona que proporciona un producto, puede ser interna o externa a la empresa.

- RECURSOS HUMANOS: Conjunto de personas con conocimientos, habilidades y aptitudes que forman parte de una organización para resolver una necesidad o llevar a cabo una actividad dentro de esta.

- SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: conjunto de elementos o procesos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política, con el fin de dirigir y controlar una organización hasta la consecución de un objetivo.

2.2 MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta que el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un Modelo de Operación por Procesos (MOP) que genere estándares que contribuyan a la mejora continua en la empresa Adiela de Lombana S.A., se revisarán algunos fundamentos teóricos aportados principalmente la norma internacional ISO 9001 y por algunos autores destacados en el tema con el fin de facilitar el entendimiento de los objetivos planteados.

2.2.1 MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos es un instrumento que consiste en la representación gráfica de los procesos de una organización y por lo tanto permite observar su secuencia e interrelación con el fin de tener una perspectiva global y transversal de su cadena de valor y de la manera en la cual se lleva a cabo su misión. Lo anterior, difiere del organigrama (estructura vertical) que solo permite observar las relaciones de dependencia y jerarquía establecidas, sin embargo, la aplicación de ambas herramientas permite una mayor comprensión de la organización. La importancia del mapa de procesos radica entonces en el interés de las organizaciones por realizar una gestión sólida y bien orientada hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave.

Esta herramienta hace parte de la Gerencia de Procesos o Gestión por Procesos, una metodología de direccionamiento estratégico que consiste en coordinar de forma integral cada transacción o actividad de un modo productivo, agregándole valor a los recursos que se emplean.[7] El objetivo de este enfoque es la optimización sistemática de los procesos organizacionales,[8] sirviendo de estrategia corporativa para cumplir los objetivos planteados, gracias a indicadores que permitan medir la capacidad operativa, dirigir, realizar y controlar dichas tareas.

Hablar de gestión por procesos implica conceptos como eficiencia, eficacia e indicadores. Así, cuando hacemos alusión a la eficiencia, tenemos que se presenta cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo, mientras que la eficacia se refiere al nivel de consecución de las metas establecidas. Los indicadores miden, comparan, controlan y evalúan periódicamente las actividades realizadas en una organización. [9,10]

La norma ISO 9001 del 2008, que es la base del sistema de gestión de calidad para las organizaciones, plantea que para que estas funcionen eficazmente

[7] FERNÁNDEZ, Mario. El Control, fundamento de la gestión por procesos. 2 ed. Madrid: ESIC Editorial, 2003. p. 44.
[8] MARIÑO, Hernando. Calidad. Lecciones aprendidas. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A, 2002. p. 36.
[9] CARPIO, Consolación; GARCIA, Amancio y MIGUEL, Ángel de. Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares, Op. cit. p. 137
[10] ZAMBRANO, Killian. Planificación y Control de la Producción Pública. México: Lito Formas, 2004. p. 139.

requieren un orden que determine como se desarrollan las actividades dentro de la empresa y para ello se elaboran procesos, que bien se podría definir como una actividad o un conjunto de estas, que emplea recursos, y que se ejecuta permitiendo que los elementos de entrada se transformen en resultados.[11]

De acuerdo a lo anterior, un proceso se compone de los siguientes elementos:

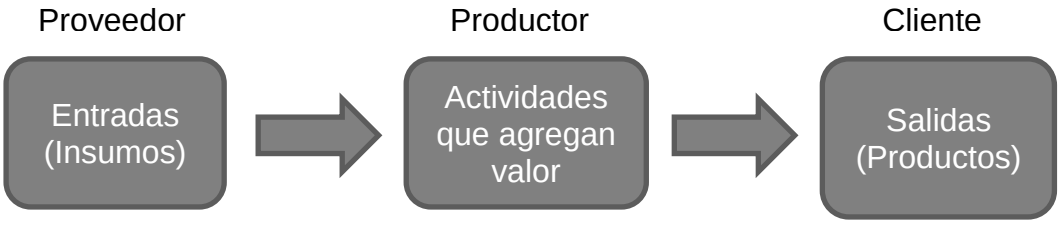
- Entrada: Bienes y servicios que se incorporan al proceso, en la etapa inicial a fin de ser transformados en bienes con valor agregado.

- Actividad: Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en tareas.

- Salida: Resultado de un proceso.

La estructura básica de un proceso sería por lo tanto la siguiente:

ILUSTRACIÓN 1. Proceso



Fuente: Construcción propia

Bajo el enfoque actual la definición de proceso tiene un contexto más amplio y es por esto que se convierte en pieza fundamental para describir la funcionalidad u operatividad de la organización, prueba de esto son los siguientes elementos del proceso que plantea Alcalde[12]:

- Entradas: materiales, componentes, información, energía, etc., necesarios para realizar el proceso.

- Salidas: resultado obtenido en el proceso.

- Proveedor: es el que proporciona las entradas en el proceso (puede ser interno o externo).

[11] Organización Internacional de Normalización (ISO), Norma Internacional ISO 9001 de 2008. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. 4 ed. Ginebra: Secretaría Central de ISO, 2008. p. 6
[12] ALCALDE SAN MIGUEL, Pablo. Calidad. España: Thomson editores, 2007. p. 93.

- Cliente: destinatario del proceso (puede ser interno o externo).
- Recursos: elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso.
- Actividades: suma de tareas que se agrupan en un procedimiento.
- Procedimientos: forma específica de llevar a cabo una actividad.
- Indicador: medida de una característica del proceso.
- Propietario del proceso: responsable del proceso.
- Controles: elementos que permiten comprobar el estado del proceso

Para la implementación del modelo de Gestión por Procesos, es necesario identificar los procesos que se llevan a cabo en una organización teniendo en cuenta que contengan los elementos ya descritos y posteriormente deben ser clasificados. De acuerdo con diferentes autores, la clasificación de los procesos puede ser por su alcance, su estructura o su naturaleza. Esta última clasificación define tres tipos de proceso de la siguiente manera[13]:

Procesos estratégicos
También llamados gerenciales o visiónales y su responsabilidad compete a la alta dirección. Son aquellos procesos que incluyen a toda la organización y la vinculan con su entorno. Especifican y controlan las metas de la organización, las políticas y estrategias, por lo tanto tienen relación directa con la misión y visión de la organización.

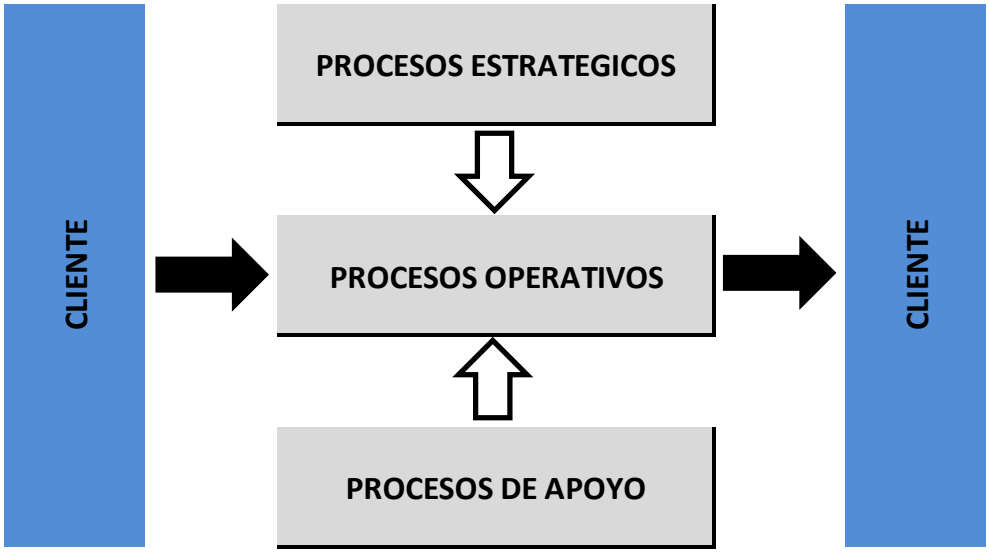
Procesos operativos
Son conocidos también como procesos clave, misionales o front office. Son los procesos implicados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio y por lo tanto generan valor para el cliente de manera directa.

Procesos de apoyo
También denominados back office, son los procesos que ayudan a la realización se los procesos operativos aportándoles los recursos necesarios, por lo tanto sus clientes son internos.

Una vez identificados todos los procesos que se llevan a cabo en una organización y clasificados de acuerdo a su tipo: estratégicos, operativos o de apoyo, es posible realizar el mapa de procesos de la manera en la que se representa en la siguiente ilustración:

[13] ALCALDE SAN MIGUEL, Pablo. Calidad. España: Thomson editores, 2007. p. 97

ILUSTRACIÓN 2. Niveles del Mapa de Procesos



Fuente: ALCALDE SAN MIGUEL, Pablo. Calidad. España: Thomson editores, 2007. p. 96.

La aplicación del mapa de procesos trae consigo una serie de beneficios, entre los cuales Fernández[14] considera los siguientes:

- Muestra la secuencia e interacción entre los procesos de la organización y facilita la gestión de las interacciones críticas.
- Proporciona una visión sistemática de la organización, lo cual puede promover cambios.
- Facilita la comprensión de las relaciones causa-efecto, permitiendo la identificación de indicadores para la gestión eficaz de los procesos.
- Permite determinar el costo real del producto al representar todos los procesos que generan ingresos y costos, basándose en las actividades que generan costos.
- Facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente. Muestra los puntos de contacto con el cliente con el fin de conocer la contribución de los diferentes procesos de la organización.
- Permite comprender mejor el rol de cada cargo para conseguir los objetivos de la organización y del cliente.

[14] PÉREZ, José Antonio. Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC Editorial, 2004. p. 73

- Facilita el diseño de los flujos de información desde una perspectiva global y de valor.

- Hace que la cooperación exceda las barreras funcionales al eliminar las barreras artificiales de las áreas organizacionales, fomentando el trabajo en equipo e integrando eficazmente a las personas.

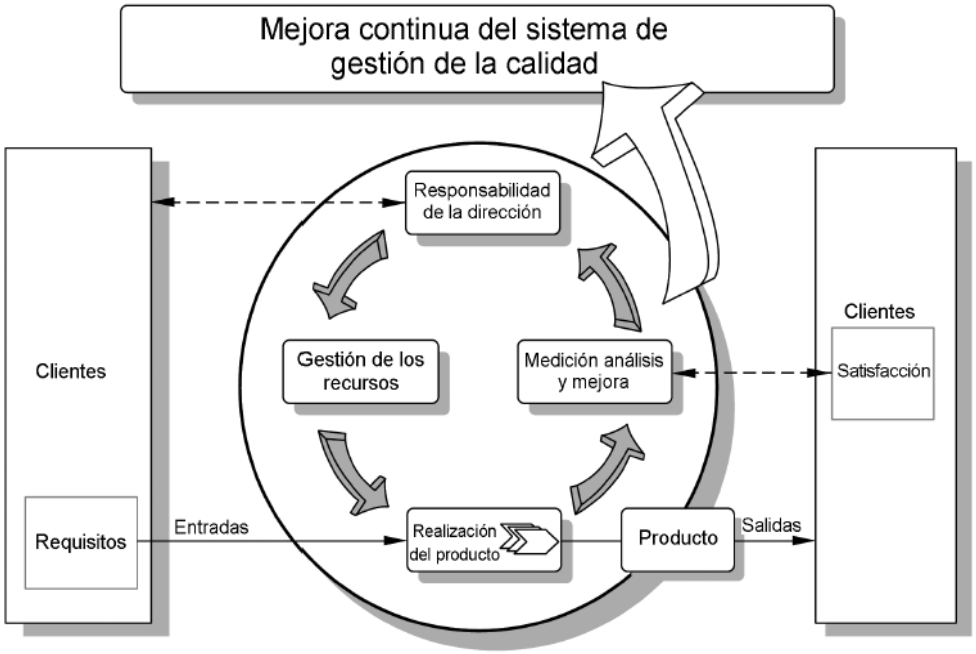
Todos los procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) son medibles, con base en los indicadores que la dirección de la organización determine, lo cual garantiza una mejora continua, desde los requerimientos de los clientes como entrada principal y hasta las salidas que son el grado de satisfacción de los mismos. El modelo de gestión de calidad que plantea la norma ISO 9001, 2008 se enfoca en este punto clave que es la mejora continua[15].

La mejora continua de la calidad en los procesos es un enfoque empresarial, que desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente.[16] Adicionalmente, la Norma Internacional ISO 9001 de 2008, establece los requisitos generales de los sistemas de gestión de calidad, los cuales son: "establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional"[17].

La siguiente ilustración representa el modelo de mejora continua de acuerdo a la Norma Internacional ISO 9001 de 2008:

[15] Organización Internacional de Normalización (ISO), Norma Internacional ISO 9001 de 2008. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. 4 ed. Ginebra: Secretaría Central de ISO, 2008 p. 7.
[16] GARCÍA, Manuel; QUISPE, Carlos; RÁEZ, Luis. Mejora continua de la calidad de procesos. **En:** Industrial Data. Agosto, 2003. Vol. 6, Núm. 1. p.p. 89-94.
[17] Organización Internacional de Normalización (ISO). Op. cit. p. 10

ILUSTRACIÓN 3. Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Organización Internacional de Normalización (ISO), Norma Internacional ISO 9001 de 2008. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. 4 ed. Ginebra: Secretaría Central de ISO, 2008. p. 3.

Del mismo modo, la ISO 9001 refiere que a los procesos puede aplicárseles la metodología "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). La cual consiste en[18]:

- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- Hacer: Implementar los procesos.

- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

[18] Organización Internacional de Normalización (ISO), Norma Internacional ISO 9001 de 2008. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. 4 ed. Ginebra: Secretaría Central de ISO, 2008 p. 7.

2.2.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

La caracterización de los procesos es la descripción de un proceso, sus elementos, actividades principales y demás componentes. Este instrumento tiene como objetivo presentar de forma clara y sencilla los procesos, para esto es necesario recopilar información de cada proceso, diseñar una Ficha de Caracterización o Matriz de caracterización y realizar la documentación correspondiente. Adicionalmente, es importante designar cada una de las actividades de acuerdo al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Con base en las diferentes teorías de modelos de procesos, Hurtado[19] plantea que la caracterización de los procesos debe contener como mínimo:

- Nombre del Proceso.

- Líder del Proceso: Cargo responsable de que el proceso se lleve a cabo tal y como está establecido.

- Objetivo: Razón por la cual existe el proceso en la organización.

- Alcance: Establece límites del proceso, indicando cuál es la acción inicial y cuál la acción final.

- Acciones: Denominación de las acciones, utilizando verbos en infinitivo.

- Entradas / proveedores: Pueden ser otros procesos de la organización o partes externas interesadas. Se entiende también al proveedor, de acuerdo con la ISO 9001, como la organización o persona que proporciona un producto. Se puede resumir entonces que la entrada es el insumo requerido para ejecutar el proceso y proveedor es quien lo entrega al proceso.

- Salidas / clientes: Pueden ser otros procesos de la entidad o partes externas interesadas. Se entiende también al cliente, de acuerdo con la ISO 9001, como la organización o persona que recibe un producto. Se puede resumir salida como el resultado del proceso y cliente quien recibe este resultado.

- Recursos: Son los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso, incluyendo los recursos humanos, la infraestructura (física y tecnológica) y las condiciones de ambiente de trabajo.

- Requisitos normativos y legales: Descripción de la normativa que aplica al proceso (si aplica) y los modelos de gestión aplicados.

---

[19] ATEHORTÚA, Federico; BUSTAMANTE, Ramón y VALENCIA, Jorge. Sistema de Gestión Integral. Una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, Gestión y Conocimiento, 2008. p. 77-78.

- Indicadores: Descripción de los indicadores para hacerle seguimiento al proceso y sus resultados.

- Documentos asociados: Listado de los documentos (Manuales, procedimientos, instructivos u otros) que, explican detalladamente la manera como deben llevarse a cabo las actividades del proceso.

Un paso fundamental en el ejercicio de caracterizar procesos, es la divulgación de la información y la validación de los resultados que se van alcanzando.

2.2.3 MANUALES DE PROCEDIMIENTO

Los procedimientos consisten en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar los procesos de manera secuencial e integrada con el fin de lograr los objetivos propuestos. De acuerdo con la norma ISO 9000, procedimiento es "forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso"[20]

El objetivo de los manuales de procedimiento es obtener la mejor estructuración y detallar de forma exacta las tareas que deben cumplirse desde el inicio, durante y al final, llevando una buena coordinación y orden en las actividades de la organización, considerando los factores tiempo, esfuerzo y dinero, impulsando así la productividad y garantizando la disminución de errores. [21,22,23]

Teniendo en cuenta lo anterior, los procedimientos en una organización permiten entender y comprender de forma practica el desarrollo de las actividades en cada uno de los niveles jerárquicos, lo que contribuye en la disminución de fallas en los procesos y por lo tanto incrementa la productividad.

La utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

La elaboración de los manuales de procedimiento implica realizar una recolección de información que permita conocer los procesos tal y como operan en el momento. Esta recopilación de información es necesario recurrir a fuentes como los archivos documentales, funcionarios y áreas de trabajo. Las técnicas que generalmente se utilizan son la investigación documental, la entrevista directa y la observación de campo.

---

[20] Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. 3 ed. Bogotá: ICONTEC, 2005. p. 24

[21] TERRY, George y FRANKLIN, Stephen. Principios de Administración. México: CECSA, 1993. p. 32.

[22] MELINKOFF, Ramón. Los procesos administrativos. Caracas: Panapo. 1990. p. 28.

[23] GÓMEZ, Francisco. Sistemas y procedimientos administrativos. Caracas: Fragor, 1993. p. 61.

Una vez recopilada la información se procede a analizarla respondiendo a preguntas como: ¿qué trabajo se hace?, ¿quién lo hace?, ¿cómo se hace?, ¿cuándo se hace?, ¿dónde se hace? y ¿por qué se hace?, esto con el fin de determinar qué se debe eliminar, combinar, cambiar, mejorar y/o mantener para finalmente diseñar el procedimiento.

Es importante resaltar que de acuerdo a la norma, no todos los procedimientos deben estar documentados, solo seis (6) procedimientos que deben estarlo, por lo tanto cada organización decide cuales procedimientos documentar. Así mismo, plantea que no existe una sola forma de documentar los procedimientos y cada organización tiene la libertad de decidir cómo realizarlo, sin embargo debe tener una estructura bien definida y como mínimo deben contener los siguientes elementos:

1. **OBJETIVO:** Descripción clara, concreta y directa del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimiento.

2. **ALCANCE:** Indica el inicio y el fin de un procedimiento.

3. **POLITICAS Y LINEAMIENTOS:** Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

4. **DEFINICIONES:** Son los términos de uso frecuente que se emplean en el desarrollo del procedimiento y que puedan ayudar a comprender mejor el manual de descripción del procedimiento.

5. **CONTENIDO:** Es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades, precisando el cargo responsable de cada actividad:

TABLA 3. Modelo de descripción de actividades y Responsables

Actividad	Responsable
Descripción de las actividades necesarias para el desarrollo del procedimiento.	Cargo del responsable de la actividad

6. **DIAGRAMA DE FLUJO:** Es la representación gráfica de la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso.

Los manuales de procedimientos son un instrumento de gestión fundamental para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades. Estos pueden ser

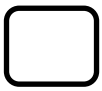
representados mediante diagramas de flujo, una herramienta que facilita el entendimiento de los procedimientos al indicar la secuencia de las operaciones de forma gráfica, a través de símbolos.

Algunas de las organizaciones que han establecido simbologías para graficar los diagramas de flujo[24], son las siguientes:

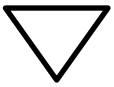
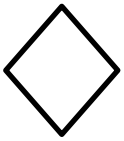
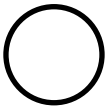
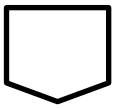
- American Society of Mechanical Enginners (ASME)
- International Organization for Standardization (ISO)
- El Instituto Alemán de Normalización (Deutches Institut fur Normung e.V – DIN)
- Símbolos del Flujograma de Ingeniería de Operaciones y de Administración y Mejora de la Calidad del Proceso (DO)
- Diagramas integrados de flujo (DIF) en las versiones de Yourdon-De Marco y Gene & Sarson

La simbología desarrollada por la American National Standard Institute (ANSI), ha sido ampliamente adoptada en la elaboración de diagramas de flujo de tipo administrativo. Dicha simbología se encuentra a continuación:

TABLA 4. Simbología ANSI

SIMBOLOS	SIGNIFICADO	REPRESENTACIONES
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.

[24] SEQUEIRA, Maribel. Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. [en línea] Costa Rica. Ministerio de planificación nacional y política económica, Área de modernización del Estado. Julio, 2009. Disponible en: https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf

	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Operación / Actividad	Estos recuadros redondeados, con fondo gris y letras en azul, representan procesos o subprocesos, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: ANSI. Representación gráfica de los procesos. Elaborado a partir de la página http://www.ansi.org/

2.2.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción y el análisis de cargos son herramientas que permiten tanto la eficiencia como la administración del talento humano al definir claramente las bases y el marco de acción del mismo, por lo tanto tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las organizaciones.

Una descripción y análisis de cargos realizados a conciencia y de manera cuidadosa, es una fuente de información básica para toda la planeación del talento humano y dan como resultado la simplificación de tareas propias de esta área de la organización como lo son la selección, la capacitación, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Chiavenato [25] define la descripción de cargos como el proceso que consiste en detallar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

De acuerdo con García, Murillo y González[26], descripción de cargo es la evidencia escrita de las actividades que realiza la persona que ocupa determinado cargo en la organización, la manera en que lo hace y las condiciones bajo las cuales realiza el trabajo.

La descripción de cargos contiene una descripción genérica que explica el conjunto de actividades del puesto y una descripción específica que detalla las actividades del puesto, es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

García et al [27] establecen que antes de realizar la descripción de cargos, se deben llevar a cabo dos procesos. El primero de ellos es el análisis de cargo o del puesto, el cual se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades dando como resultado la descripción del puesto; el segundo es el diseño del cargo, que hace referencia a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto.

---

[25] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000. p. 331.
[26] GARCÍA, Mónica: MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p. 43.
[27] Ibíd., p. 35.

Por otro lado, Gómez Balkin y Cardy[28], definen análisis del cargo y diseño de cargos, como el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades; las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, y los conocimiento, habilidades y aptitudes necesarios.

El propósito del análisis de cargo y el diseño de cargo es proporcionar información detallada sobre como desarrolla la organización sus funciones, como asigna las competencias y responsabilidades y, por tanto, como trata de lograr sus objetivos y metas a través de la estructuración o reestructuración de los contenidos, las características de los oficios y las relaciones de comportamiento organizacional, comportamiento humano y motivación, que buscan optimizar el desempeño del talento humano y aumentar la productividad empresarial[29].

Según García et al[30], el análisis de puestos define qué es lo hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para que hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, comportamientos, estándares de desempeño, requisitos del personal y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de análisis exhaustivo.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás.Las variables a considerar para el análisis de cargos, de acuerdo con Llanos[31], son:

- La experiencia
- Las responsabilidades
- El nivel de esfuerzo
- Las características de la personalidad
- Los requisitos físicos
- Los requisitos intelectuales
- Y las condiciones de trabajo

Existen varios métodos para recolectar la información para elaborar la descripción y el análisis de cargos, entre ellos se encuentran: la observación

[28] GÓMEZ-MEJÍA, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert. Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall, 1999. Citado por GARCÍA, Mónica: MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p. 34.
[29] Ibíd., 35.
[30] LLANOS, Javier. Integración de Recursos Humanos. México: Trillas, 2005. Citado por GARCÍA, Mónica: MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p. 36.
[31] GARCÍA, Mónica: MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p. 36.

directa del trabajador ejecutando la labor, los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos, la entrevista directa al empleado, métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores. Dessler[32] por su parte plantea un proceso concreto que consiste en lo siguiente:

1. Identificación del cargo: Este paso reúne varios tipos de información ya que es aquí cuando se especifica el título que debe tener el cargo, además de definir el estatus, grado o nivel del puesto de acuerdo con la descripción. El título del cargo del supervisor inmediato debe aparecer también como parte de la identificación, así como el salario o escala de pago que le corresponda al cargo. Finalmente, se debe especificar el nombre del ocupante del cargo, la dependencia a la cual pertenece y la fecha en que fue realizado el análisis.

2. Resumen del Puesto: Este paso describe de manera general la naturaleza del puesto, de forma tal que sean mencionadas claramente las funciones y actividades que deben ser llevadas a cabo, así como las responsabilidades asignadas, para no incurrir en flexibilidades que se presten para interpretar erróneamente alguna posibilidad abierta. Esta descripción debe ser muy específica, para que así sea posible identificar fácilmente el tipo de personas que se deben contratar para desempeñarse en el puesto, el tipo de capacitación adecuado y la forma de evaluar el desempeño. A partir de esta etapa se puede definir claramente la misión del cargo, que debe incluir qué se hace, sobre qué procesos actúa y cuáles son los resultados esperados.

3. Relaciones: Las relaciones e interacciones que involucre el desempeño de actividades de quien ocupe el cargo, con personas dentro y fuera de la organización, deben ser especificadas en esta etapa. Es importante definir a quién se reporta, a quién supervisa, con quién trabaja y con qué persona que esté fuera de la empresa debe tener contacto. De igual forma, se debe hacer una descripción breve sobre el propósito de esas interacciones, las personas que participan en ellas y la frecuencia con la que se dan.

4. Responsabilidades y Deberes: Es fundamental elaborar una lista detallada de cada una de las responsabilidades y deberes del puesto, con una o dos frases que las describan. En estas es conveniente incluir todas las responsabilidades básicas del cargo en términos de resultados parciales más significativos.

[32] DESSLER, Gary. Administración de Personal. 8 ed. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 2001. Citado por GARCÍA, Mónica: MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p. 36.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Adiela de Lombana S.A. es una empresa familiar fundada en 1986 en la ciudad de Cali. Inicialmente su objeto social fue la venta de productos de decoración como cortinas, persianas, papel decorativo, alfombras, tapetes, pisos, entre otros. Gracias a una buena gestión comercial y al respaldo de marcas como Hunter Douglas, Flexalum, Panorama, la organización logró crecer y ser reconocida en el mercado.

Aproximadamente diez años después de su fundación, la organización incursiona en la construcción liviana, conocida también como Drywall. Al obtener la distribución exclusiva del fabricante USG International, Ltd., líder mundial en el mercado del drywall, surge lo que se conoce hoy como la unidad de negocio Comercialización, enfocada en la distribución al por mayor y al detal de productos para la construcción liviana como placas yeso, placas de fibrocemento, masilla, perfiles de acero galvanizado, entre otros.

Paralelamente al inicio de la unidad de negocio Comercialización, se fueron ejecutando pequeños proyectos en drywall que permitieron a la organización generar el know how necesario para la elaboración de presupuestos de obra y la ejecución de los mismos a una escala mucho mayor, consolidándose entonces la unidad de negocio Obras y dando como resultado la estructura actual de la organización con sus tres unidades de negocio: Decoración, Comercialización y Obras. Es importante entonces resaltar que cada unidad de negocio tiene un portafolio de productos específico y por lo tanto el mercado meta de cada una es diferente. A nivel interno, esta diferenciación se observa en su fuerza comercial, es decir, cada unidad de negocio cuenta con un equipo comercial especializado en los productos y/o servicios que ofrece.

Como todas las organizaciones, Adiela de Lombana S.A. también ha tenido que enfrentar retos que han puesto a prueba su solidez, uno de ellos y posiblemente de los más importantes, fue el cambio de importadores directos a subdistribuidores de la marca USG (su principal proveedor), lo cual impactó no solo su volumen de facturación y rentabilidad, sino su posición en el mercado. Frente a tal situación, fue necesario diseñar e implementar nuevas estrategias que permitieron ampliar el portafolio de productos y enfocar más esfuerzos hacia la unidad de negocio Obras.

Por todo lo anterior, Adiela de Lombana S.A. es reconocida actualmente como una organización con experiencia, calidad y confiabilidad en el mercado de la construcción liviana y la decoración en el suroccidente colombiano. Razón por la cual surge la necesidad de buscar herramientas que le permitan estandarizar y documentar sus procesos asegurando la mejora continua y por lo tanto su supervivencia y crecimiento.

2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El direccionamiento estratégico en la organización Adiela de Lombana S.A. se lleva a cabo por los miembros de la familia Lombana Lozada a través de la Junta Directiva, la Gerencia General, la Gerencia Comercial y la Gerencia Financiera. Cada gerencia está a cargo de las diferentes áreas, de la siguiente manera:

Gerencia General

- Administración
- Talento Humano
- Compras
- Cartera
- Comercio Exterior
- Sistemas
- Control de obra

Gerencia Comercial

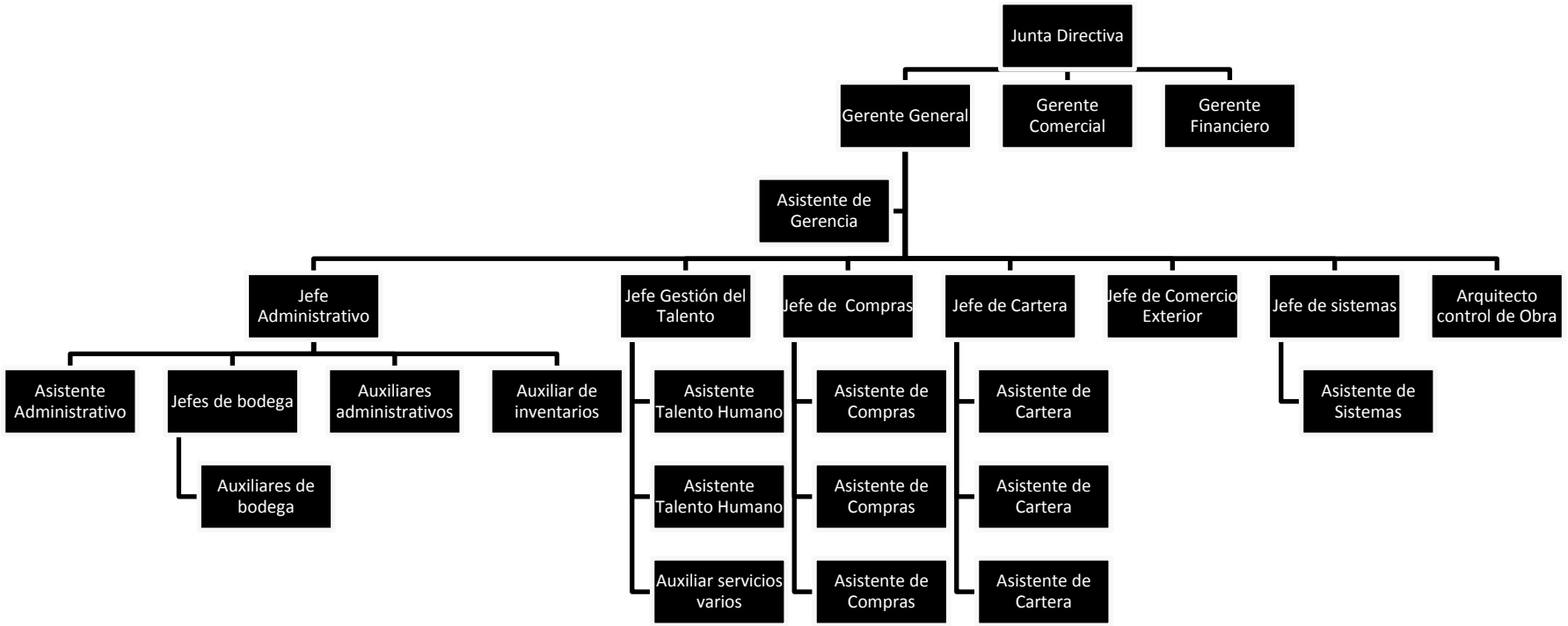
- Director Comercial de Obras
- Director de Obras
- Jefe de Mercadeo
- Líderes Comerciales Regionales
- Jefe de Ventas Decoración

Gerencia Financiera

- Jefe de Contabilidad
- Analista contable
- Tesorería

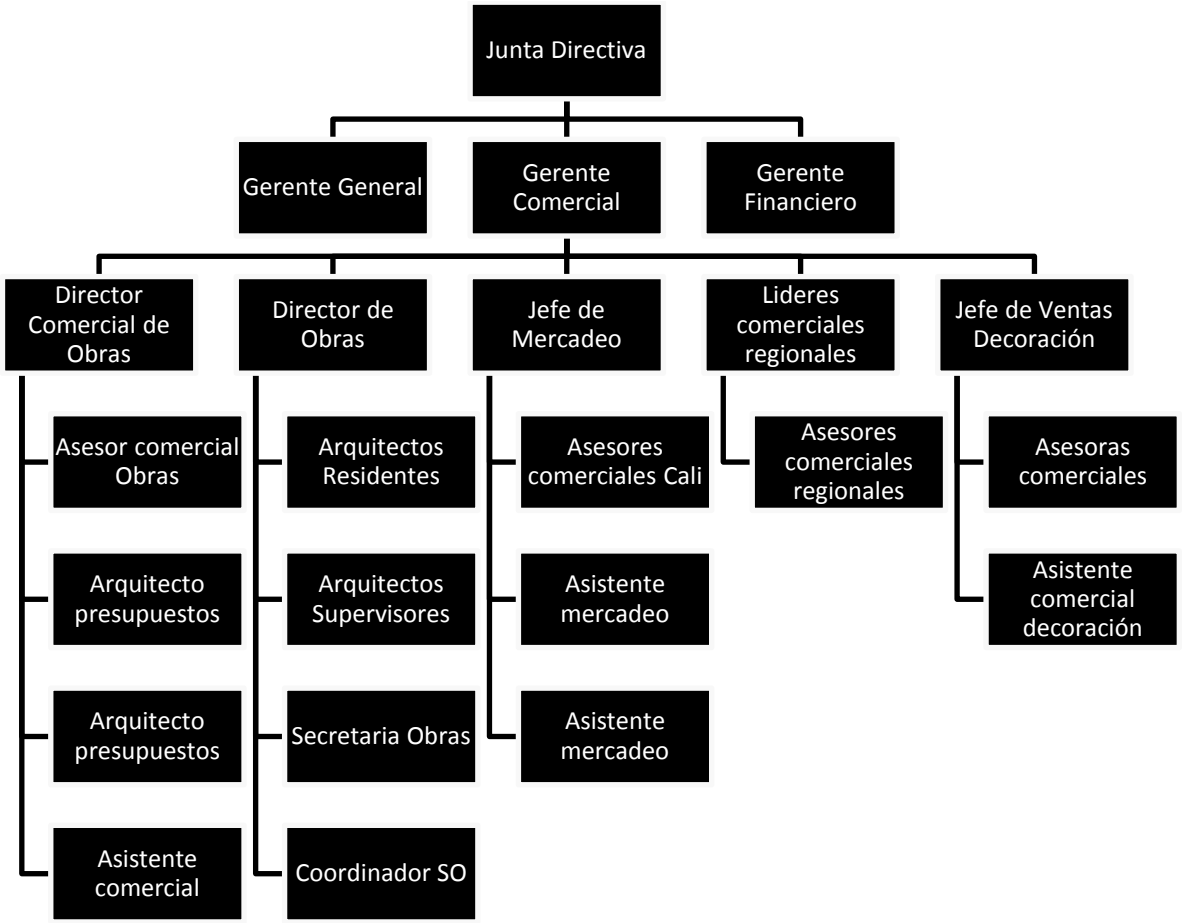
De acuerdo a lo anterior, a continuación se puede observar el organigrama actual de la organización:

ILUSTRACIÓN 4. Organigrama - Adiela de Lombana S.A. Parte 1



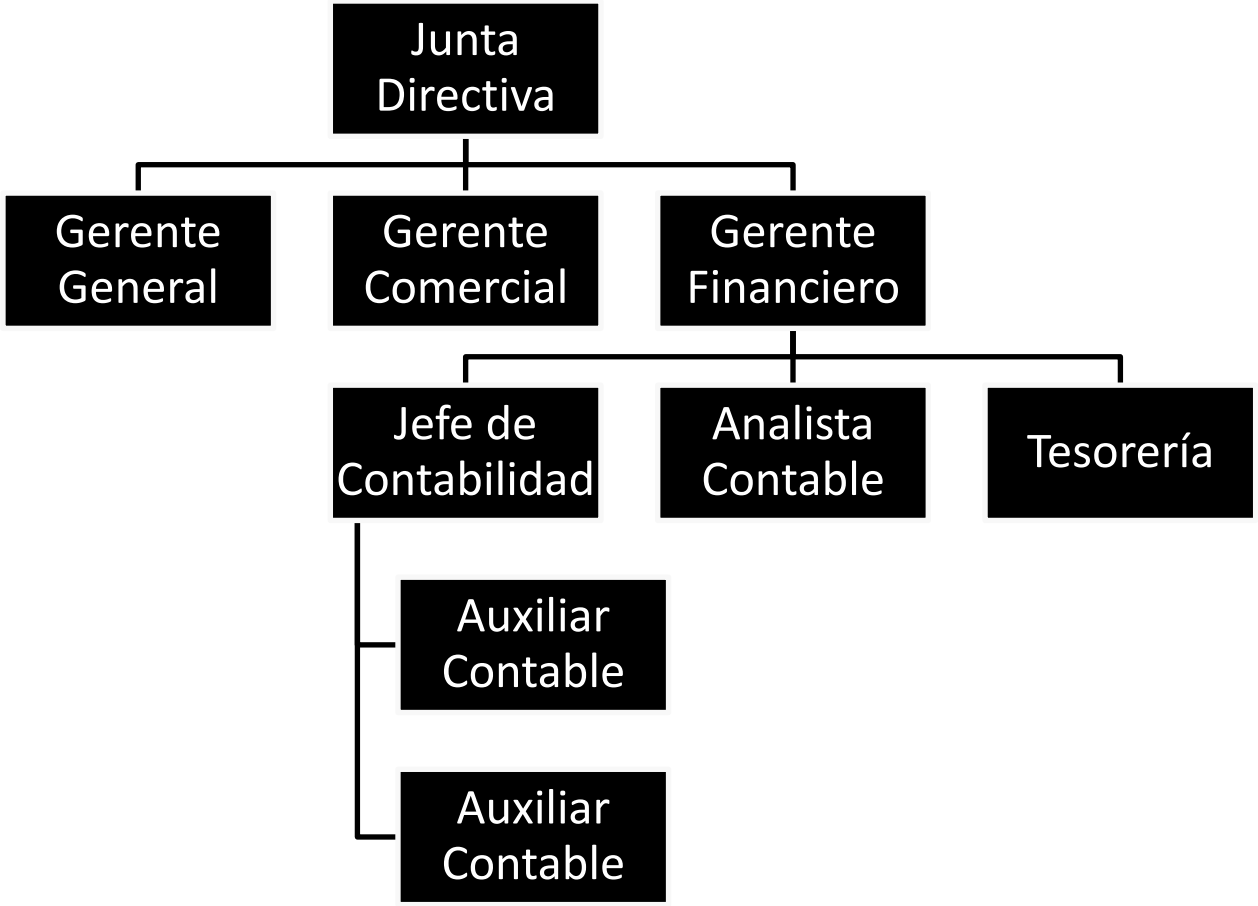
Fuente: Construcción propia

ILUSTRACIÓN 5. Organigrama - Adiela de Lombana S.A. Parte 2



Fuente: Construcción propia

ILUSTRACIÓN 6. Organigrama - Adiela de Lombana S.A. Parte 3



Fuente: Construcción propia

3 RESULTADOS

3.1 ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos de una organización que permite observar su secuencia e interrelación para tener una visión general de la misión y la manera en la cual se lleva a cabo.

Para diseñar un mapa de procesos, es necesario identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la organización, para el caso de Adiela de Lombana S.A., cada área fue asignada a un proceso.

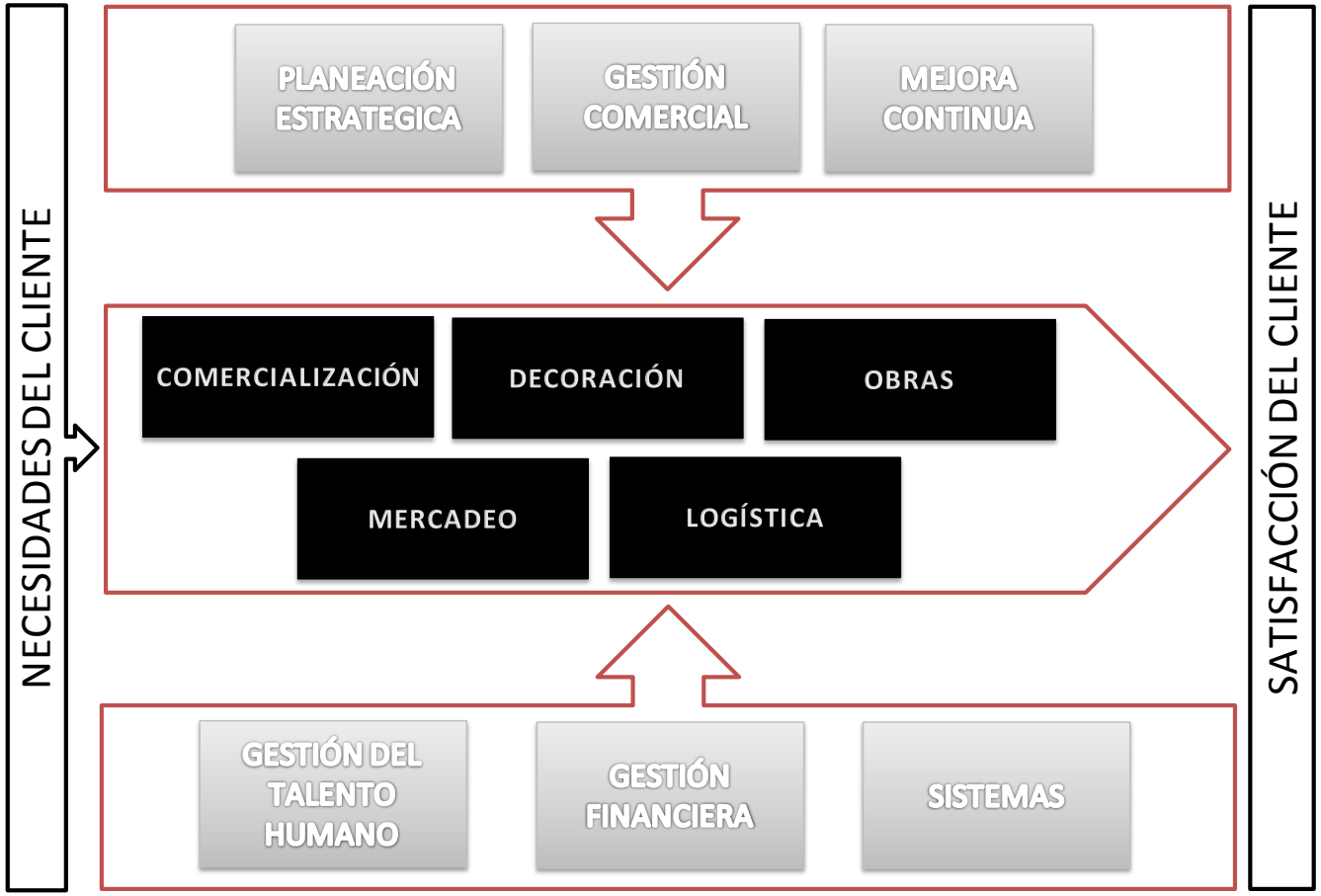
Teniendo en cuenta que cada unidad de negocio cuenta con personal especializado en los diferentes productos, tanto asesores comerciales como auxiliares y/o asistente comerciales, se definieron Comercialización, Decoración y Obras como procesos operativos independientes. En la siguiente tabla se puede observar la clasificación de los procesos para la organización Adiela de Lombana S.A. de acuerdo a las áreas que se identificaron:

TABLA 5. Clasificación de los Procesos - Adiela de Lombana S.A.

Tipo de proceso	**Proceso**	**Área / Entidad**
Procesos estratégicos	Planeación estratégica	Junta directiva Gerencia General Gerencia Comercial Administración
	Gestión comercial	
	Mejora continua	
Procesos operativos	Comercialización	Ventas productos Drywall
	Decoración	Ventas productos Decoración
	Obras	Ventas de Obras Ejecución de Obras Control de Obras
	Mercadeo	Mercadeo
	Logística	Compras Importaciones Despachos
Procesos de apoyo	Gestión del Talento Humano	Talento Humano
	Gestión Financiera	Contabilidad Cartera Tesorería
	Sistemas	Sistemas

Fuente: Construcción propia

ILUSTRACIÓN 7. Mapa de Procesos - Adiela de Lombana S.A.



Fuente: Construcción propia

3.2 DISEÑO DE MATRICES DE CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

Una vez elaborado el mapa de procesos de la organización, se procedió a la caracterización de los procesos operativos. Para lograr esto se definieron las entradas y sus proveedores (internos o externos), las actividades designando cada una al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), las salidas y sus clientes (internos o externos), así como el responsable, el objetivo, el alcance, los recursos y las evidencias e indicadores del proceso.

Posteriormente, se realizó el diseño de la matriz de caracterización de procesos que se encuentra a continuación y se diligenció para cada uno de los procesos operativos de la organización Adiela de Lombana S.A.

TABLA 6. Modelo de Matriz de Caracterización de Procesos

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO _____	**FECHA:**	**PAG: 1/1**
RESPONSABLE			
OBJETIVO			
ALCANCE			

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedor	**Entradas**	**Actividades (PHVA)**	**Salidas**	**Cliente**

RECURSOS

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Elaborado por:	**Revisado por :**
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:

Fuente: Construcción propia, basada en conceptos del autor PÉREZ.

3.2.1 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

TABLA 7. Matriz de Caracterización del Proceso de Comercialización

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	COD:	VERSIÓN: 01
ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	FECHA: 25/04/2016	PAG: 1/1

RESPONSABLE	Gerente Comercial
OBJETIVO	Establecer y desarrollar las actividades que aseguren la venta de materiales de construcción liviana de acuerdo a los requisitos de los clientes y las políticas de la empresa.
ALCANCE	Desde el plan de ventas hasta la entrega de los materiales

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedor	Entradas	Actividades (PHVA)	Salidas	Cliente
Planeación estratégica	Plan estrategico	**PLANEAR** • Diseñar el plan estratégico. • Establecer los presupuestos de ventas.	Estrategias comerciales	Gestión Comercial
Gestión Comercial	Presupuesto de ventas	**HACER** • Asesorar al cliente de acuerdo a sus necesidades. • Realizar el despiece de los materiales seleccionados por el cliente. • Elaborar cotización de acuerdo a los criterios establecidos. • Solicitar documentación al cliente para registro y análisis de crédito. • Realizar pedido de acuerdo a la orden de compra del cliente. • Solicitar aprobación del pedido a Gestión Financiera. • Hacer la factura y solicitar el despacho del material. • Realizar seguimiento a la entrega del material a satisfacción. • Realizar seguimiento al pago de la factura. • Realizar encuesta de satisfaccion a clientes.	Plan ventas	Comercialización
Cliente	Solicitud de cotización		Cotización	Cliente
Cliente	Cotización aprobada		Orden de compra	Comercialización
Cliente	Orden de compra		Pedido	Gestión Financiera
Gestión financiera	Pedido aprobado	**VERIFICAR** • Revisar resultados de la encuesta de satisfacción a clientes. • Evaluar los negocios cerrados Vs. las cotizaciones realizadas. • Hacer seguimiento a las cotizaciones realizadas y solicitar retroalimentación de los clientes.	Factura Material entregado	Cliente
Cliente	Soporte de pago	**ACTUAR** • Implementar acciones de mejora de acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción. • Ejecutar estrategias para aumentar la efectividad en el cierre de los negocios.	Recibo de caja	Gestión Financiera

RECURSOS	Líder del proceso Equipo de trabajo Equipo de computo	Conectividad e internet Papelería Impresora	Red de comunicaciones

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Implementación del plan estratégico y cumplimiento del presupuesto de ventas
Índice de satisfacción del cliente

Elaborado por:	**Revisado por :**
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:

Fuente: Construcción propia

3.2.2 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DECORACIÓN

TABLA 8. Matriz de Caracterización del Proceso de Decoración

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DECORACIÓN	**FECHA: 25/04/2016**	**PAG: 1/1**

RESPONSABLE	Gerente Comercial
OBJETIVO	Establecer y desarrollar las actividades que aseguren la venta e instalación de productos de decoración de acuerdo a los requisitos de los clientes y las políticas de la empresa.
ALCANCE	Desde el plan de ventas hasta la entrega e instalación de los productos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedor	Entradas	Actividades (PHVA)	Salidas	Cliente
Planeación estratégica	Plan estrategico	**PLANEAR** • Diseñar el plan estratégico. • Establecer los presupuestos de ventas.	Estratégias comerciales	Gestión Comercial
Gestión Comercial	Presupuesto de ventas	**HACER** • Asesorar al cliente de acuerdo a sus necesidades. • Tomar medidas de acuerdo a la salicitud del cliente. • Elaborar la cotización de acuerdo a los criterios establecidos. • Solicitar documentación al cliente para registro y análisis de crédito. • Realizar pedido de acuerdo a la orden de compra del cliente. • Solicitar aprobación del pedido a Gestión Financiera. • Hacer seguimiento a la llegada de los productos solicitados. • Coordinar con el cliente y el contratista la instalación de los productos. • Asegurarse de la entrega del producto instalado a entera satisfacción. • Solicitar la factura y entregarla al cliente. • Realizar seguimiento al pago de la factura. • Realizar encuesta de satisfaccion a clientes.	Plan ventas	Decoración
Cliente	Solicitud de cotización		Cotización	Cliente
Cliente	Cotización aprobada		Orden de compra	Decoración
Cliente	Orden de compra		Pedido	Gestión Financiera
Gestión financiera	Pedido aprobado		Productos entregados	Cliente
Decoración	Orden de servicio de instalación	**VERIFICAR** • Realizar seguimiento a la solución de inconformidades. • Revisar resultados de la encuesta de satisfacción a clientes. • Evaluar los negocios cerrados Vs. las cotizaciones realizadas. • Hacer seguimiento a las cotizaciones realizadas y solicitar retroalimentación de los clientes.	Producto instalado	Cliente
Decoración	Producto instalado		Factura	Cliente
Cliente	Soporte de pago	**ACTUAR** • Implementar acciones de mejora de acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción. • Ejecutar estrategias para aumentar la efectividad en el cierre de los negocios.	Recibo de caja	Gestión Financiera

RECURSOS	Líder del proceso Equipo de trabajo Equipo de computo	Conectividad e internet Papelería Impresora	Red de comunicaciones

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Implementación del plan estratégico y cumplimiento del presupuesto de ventas
Índice de satisfacción del cliente

Elaborado por:	**Revisado por :**
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:

Fuente: Construcción propia

3.2.3 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE OBRAS

TABLA 9. Matriz de Caracterización del Proceso de Obras

ADL ADELA DE LOMBANA S.A.	**SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE OBRAS	**FECHA: 25/04/2016**	**PAG: 1/1**

RESPONSABLE	Gerente Comercial
OBJETIVO	Establecer y desarrollar las actividades que aseguren la venta de proyectos de construcción en el sistema drywall de acuerdo a la normatividad vigente, los requisitos de los clientes y las políticas de la empresa.
ALCANCE	Desde el plan de ventas hasta la entrega de los proyectos terminados

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedor	Entradas	Actividades (PHVA)	Salidas	Cliente
Planeación estratégica	Plan estratégico	**PLANEAR** • Diseñar el plan estratégico. • Establecer los presupuestos de ventas. **HACER** • Brindar al cliente un asesoramiento técnico de acuerdo a sus requisitos y a la normatividad vigente. • Especificar los insumos, materiales y mano de obra necesarios para la ejecución del proyecto. • Elaborar la oferta comercial detallada del proyecto. • Adjuntar los documentos solicitados por el cliente para el estudio de la oferta comercial. • Hacer seguimiento al estudio de la oferta comercial realizado por el cliente. • Revisar y firmar el contrato y las pólizas para la ejecución del proyecto, una vez haya sido aprobado por el cliente. • Solicitar documentación al cliente para registro y análisis de crédito. • Entregar la cuenta de cobro al cliente por el anticipo. • Realizar seguimiento al pago de la cuenta de cobro. • Solicitar la apertura del código de obra, una vez se confirme el pago de la cuenta de cobro. • Realizar la búsqueda, selección, contratación y afiliación del personal requerido para la ejecución del proyecto. • Capacitar al personal a cargo de la ejecución del proyecto. • Realizar la solicitud de insumos y materiales necesarios para la ejecución del proyecto. • Realizar órdenes de compra para los insumos y materiales específicos del proyecto y hacer seguimiento a la entrega. • Realizar la instalación de los productos de acuerdo a las especificaciones del proyecto. • Validar las cantidades instaladas y realizar actas de obra. • Realizar la(s) facturar(s) de acuerdo a las actas aprobadas, entregarla(s) al cliente y hacer seguimiento al pago. • Realizar pago a contratistas y a proveedores de materiales e insumos. • Gestionar el paz y salvo del proyecto. • Solicitar devolución de retegarantía. • Ralizar el cierre contable del proyecto. **VERIFICAR** • Asegurarse de cumplir con toda la seguridad social y reglamento de salud ocupacional del personal de mano de obra. • Evaluar los negocios cerrados Vs. las cotizaciones realizadas. • Hacer seguimiento a las cotizaciones realizadas y solicitar retroalimentación de los clientes. • Realizar seguimiento a la instalación Vs. el consumo de materiales de acuerdo al presupuesto del proyecto. • Analizar la rentabilidad del proyecto de acuerdo al avance. • Revisar el comportamiento de pago del cliente. **ACTUAR** • Implementar acciones de mejora de acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción. • Ejecutar estrategias para aumentar la efectividad en el cierre de los negocios. • Dar solución a las inconformidades manifestadas por el cliente.		
Cliente	Solicitud de cotización		Cotización	Cliente
Cliente	Cotización aprobada		Contrato y polizas firmados	Cliente
Cliente	Soporte de pago de anticipo		Recibo de caja Código de obra	Gestión Financiera
Gestión Talento Humano	Personal para ejecución de proyecto		Instalación de materiales	Cliente
Obras	Instalación de materiales		Acta de entrega de proyecto	Cliente
Cliente	Acta de entrega de proyecto aprobada		Factura	Gestión Financiera
Cliente	Soporte de pago de factura		Recibo de caja	Gestión Financiera

RECURSOS	Líder del proceso Equipo de trabajo Equipo de computo	Conectividad e internet Papelería Impresora	Red de comunicaciones

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Implementación del plan estratégico y cumplimiento del presupuesto de ventas
Índice de satisfacción del cliente

Elaborado por:	**Revisado por :**
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:

Fuente: Construcción propia

3.2.4 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LOGÍSTICA

TABLA 10. Matriz de Caracterización del Proceso de Logística

ADL ADELA DE LOMBANA S.A.	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	COD:	VERSIÓN: 01
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LOGÍSTICA	FECHA: 25/04/2016	PAG: 1/1

RESPONSABLE	Gerente General
OBJETIVO	Establecer y desarrollar las actividades que aseguren el abastecimiento y distribución de materiales de construcción liviana y productos de decoración de acuerdo a las políticas de la empresa.
ALCANCE	Desde el plan de abastecimiento y distribución hasta la entrega de los productos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedor	Entradas	Actividades (PHVA)	Salidas	Cliente
Planeación estratégica	Plan estratégico	**PLANEAR** • Diseñar el plan estratégico. • Establecer el presupuesto de compras. **HACER** • Realizar la selección de proveedores de acuerdo a las politicas de la empresa.	Estratégias de abastecimiento y distribución	Logística
Logística	Presupuesto de compras	• Solicitar cotización a proveedores especificando las caracteristicas de los productos. • Revisar las cotizaciones recibidas y seleccionar la mas conveniente para la empresa. • Realizar orden de compra de acuerdo a la cotización seleccionada. • Solicitar documentos para el registro de proveedor. • Entregar los documentos solicitados por el proceedor para el registro como clientes y la asignación de cupo de crédito. • Contratar servicios de transporte, en caso de ser necesario.	Planeación de compras	Logística
Logística	Solicitud de cotización	• Hacer seguimiento al despacho y entrega de los productos solicitados. • Informar de manera oportuna la llegada de los productos. • Coordinar el personal necesario para el descargue de los productos y almacenarlos optimizando la capacidad de la bodega. • Informar las referencias, cantidad y estado de los productos recibidos. • Realizar el ingreso al inventario y aplicar los sobrecostos correspondientes.	Cotización	Logística
Logística	Cotización aprobada	• Informar los costos finales de los productos. • Reportar novedades en la recepción del material y gestionar soluciones. • Revisar las facturas de los proveedores, aceptarlas y pasarlas para pago. • Realizar la planilla de despacho de acuerdo a las facturas recibidas. • Coordinar el personal necesario para el cargue de los vehículos. • Establecer rutas de entrega para cada vehículo y hacer seguimiento a las entregas.	Orden de compra	Proveedor
Proveedor	Recibo de productos	• Dar solución a las novedades que se presenten. • Entregar cumplidos a Gestión Financiera. **VERIFICAR** • Aplicar la evaluación de proveedores. • Aplicar encuesta de calidad y nivel de servicio a clientes.	Ingreso a inventario	Logística
Gestión Financiera	Factura / Remisión	• Inventarios cíclicos **ACTUAR** • Informar a los proveedores el resultado de la evaluación y exigir la aplicación de planes de mejora, en caso de ser necesarios. • Aplicar los correctivos necesarios para mejorar la calidad y el nivel de servicio de acuerdo a los resultados de la encuesta. • Aplicar estratégias para mejorar los índices de deterioro y pérdida de productos, de acuerdo al análisis de los inventarios cíclicos.	Entrega de productos	Cliente

RECURSOS	Líder del proceso Equipo de trabajo Equipo de computo	Conectividad e internet Papelería Impresora	Red de comunicaciones

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Implementación del plan estratégico y cumplimiento del presupuesto de compras
Evaluación de proveedores
Índice de satisfacción del cliente

Elaborado por:	**Revisado por :**
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:

Fuente: Construcción propia

3.2.5 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE MERCADEO

TABLA 11. Matriz de Caracterización del Proceso de Mercadeo

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE MERCADEO	**FECHA: 25/04/2016**	**PAG: 1/1**

RESPONSABLE	Gerente General
OBJETIVO	Establecer y desarrollar las actividades que aseguren el posicionamiento de marca y la fidelización de los clientes
ALCANCE	Desde la elaboración del plan de mercadeo hasta la administración de medios de comunicación, la organización de eventos y merchandising

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedor	Entradas	Actividades (PHVA)	Salidas	Cliente
Planeación estratégica	Plan estratégico	**PLANEAR** • Diseñar el plan estratégico. • Establecer el presupuesto de mercadeo. **HACER** • Comunicar la propuesta de valor de la compañía a los clientes a traves de la página web, correo eletrónico, redes sociales, publicidad impresa. • Coordinar la realización de los eventos como capacitaciones, lanzamiento de productos, inauguración de puntos de venta, entre otros. • Atraer mas clientes a la página web con campañas en Google Adwords. • Aumentar la rentabilidad de los puntos de venta (Visual merchandising). • Brindar asesoría online a los clientes. **VERIFICAR** • Evaluar la percepción de los clientes sobre la marca. • Evaluar el resultado de los eventos. • Evaluar la efectividad de los canales de distribución. **ACTUAR** • Aplicar estratégias para mejorar la percepción de la marca en los clientes. • Implementar acciones de mejora en el desarrollo de eventos. • Ejecutar estratégias para aumentar la efectividad de los canales de distribución.	Estratégias de mercadeo	Mercadeo
Mercadeo	Presupuesto de mercadeo		Cronograma de actividades	Mercadeo
Mercadeo	Cronograma de actividades		Actividades desarrolladas	Cliente

RECURSOS	Líder del proceso	Conectividad e internet	Red de comunicaciones
	Equipo de trabajo	Papelería	
	Equipo de computo	Impresora	

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Implementación del plan estratégico y cumplimiento del presupuesto de mercadeo
Evaluación de actividades
Índice de satisfacción del cliente

Elaborado por:	**Revisado por :**
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:

Fuente: Construcción propia

3.3 ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO OBRAS

Un manual de procedimiento es la descripción detallada del paso a paso para alcanzar un objetivo, definiendo claramente su inicio y fin (alcance) así como las políticas y lineamientos a tener en cuenta e indicando el responsable de cada paso.

Adicionalmente, es importante también contar con una representación gráfica del procedimiento o diagrama de flujo que permita un mejor entendimiento del mismo.

Conforme a las necesidades de la organización Adiela de Lombana S.A., se definió realizar los manuales de los siguientes procedimientos correspondientes a la unidad de negocio Obras:

- Venta de proyectos
- Cotización de proyectos
- Ejecución de proyectos
- Control de proyectos

A continuación se encuentra la explicación del formato que se diseñó para el fin anterior:

IDENTIFICACIÓN:

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTO**	**COD:**	**VERSIÓN:**
	PROCEDIMIENTO	**FECHA:**	**PÁG: 51 de 106**

LOGO: Logo de la organización.
TÍTULO: Nombre del formato.
PROCEDIMIENTO: Nombre del procedimiento.
COD: Numeración única asignada por la organización a cada manual.
FECHA: Fecha de elaboración del manual.
VERSIÓN: Número de elaboración o de revisión del proceso. Se debe actualizar conforme sea modificado.
PÁG: Indica el número de página del total del manual.

7. OBJETIVO

Descripción clara, concreta y directa del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimiento.

8. ALCANCE

Indica el inicio y el fin de un procedimiento.

9. POLITICAS Y LINEAMIENTOS

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

10. DEFINICIONES

Son los términos de uso frecuente que se emplean en el desarrollo del procedimiento y que puedan ayudar a comprender mejor el manual de descripción del procedimiento.

11. CONTENIDO

Es la narración secuencial de cada una de las actividades, precisando el cargo responsable de cada actividad:

Actividad	Responsable
Descripción de las actividades necesarias para el desarrollo del procedimiento.	Cargo del responsable de la actividad

12. DIAGRAMA DE FLUJO

Es la representación gráfica de la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso.

3.3.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTA DE PROYECTOS

1. OBJETIVO

Establecer las actividades necesarias para la apertura de mercado y la consecución de nuevos negocios mediante una gestión comercial que permita dar a conocer la organización y su propuesta de valor.

2. ALCANCE

Desde la planificación de las rutas de ventas hasta la entrega de la información de los negocios cerrados al área de Obras.

3. POLITICAS Y LINEAMIENTOS

Las cotizaciones de actividades no estándar las debe realizar el área de Presupuestos.

Las ventas de materiales Hunter Douglas no tienen garantía.

Proyectos de menor cuantía (valor inferior a 5 millones de pesos), no se cotizan por la unidad de Negocio de Obras sino que se direccionan a un asesor comercial de materiales, quien adicionalmente le suministra al cliente información de contacto de instaladores.

A clientes que históricamente ejecuten las actividades en Drywall con sus propios instaladores, sólo se les cotiza Proyectos con Hunter Douglas.

Cuando el estudio de crédito del cliente no es favorable, la forma de pago del contrato es 100% anticipado y cualquier adicional de obra debe ser pagado por anticipado.

4. DEFINICIONES

Despiece de Materiales: Definir los materiales y las cantidades necesarias para realizar una actividad de construcción.

Cotización: Documento que contiene además del precio del proyecto, el alcance, las limitaciones, las especificaciones técnicas y las condiciones comerciales.

Actividades estándar: Son las actividades de obra que más comúnmente se presentan en cualquier tipo de Proyecto, por ejemplo, cielo rasos, muros de altura no mayor a 3m, entrepisos, entre otras.

Contrato: Documento en el cual se establecen las obligaciones del Contratante y el Contratista con respecto a la ejecución de un proyecto, de acuerdo a la cotización previamente aceptada.

Otrosí: Son modificaciones y/o adiciones que se realizan al contrato inicialmente firmado. Pueden ser por ampliaciones en el tiempo de entrega, actividades adicionales, cantidades adicionales, entre otras.

Prórroga: Ampliación del plazo de ejecución del proyecto.

Pólizas: Son contratos con compañías de seguro que el Contratista toma a favor del Contrate para garantizar la correcta ejecución de los proyectos. Tales como: buen manejo de anticipo, cumplimiento, estabilidad de obra, responsabilidad civil, entre otros.

Anticipo: Es un valor que el Contratante debe pagar al Contratista para iniciar la ejecución del proyecto y se determina como un porcentaje sobre el valor total del contrato.

5. CONTENIDO

TABLA 12.Descripción de Actividades y Responsables - Procedimiento Venta de Proyectos

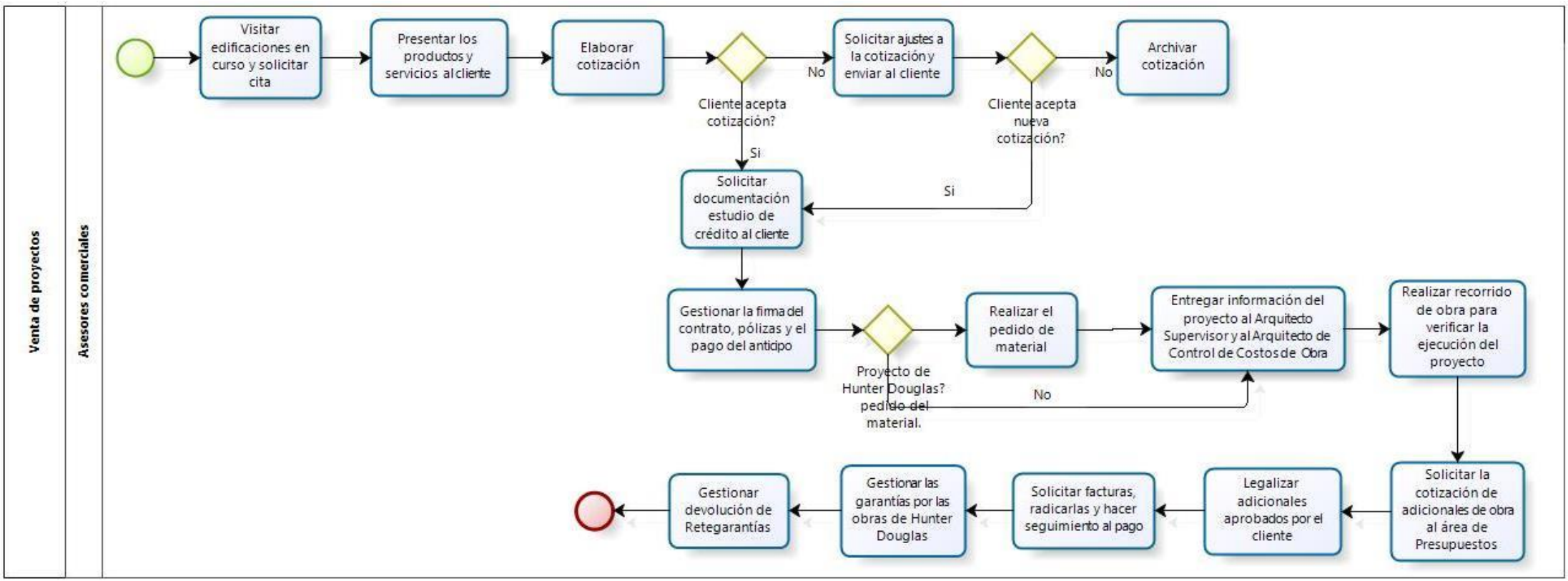
Actividad	Responsable
Planificar ruta para visitar las construcciones en curso asegurando la asignación de citas con las personas a cargo de las contrataciones.	Asesores(as) Comerciales
Presentar los productos y servicios ofrecidos por la organización y brindar asesoría al cliente de acuerdo a sus requerimientos, hacer seguimiento hasta lograr una solicitud de cotización.	Asesores(as) Comerciales
Elaborar la cotización de acuerdo a los precios establecidos para las actividades estándar y enviarla al cliente. En caso de no ser actividades estándar, dirigir la solicitud al área de Presupuestos.	Asesores(as) Comerciales
Hacer seguimiento a la cotización. De ser necesario solicitar ajustes en los precios y enviar la cotización actualizada al cliente.	Asesores(as) Comerciales
Una vez aceptada la cotización por parte del cliente, solicitar documentación para el estudio de crédito.	Asesores(as) Comerciales
Si el estudio de crédito del cliente resulta favorable, gestionar la firma del contrato, la expedición de pólizas y el pago del anticipo. Si es un proyecto de Hunter Douglas, realizar el pedido del material.	Asesores(as) Comerciales
Entregar toda la información del proyecto al Arquitecto(a) Supervisor correspondiente y al Arquitecto(a) de Control de Costos de Obra.	Asesores(as) Comerciales
Realizar recorrido de obra para verificar la ejecución del proyecto.	Asesores(as) Comerciales

Solicitar la cotización de adicionales de obra al área de Presupuestos.	Asesores(as) Comerciales
Legalizar los adicionales de obra aprobados por el cliente.	Asesores(as) Comerciales
Solicitar las facturas, radicarlas y hacer seguimiento al pago.	Asesores(as) Comerciales
Gestionar las garantías por las obras de Hunter Douglas.	Asesores(as) Comerciales
Gestionar la devolución de retegarantías.	Asesores(as) Comerciales

Fuente: Construcción propia

13. DIAGRAMA DE FLUJO

ILUSTRACIÓN 8. Venta de Proyectos



Fuente: Construcción propia

3.3.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COTIZACIÓN DE PROYECTOS

1. OBJETIVO

Establecer las actividades necesarias para elaborar las cotizaciones de proyectos, de acuerdo con las políticas de la compañía, la normatividad vigente y los requerimientos de los clientes.

2. ALCANCE

Desde la recepción de las solicitudes de cotización hasta la entrega de la documentación de los proyectos adjudicados

3. POLITICAS Y LINEAMIENTOS

No participar en convocatorias cuyo tipo de contratación sea bajo la modalidad de precio global fijo.

Sólo se realizará el cálculo de cantidades sí se participa desde el inicio en las especificaciones técnicas del proyecto.

No se realizarán proyectos cuyo valor sea menor a 10 SMMLV.

No se participará en proyectos de la Costa Atlántica, Santanderes y Medellín.

4. DEFINICIONES

APU: Es la sigla de Análisis de Precios Unitarios. Es el valor unitario de cada una de las actividades a realizar en relación con sus costos directos.

AIU: Es la sigla de Administración, Imprevistos y Utilidad. Son los costos indirectos en los que se incurre para llevar a cabo cada una de las actividades, es un porcentaje sobre los costos directos del proyecto.

Cotización: Documento que contiene además del precio del proyecto, el alcance, las limitaciones, las especificaciones técnicas y las condiciones comerciales.

Licitación: Es una convocatoria para presentar ofertas de un proyecto con un nivel más estricto en cuanto tiempo de presentación y requisitos

Precio Global Fijo: Es un tipo de contrato en el cual el contratista recibe una suma preestablecida como remuneración por la ejecución de un proyecto y por lo tanto, asume todos los costos adicionales en los que se incurran.

Precio Fijo Unitario: Es un tipo de contrato en el cual se establecen unidades y cantidades de obra y el valor del contrato resulta de la suma de los productos de los precios unitarios por las cantidades de obra ejecutadas.

Administración Delegada: Es un tipo de contrato en el cual el contratista asume todos los trabajos necesarios para la ejecución de una obra.

Especificaciones Técnicas: Es la documentación de los materiales y procesos de construcción.

Actividades estándar: Son las actividades de obra que más comúnmente se presentan en cualquier tipo de Proyecto, por ejemplo, cielo rasos, muros de altura no mayor a 3m, entrepisos, entre otras.

Imprevistos de Obra: Son aquellos eventos no contemplados en la ejecución de una obra que pueden generar retrasos en las actividades y costos adicionales.

Programación de Obra: Es la organización cronológica y el establecimiento de los tiempos de ejecución de cada una de las actividades de una obra.

5. CONTENIDO

TABLA 13. Descripción de Actividades y Responsables - Procedimiento Cotización de Proyectos

Actividad	Responsable
Recibir las solicitudes de cotización o las invitaciones a participar en licitaciones, revisar sí de acuerdo a las políticas de la compañía se participa. Sí se participa, asignar a los(as) arquitectos(as) de presupuestos o a los asesores(as) comerciales, en caso de ser actividades estándar. Si no se participa, se debe informar al cliente.	Director Comercial de Obras
Elaborar la cotización de acuerdo a los precios establecidos para las actividades estándar y enviarla al cliente.	Asesores(as) Comerciales
Visitar el lugar de ejecución del proyecto para verificar las condiciones físicas de la obra y poder determinar los costos indirectos.	Director Comercial de Obras Arquitectos(as) de Presupuestos

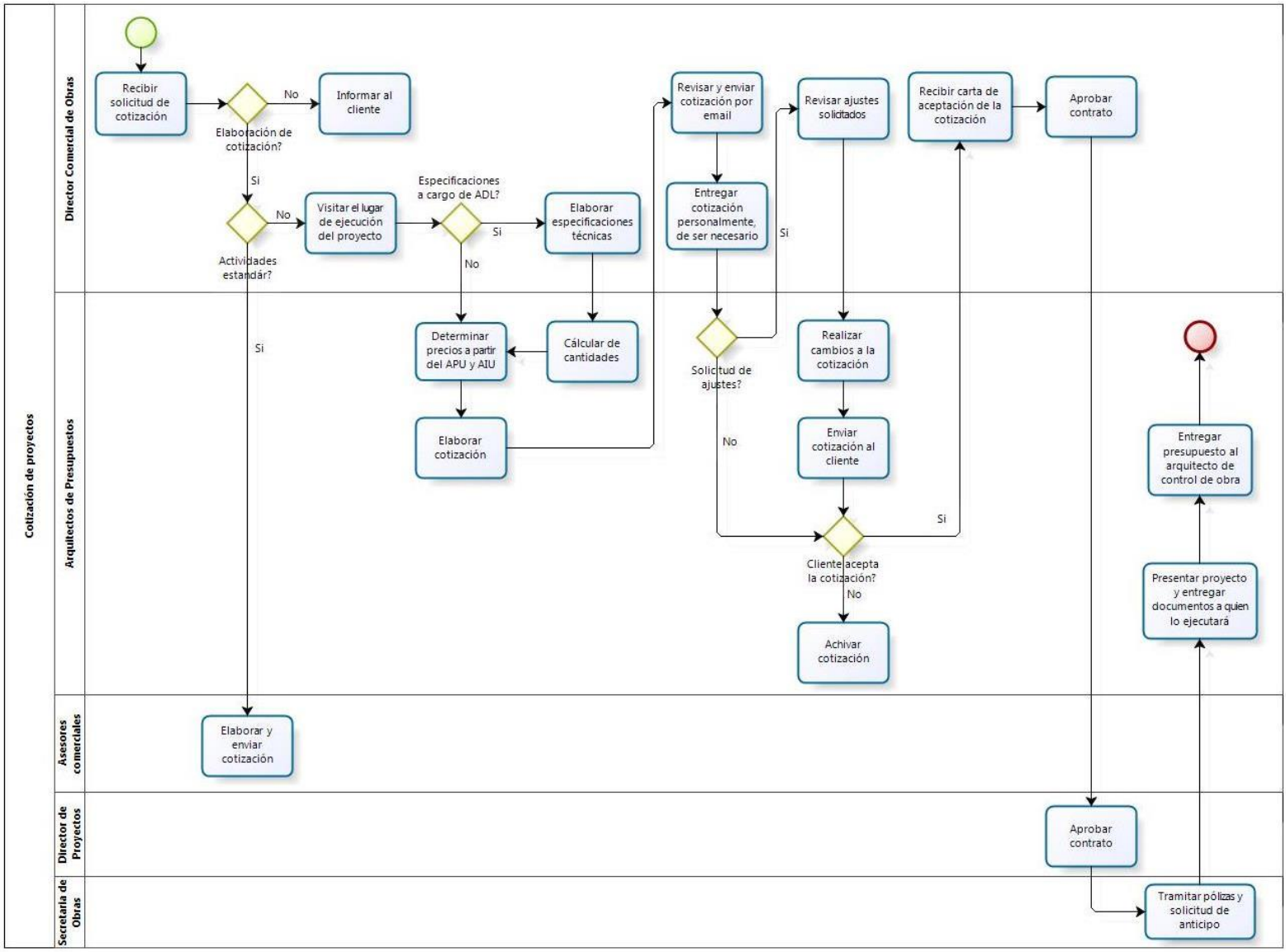
Revisar las especificaciones técnicas. En el caso de las licitaciones, revisar los pliegos de condiciones.	Arquitectos(as) de Presupuestos
Calcular cantidades sólo si se participa desde el inicio del proyecto con la elaboración de las especificaciones técnicas.	Arquitectos(as) de Presupuestos
Determinar los valores unitarios para cada actividad a presentar en la cotización a partir del análisis de precios unitarios (APU) y los costos indirectos o AIU (Administración, Imprevistos, Utilidad)	Arquitectos(as) de Presupuestos
Elaborar la cotización con la descripción del alcance y las limitaciones de cada actividad, las especificaciones técnicas, cuadro de cantidades y precios y las condiciones comerciales.	Arquitectos(as) de Presupuestos
Revisar la cotización a enviar al cliente.	Director Comercial de Obras
Enviar la cotización al cliente por correo electrónico. De ser necesario aclarar ciertas condiciones que pueden generar que la cotización sea más alta que las de la competencia, realizar la entrega personalmente en una visita a las instalaciones del cliente. En caso de ser licitación se debe reunir la documentación requerida y presentar toda la oferta en físico dentro de los plazos establecidos.	Director Comercial de Obras Arquitectos(as) de Presupuestos
Revisar los ajustes solicitados por el cliente y determinar de qué manera ajustar la cotización.	Director Comercial de Obras
Realizar los cambios a la cotización y enviarla al cliente por correo electrónico.	Arquitectos(as) de Presupuestos
Archivar la cotización en caso de no ser aceptada por el cliente.	Arquitectos(as) de Presupuestos
Recibir la carta de aceptación de la propuesta y gestionar legalización del contrato.	Director Comercial de Obras
Revisar y dar visto bueno a las cantidades y precios del contrato y solicitar modificaciones en caso de ser necesario.	Director Comercial de Obras
Revisar y dar visto bueno a las demás condiciones del contrato y solicitar modificaciones en caso de ser necesario.	Director de Proyectos
Tramitar la elaboración de las pólizas (garantías) del contrato y de la cuenta de cobro por el anticipo.	Secretaria de Obras

Presentar el Proyecto y todas sus condiciones a quien se encargará de ejecutarlo, entregándole toda la documentación correspondiente.	Director Comercial de Obras Arquitectos(as) de Presupuestos
Entregar el presupuesto del Proyecto: costo de materiales, mano de obra, equipos, gastos administrativos al Arquitecto(a) de Control de Costos de Obra.	Director Comercial de Obras Arquitectos(as) de Presupuestos

Fuente: Construcción propia

6. DIAGRAMA DE FLUJO

ILUSTRACIÓN 9. Cotización de Proyectos



Fuente: Construcción propia

3.3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS

1. OBJETIVO

Establecer las actividades necesarias para llevar a cabo la ejecución de proyectos de acuerdo con las especificaciones técnicas, las cantidades y el cronograma establecido en el contrato así como con la calidad ofrecida en la propuesta comercial y el cumplimiento de las medidas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental establecidas en la legislación vigente.

2. ALCANCE

Desde la recepción de toda la documentación del proyecto (Planos, cotización, contrato pólizas, entre otros) hasta la entrega del proyecto terminado al cliente, a entera satisfacción.

3. POLITICAS Y LINEAMIENTOS

La facturación se realiza una vez al mes teniendo en cuenta las fechas de cierre de cada cliente.

Los pagos a los contratistas de mano de obra se realizan cada quince días.

Todo adicional de obra debe tener autorización firmada por la persona con las facultades para hacerlo.

Los adicionales de obra que superen el 30% del valor contratado se deben legalizar con Otrosí.

4. DEFINICIONES

Contrato: Documento en el cual se establecen las obligaciones del Contratante y el Contratista con respecto a la ejecución de un proyecto, de acuerdo a la cotización previamente aceptada.

Otrosí: Son modificaciones y/o adiciones que se realizan al contrato inicialmente firmado. Pueden ser por ampliaciones en el tiempo de entrega, actividades adicionales, cantidades adicionales, entre otras.

Prórroga: Ampliación del plazo de ejecución del proyecto.

Pólizas: Son contratos con compañías de seguro que el Contratista toma a favor del Contrate para garantizar la correcta ejecución de los proyectos. Tales como: buen manejo de anticipo, cumplimiento, estabilidad de obra, responsabilidad civil, entre otros.

Anticipo: Es un valor que el Contratante debe pagar al Contratista para iniciar la ejecución del proyecto y se determina como un porcentaje sobre el valor total del contrato.

Centro de Costo: Es una identificación contable que se asigna a cada proyecto y con la cual se registran todos los costos que genera el proyecto.

Seguridad social: Es la cobertura que por ley cada trabajador debe tener durante la ejecución de un contrato civil de obra, consta de servicio salud (EPS), pensión (AFP) y riesgos laborales (ARL).

Planilla de pago: Es el documento en el cual el (la) Arquitecto(a) Residente o Arquitecto(a) Supervisor(a) registra la medición de las actividades ejecutadas por los contratistas de mano de obra y por lo tanto el valor a pagar. En este documento adicionalmente se realizan las deducciones por diferentes conceptos, como lo son las retenciones de ley, anticipos, entre otros.

Acta de inicio de obra: Documento en el cual se deja constancia de las condiciones, acuerdos y demás, entre Contratante y Contratista para iniciar la ejecución del proyecto, en su totalidad o parcialmente.

Actas de ejecución de obra: Documento que contiene la descripción de las actividades contratadas, las cantidades instaladas, el precio unitario, la amortización del anticipo, la discriminación del AIU, retegarantía, descuentos y el valor a facturar. Estas actas y/o cortes de obra, se denominan Actas parciales de obra y se realizan en la medida que el proyecto avanza, hasta completar la totalidad de la obra contratada, consolidándola en un acta final de obra.

Acta de suspensión de obra: Documento en el cual se deja constancia sobre el tiempo de suspensión de las actividades que se generan por razones ajenas al Contratista y que por lo tanto, afectan los tiempos de ejecución. Con esta medida se pretende evitar reclamaciones futuras por parte del Contratante, en cuanto a los tiempos de ejecución establecidos.

Adicionales de obra: Pueden ser de dos tipos: 1) Extracontractual, es decir, actividades que no se incluyeron en el contrato y por consiguiente no tienen un valor unitario establecido o, 2) Por mayor cantidad de obra, son actividades que si bien tienen un valor unitario establecido, estas exceden las cantidades contractuales.

Retegarantía: Es una retención provisional que establece el Contratante, con el fin de tener un fondo que le permita cubrir cualquier imprevisto que se pueda generar por incumplimientos, daños, pago de mano de obra que el contratista pueda incumplir. Esta retención se devuelve al Contratista, una vez se liquida la obra a completa satisfacción y se obtengan los respectivos paz y salvos del proyecto.

5. CONTENIDO

TABLA 14. Descripción de Actividades y Responsables - Procedimiento Ejecución de Proyectos

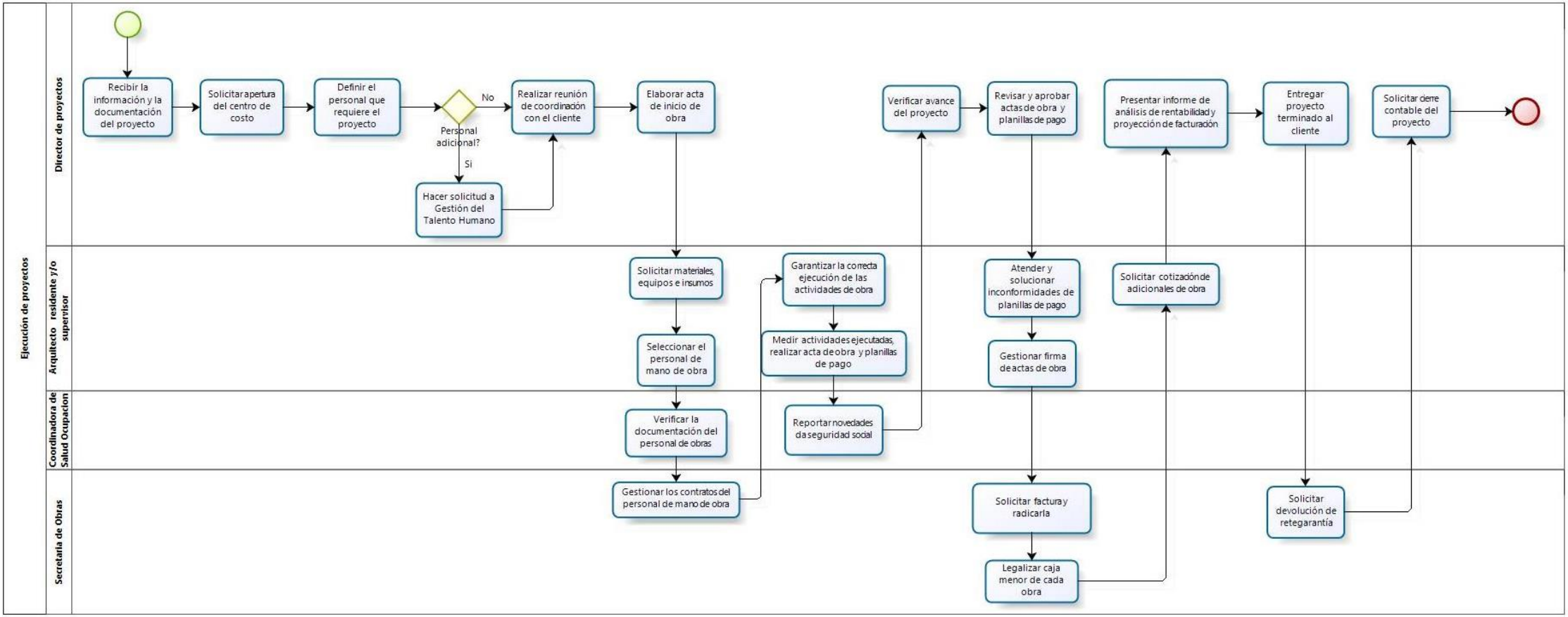
Actividad	Responsable
Recibir la información y la documentación del proyecto (Planos, cotización, contrato, pólizas, entre otros), entregar al área contable el formato de registro de obra para la verificación del pago del anticipo y la apertura del centro de costo.	Director de Proyectos
Definir el personal que requiere el proyecto de acuerdo al monto y la expectativa de facturación mensual (Arquitecto(a) Residente o Arquitecto(a) Supervisor). Hacer la solicitud de personal a Gestión del Talento Humano, en caso de ser necesario.	Director de Proyectos
Realizar reunión con el cliente para acordar la fecha de inicio, la programación de obra, la coordinación de logística de acuerdo a las condiciones de la obra y elaborar el acta de inicio de obra.	Director de Proyectos Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor
Realizar la solicitud de materiales, equipos e insumos de acuerdo a la programación de la obra. Solicitar caja menor para el proyecto.	Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor
Seleccionar el personal de mano de obra apto para realizar las actividades contratadas.	Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor
Verificar la afiliación a seguridad social del personal de mano de obra y la certificación de trabajo en altura, programar exámenes médicos y cursos de seguridad industrial y salud ocupacional, sí la obra lo requiere.	Coordinadora de Salud Ocupacional
Gestionar los contratos del personal de mano de obra.	Secretaria de Obras

Garantizar que el personal de mano de obra ejecute las actividades de acuerdo a las especificaciones técnicas del proyecto, a la programación establecida y cumpliendo con las normas de seguridad industrial.	Director de Proyectos Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor
Tomar las medidas de las actividades ejecutadas, realizar el acta parcial o final del proyecto y las planillas de pago para el personal de mano de obra.	Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor
Reportar novedades de personal a seguridad social.	Coordinadora de Salud Ocupacional
Realizar recorrido de verificación de avance del proyecto.	Director de Proyectos
Revisar y aprobar el acta parcial o final y las planillas de pago para el personal de mano de obra.	Director de Proyectos
Atender y dar solución a las inconformidades presentadas por el personal de mano de obra con respecto al pago.	Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor
Entregar el acta parcial o final y gestionar la firma de la misma por el por el cliente o sus representantes.	Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor
Gestionar la elaboración y radicación de la factura de acuerdo al acta parcial o final aprobada por el cliente.	Secretaria de Obras
Solicitar la legalización de caja menor de acuerdo a los soportes entregados por el (la) Arquitecto(a) Residente y/o el (la) Arquitecto(a) Supervisor.	Secretaria de Obras
Solicitar al área de Presupuestos la cotización de adicionales de obra de acuerdo a requerimientos del cliente, tramitar la aprobación del cliente y ejecutar las actividades.	Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor
Presentar el informe de análisis de rentabilidades y proyecciones de facturación en la reunión de comité de obras, implementar los ajustes.	Director de Proyectos
Hacer entrega del proyecto terminado al cliente.	Director de Proyectos Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor
Reunir y radicar la documentación que el contratante solicita para devolución de la retegarantía.	Secretaria de Obras
Solicitar el cierre contable del proyecto.	Director de Proyectos

Fuente: Construcción propia

6. DIAGRAMA DE FLUJO

ILUSTRACIÓN 10. Ejecución de Proyectos



Fuente: Construcción propia

3.3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PROYECTOS

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTO**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
	CONTROL DE PROYECTOS	**FECHA: 09/MAYO/16**	**PÁG: 66 de 106**

1. OBJETIVO

Establecer las actividades necesarias para garantizar que la ejecución de los proyectos se realice de acuerdo al contrato y al presupuesto establecido, es decir, que el costo de los equipos, los insumos, los materiales y la mano de obra sean los correctos.

2. ALCANCE

Desde la recepción del contrato y el presupuesto del proyecto hasta la entrega de informe del mismo una vez haya concluido.

3. POLITICAS Y LINEAMIENTOS

El control de proyectos se realiza solo a aquellos cuyo valor sea igual o mayor a ochenta millones de pesos.

4. DEFINICIONES

Centro de Costo: Es una identificación contable que se asigna a cada proyecto y con la cual se registran todos los costos que genera el proyecto.

Control presupuestal:

Material en piso: Es el material que ha sido despachado a la obra y por lo tanto su costo ha sido cargado al proyecto.

Sobrecosto: Son los costos que no se incluyeron en el presupuesto del proyecto pero que se generaron durante la ejecución del mismo.

Adicionales de obra: Pueden ser de dos tipos: 1) Extracontractual, es decir, actividades que no se incluyeron en el contrato y por consiguiente no tienen un valor unitario establecido o, 2) Por mayor cantidad de obra, son actividades que si bien tienen un valor unitario establecido, estas exceden las cantidades contractuales.
Requisición: Documento con el cual se realiza la solicitud de los materiales, insumos y equipos necesarios para ejecutar el proyecto.

Materiales estándar: Son los productos que más comúnmente se necesitan para la ejecución de las actividades de los proyectos, estos siempre están en el inventario de los puntos de venta.

Materiales especiales: Son los materiales que se necesitan de manera particular para cada obra y que por lo tanto no se encuentran en el inventario de los puntos de venta sino que se debe gestionar el pedido al proveedor.

5. CONTENIDO

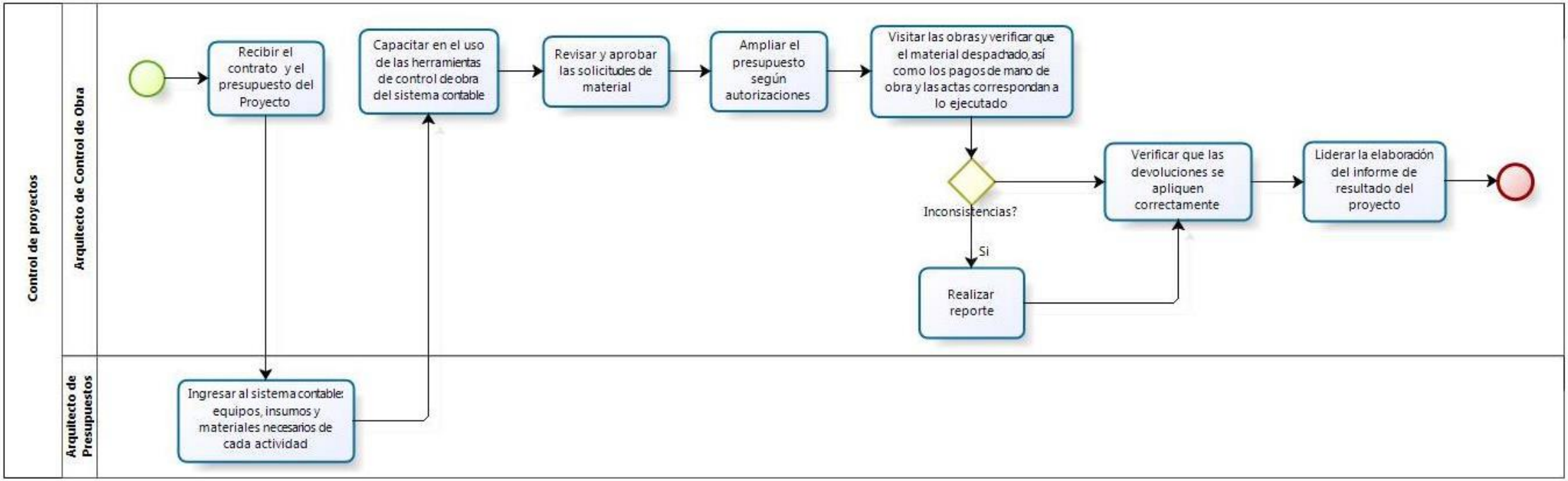
TABLA 15. Descripción de Actividades y Responsables - Procedimiento Control de Proyectos

Actividad	Responsable
Recibir el contrato y el presupuesto del Proyecto: costo de materiales, mano de obra, equipos, gastos administrativos, entre otros.	Arquitecto(a) de Control de Obra
Ingresar al sistema contable los equipos, insumos y materiales necesarios para ejecutar cada actividad así como los valores de mano de obra.	Arquitectos(as) de Presupuestos
Capacitar al (la) Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor(a) en el uso de las herramientas de control de obra del sistema contable.	Arquitecto(a) de Control de Obra
Revisar y aprobar las solicitudes de material realizadas por el (la) Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor(a). Solicitar la autorización de los costos adicionales que se presenten.	Arquitecto(a) de Control de Obra
Ampliar el presupuesto de acuerdo a los sobrecostos y/o adicionales de obra autorizados.	Arquitecto(a) de Control de Obra
Realizar visita a las obras y verificar que tanto el material despachado como los pagos de mano de obra y las actas correspondan a lo ejecutado. Realizar informe de las inconsistencias encontradas.	Arquitecto(a) de Control de Obra
Verificar que las devoluciones queden aplicadas al centro de costo correspondiente.	Arquitecto(a) de Control de Obra
Liderar la elaboración y presentación del informe de resultado del proyecto con todas las áreas involucradas.	Arquitecto(a) de Control de Obra

Fuente: Construcción propia

6. DIAGRAMA DE FLUJO

ILUSTRACIÓN 11. Control de Proyectos



Fuente: Construcción propia

3.4 ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO OBRAS

La descripción de cargos es la documentación de cada una de las funciones y responsabilidades del personal de una organización, así como los requerimientos en cuanto a educación, conocimientos específicos, experiencia y habilidades.

Conforme a las necesidades de la organización Adiela de Lombana S.A., se realizó la descripción de cada uno de los cargos asociados a la unidad de negocio de obras:

- Director Comercial de Obras
- Arquitecto de Presupuestos
- Asesor Comercial de Obras
- Asistente Comercial
- Director de Obras
- Arquitecto Supervisor y/o Residente
- Coordinador de Salud Ocupacional
- Secretaria de Obras
- Arquitecto de Control de Obras

A continuación se encuentra la explicación del formato que se diseñó para la descripción de cada uno de los cargos asociados a la unidad de negocio de obras:

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**DESCRIPCIÓN DE CARGO**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
		FECHA: 19/JUNIO/16	**PÁG: 69 de 106**

LOGO: Logo de la organización.

TÍTULO: Nombre del formato.

COD: Numeración única asignada por la organización a cada manual.

FECHA: Fecha de elaboración del manual.

VERSIÓN: Número de elaboración o de revisión del proceso. Se debe actualizar conforme sea modificado.

PÁG: Indica el número de página del total del manual.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Nombre del cargo
Tipo de perfil:	Administrativo, Comercial y/o Técnico
Jefe inmediato:	Nombre del cargo del Jefe inmediato
Direcciona a:	Nombre de los cargos a los que direcciona, en caso de no tener, escribir “No aplica”
Delegaciones:	Instrucciones de delegación en caso de ausencia temporal.

2. PROPÓSITO DEL CARGO

Descripción clara, concreta y directa del propósito que debe cumplir el cargo.

3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Siguiendo el concepto de mejora continua del sistema de gestión de la calidad, las funciones de cada cargo deben asignarse a las siguientes responsabilidades:

- Gestión de los recursos
- Realización del producto
- Responsabilidades de dirección
- Medición, análisis y mejora

4. HABILIDADES

Conforme a las necesidades de la organización Adiela de Lombana S.A., se establecieron las habilidades listadas a continuación, las cuales se describirán y asignaran en la medida que apliquen a cada cargo:

- Planificación y Control
- Habilidad de Dirección
- Habilidad Comercial
- Rigor Profesional
- Toma de Decisión
- Desarrollo de Relaciones
- Estabilidad Emocional
- Actitud de Servicio
- Experticia técnica

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

En la siguiente tabla se debe registrar cada una de las áreas o terceros con los que cada cargo tiene relación directa, se debe establecer el tipo de relación (interna o externa) y el objetivo de manera concreta y clara.

Área / Tercero	Tipo		Objetivo
	Interna	Externa	

6. REPORTES A ENTREGAR

En la siguiente tabla se deben relacionar cada uno de los reportes que cada cargo debe elaborar y presentar, especificando la frecuencia y a quien va dirigido (Cliente).

Nombre Reporte	Frecuencia	Cliente(s)
Nombre del reporte	Semanal, mensual, etc.	Jefe inmediato, Gerente general, etc.

7. REQUERIMIENTOS

La siguiente tabla tiene como fin registrar los requisitos de cada cargo en cuanto a educación (título y nivel educativo), experiencia y otros requisitos propios del cargo.

Educación
Título, por ejemplo: Arquitecto, Ingeniero, Administrador de empresas, etc.
[ ] Primaria [ ] Secundaria [ ] Técnico [ ] Tecnólogo [ ] Profesional [ ] Especialista [ ] Maestría [ ] Doctorado
Experiencia
Definir el tiempo laboral mínimo que debe cumplir una persona para ocupar el cargo, por ejemplo: un (1) año en cargos similares.
Otros Requisitos
Conocimientos específicos o manejo de herramientas, por ejemplo: Manejo de Excel avanzado o interpretación de planos.

3.4.1 DESCRIPCIÓN DE CARGO – DIRECTOR COMERCIAL DE OBRAS

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**DESCRIPCIÓN DE CARGO**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
		FECHA: 19/JUNIO/16	**PÁG: 72 de 106**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Director Comercial de Obras
Tipo de perfil:	Administrativo
Jefe inmediato:	Gerente General
Direcciona a:	Arquitectos(as) de Presupuestos Asesores(as) Comerciales de Obras Asistente Comercial
Delegaciones:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, las funciones serán delegadas entre el personal del área.

2. PROPOSITO DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades necesarias para la elaboración de presupuestos de obra, así como realizar la gestión comercial que garantice el cumplimiento de las metas financieras asignadas: volumen de facturación y margen de rentabilidad.

Establecer las políticas para la fijación de los precios de venta y la aplicación de descuentos de los productos que se comercializan al por mayor y al detal, asegurando el margen de rentabilidad esperado.

3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Gestión de los recursos

1. Capacitar al personal del área.
2. Distribuir las convocatorias o solicitudes de cotización en las que se va a participar entre los (las) Arquitectos(as) de Presupuestos y los (las) Asesores(as) Comerciales.

Realización del producto

3. Visitar el lugar de ejecución de los proyectos para definir los costos se deben tener en cuenta.
4. Realizar las especificaciones técnicas de los proyectos.
5. Revisar las cotizaciones realizadas por los (las) Arquitectos(as) de Presupuestos.

6. Presentar personalmente las cotizaciones de los proyectos a los clientes, sólo en los casos que resulte necesario aclarar las razones por las cuales la cotización puede estar más alta que las propuestas de la competencia.
7. Definir los ajustes a las cotizaciones que considere necesarios para lograr el cierre de negocios.
8. Recibir la aceptación formal de las cotizaciones por parte del cliente.
9. Entregar la información y la documentación de los proyectos adjudicados al área de Obras y al área de Control de Obras.
10. Aprobar los contratos de los proyectos con respecto a cantidades y precios.

Responsabilidades de dirección

11. Establecer el presupuesto anual de ventas de la Unidad de Negocio de Obras
12. Decidir participar o no en las convocatorias o solicitudes de cotización recibidas.
13. Garantizar que la información de los archivos para calcular precios, costos de materiales y valores de mano de obra sea correcta.
14. Obtener del área de Obras información actualizada de consumos de material y de valores de mano de obra.
15. Acordar los costos de materiales con los proveedores para proyectos puntuales.
16. Definir e informar las condiciones comerciales generales de la organización.
17. Dar instrucciones al Asistente Comercial sobre la fijación de precios y criterios de descuentos a nivel nacional.

Medición, análisis y mejora

18. Verificar que el personal del área cumpla las políticas de la organización.
19. Realizar y revisar los indicadores de gestión del área.
20. Desarrollar e implementar acciones de mejora de acuerdo a los resultados de los indicadores de gestión.

4. HABILIDADES

Planificación y Control: Capacidad para determinar de manera práctica los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, así como la capacidad para encontrar oportunidades de mejora, desarrollar planes de acción y llevarlos a cabo.

Habilidad de Dirección: Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, establecer directrices, estrategias, diseñar objetivos de trabajo claros y alcanzarlos mediante una adecuada y proactiva gestión organizacional.

Habilidad Comercial: Capacidad para comunicar de manera clara y efectiva la propuesta de valor de la organización logrando el cierre de negociaciones, así como la apertura y desarrollo de nuevos clientes.

Rigor Profesional: Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia para lograr los estándares de calidad esperados.

Toma de Decisión: Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, de acuerdo a un análisis previo de los posibles riesgos y efectos.

Desarrollo de Relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con sus clientes internos y externos.

Estabilidad Emocional: Madurez y control de sus impulsos emocionales, tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo(a).

Actitud de Servicio: Disposición para atender y dar respuesta de manera oportuna a los requerimientos de sus clientes internos y externos.

Experticia técnica: Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Área / Tercero	Tipo		Objetivo
	Interna	Externa	
Gerencia General	X		Recibir información sobre objetivos organizacionales
Cliente		X	Obtener información sobre proyecto a cotizar.
			Recibir aceptación formal de la cotización.
			Apoyar el proceso de especificación técnica.
Compras	X		Obtener información de costos y tiempos de entrega de materiales.
Importaciones	X		
Obras	X		Obtener información actualizada de consumos de material y de valores de mano de Obra.
			Entregar documentación e información detallada de los proyectos adjudicados.
Control del Obras	X		
Proveedores		X	Obtener información técnica de los materiales.
			Acordar costos para proyectos puntuales.
Gestión del Talento Humano	X		Vincular el personal idóneo para el área.

Tesorería	X		Gestionar los viáticos necesarios para realizar visitas a clientes.
Contabilidad	X		Legalizar los gastos por visitas a clientes.

6. REPORTES A ENTREGAR

Nombre Reporte	Frecuencia	Cliente(s)
Proyectos cotizados	Mensual	Gerente Comercial
Informe de gestión	Trimestral	Gerente General
Análisis de rentabilidades	Mensual	Gerente General

8. REQUERIMIENTOS

Educación
Arquitecto(a) con maestría en administración de empresas (MBA)
[ ] Primaria [ ] Secundaria [ ] Técnico [ ] Tecnólogo [ ] Profesional [ ] Especialista [X] Maestría [ ] Doctorado
Experiencia
Mínimo cinco (5) años en cargos relacionados
Otros Requisitos
Manejo avanzado de Excel Conocimientos de Software BIM

3.4.2 DESCRIPCIÓN DE CARGO – ARQUITECTO DE PRESUPUESTOS

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**DESCRIPCIÓN DE CARGO**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
		FECHA: 19/JUNIO/16	**PÁG: 75 de 106**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Arquitecto(a) de Presupuestos
Tipo de perfil:	Técnico - Comercial
Jefe inmediato:	Director Comercial de Obras
Direcciona a:	No aplica
Delegaciones:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, las funciones serán delegadas entre el personal del área.

2. PROPÓSITO DEL CARGO

Desarrollar las actividades necesarias para la elaboración de presupuestos de obra y la entrega de ofertas (cotizaciones y licitaciones) a los clientes.

3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Gestión de los recursos

1. Elaborar las cotizaciones de proyectos en el tiempo estipulado.

Realización del producto

2. Solicitar al cliente toda la información del Proyecto: Planos, Especificaciones, Tiempos de ejecución, condiciones del lugar, horarios de trabajo, entre otros.
3. Visitar el lugar de ejecución de los proyectos para definir los costos que se deben tener en cuenta.
4. Revisar las especificaciones técnicas de los proyectos y/o pliegos de condiciones de las licitaciones.
5. Calcular cantidades, solo si se está participando en el proceso de especificación.
6. Realizar el análisis de precios unitarios (APU) de los proyectos.
7. Elaborar la cotización, solicitar aprobación del Jefe inmediato y enviarla por correo electrónico al cliente.
8. Reunir la documentación solicitada y presentarla en físico junto con la cotización, en caso de ser licitación.
9. Presentar personalmente las cotizaciones de los proyectos a los clientes, sólo en los casos que resulte necesario aclarar las razones por las cuales la cotización puede estar más alta que las propuestas de la competencia.
10. Entregar la información y la documentación de los proyectos adjudicados al área de Obras y al área de Control de Obras.
11. Mantener actualizados los archivos de soporte de las ofertas: experiencia, capacidad económica, certificaciones de obra.
12. Llevar un archivo de las memorias con las que se calcularon los precios de las ofertas presentadas.
13. Obtener del área de Obras información actualizada de consumos de material y de valores de mano de Obra.

Medición, análisis y mejora

14. Proponer las acciones de mejora que considere necesarias.
15. Implementar acciones de mejora de acuerdo a las instrucciones del Jefe inmediato.

4. HABILIDADES

Habilidad Comercial: Capacidad para comunicar de manera clara y efectiva la propuesta de valor de la organización logrando el cierre de negociaciones, así como la apertura y desarrollo de nuevos clientes.

Rigor Profesional: Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia para lograr los estándares de calidad esperados.

Desarrollo de Relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con sus clientes internos y externos.

Estabilidad Emocional: Madurez y control de sus impulsos emocionales, tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo(a).

Actitud de Servicio: Disposición para atender y dar respuesta de manera oportuna a los requerimientos de sus clientes internos y externos.

Experticia técnica: Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Área / Tercero	Tipo		Objetivo
	Interna	Externa	
Director Comercial de Obras	X		Obtener información sobre los objetivos a alcanzar y las estrategias a implementar.
			Obtener información de archivos para calcular precios, costos de materiales, valores de mano de obra.
			Obtener aprobación de las cotizaciones realizadas.
Cliente		X	Obtener información sobre proyecto a cotizar.
Obras	X		Entregar documentación e información detallada de los proyectos adjudicados.
Control del Obras	X		
Proveedores		X	Solicitar información de costos de materiales.
Tesorería	X		Gestionar los viáticos necesarios para realizar visitas a clientes.
Contabilidad	X		Legalizar los gastos por visitas a clientes.

6. REPORTES A ENTREGAR

Nombre Reporte	Frecuencia	Cliente(s)
Proyectos cotizados	Mensual	Director Comercial de Obras

7. REQUERIMIENTOS

Educación
Arquitecto(a)
[ ] Primaria [ ] Secundaria [ ] Técnico [ ] Tecnólogo [X] Profesional [ ] Especialista [ ] Maestría [ ] Doctorado
Experiencia
Mínimo un (1) año en cargos relacionados
Otros Requisitos
Manejo Avanzado de Excel

3.4.3 DESCRIPCIÓN DE CARGO – ASESOR COMERCIAL DE PROYECTOS

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**DESCRIPCIÓN DE CARGO**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
		FECHA: 19/JUNIO/16	**PÁG: 78 de 106**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Asesor Comercial de Obras
Tipo de perfil:	Comercial
Jefe inmediato:	Director Comercial de Obras
Direcciona a:	No aplica
Delegaciones:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, las funciones serán delegadas de acuerdo a instrucciones del Jefe inmediato.

2. PROPÓSITO DEL CARGO

Realizar la gestión comercial necesaria para la apertura de mercado y el cierre de negocios de acuerdo a las políticas de la organización y garantizando el cumplimiento de las metas de venta asignadas.

3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Gestión de los recursos

1. Elaborar las cotizaciones de proyectos en el tiempo estipulado.

Realización del producto

2. Visitar las construcciones en curso con el fin de conseguir citas con las personas a cargo de las contrataciones.
3. Presentar los productos y servicios ofrecidos por la organización y brindar asesoría al cliente de acuerdo a sus requerimientos, hacer seguimiento a hasta lograr una solicitud de cotización.
4. Sí son actividades estándar, elaborar la cotización y enviarla al cliente, de lo contrario dirigir la solicitud al área de Presupuestos.
5. Presentar personalmente las cotizaciones a los clientes, sólo en los casos que resulte necesario aclarar las razones por las cuales la cotización puede estar más alta que las propuestas de la competencia.
6. Hacer seguimiento a las cotizaciones y solicitar al Jefe inmediato los ajustes que considere necesarios para lograr el cierre de negocios.
7. Recibir la aceptación formal de las cotizaciones por parte del cliente.
8. Solicitar al cliente la documentación para el estudio de crédito.
9. Gestionar la firma del contrato, la expedición de pólizas y el pago del anticipo.
10. Sí se trata de un proyecto de Hunter Douglas, realizar el pedido del material.
11. Entregar la información y la documentación de los proyectos adjudicados al área de Obras y al área de Control de Obras.
12. Realizar recorrido de obra para verificar la ejecución del proyecto.
13. Gestionar los adicionales de obra (cotización, aprobación y legalización)
14. Solicitar las facturas, radicarlas y realizar seguimiento al pago.
15. Tramitar las garantías de Hunter Douglas.
16. Gestionar la devolución de retegarantías.

Medición, análisis y mejora

17. Proponer las acciones de mejora que considere necesarias.
18. Implementar acciones de mejora de acuerdo a las instrucciones del Jefe inmediato.

4. HABILIDADES

Habilidad Comercial: Capacidad para comunicar de manera clara y efectiva la propuesta de valor de la organización logrando el cierre de negociaciones, así como la apertura y desarrollo de nuevos clientes.

Experticia técnica: Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.

Planificación: Capacidad para determinar de manera práctica los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

Desarrollo de Relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con sus clientes internos y externos.

Estabilidad Emocional: Madurez y control de sus impulsos emocionales, tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo(a).

Actitud de Servicio: Disposición para atender y dar respuesta de manera oportuna a los requerimientos de sus clientes internos y externos.

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Área / Tercero	Tipo		Objetivo
	Interna	Externa	
Director Comercial de Obras	X		Obtener información sobre los objetivos a alcanzar y las estrategias a implementar.
			Obtener la información de precios para elaborar cotizaciones.
			Obtener autorización para ajustar precios en las cotizaciones.
Cliente		X	Obtener información del proyecto a cotizar.
			Brindar acompañamiento en los procesos de garantía (Hunter Douglas).
Cartera	X		Entregar documentación para el estudio de crédito y solicitar confirmación de pago de anticipo
			Obtener información sobre el estado de cuenta de los clientes.
Obras	X		Verificar la ejecución de los proyectos.
Control del Obras	X		Entregar documentación e información detallada de los proyectos adjudicados.
Proveedores		X	Obtener información técnica de los materiales.
			Solicitar acompañamiento para el cierre de negocios (Hunter Douglas)
Tesorería	X		Gestionar los viáticos necesarios para realizar visitas a clientes.
Contabilidad	X		Legalizar los gastos por visitas a clientes.

6. REPORTES A ENTREGAR

Nombre Reporte	Frecuencia	Cliente(s)
Proyectos cotizados	Mensual	Director Comercial de Obras

7. REQUERIMIENTOS

Educación
Técnico en construcción
[ ] Primaria [ ] Secundaria [X] Técnico [ ] Tecnólogo [ ] Profesional [ ] Especialista [ ] Maestría [ ] Doctorado
Experiencia
Mínimo un (1) año en cargos relacionados
Otros Requisitos
Interpretación de planos Manejo intermedio de Excel

3.4.4 DESCRIPCIÓN DE CARGO – ASISTENTE COMERCIAL

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**DESCRIPCIÓN DE CARGO**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
		FECHA: 19/JUNIO/16	**PÁG: 81 de 106**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Asistente Comercial
Tipo de perfil:	Comercial - Administrativo
Jefe inmediato:	Director Comercial de Obras
Direcciona a:	No aplica
Delegaciones:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, las funciones serán delegadas de acuerdo a instrucciones del Jefe inmediato.

2. PROPÓSITO DEL CARGO

Desarrollar las actividades necesarias para apoyar la gestión comercial con respecto a la fijación de precios y aplicación de descuentos de acuerdo con las políticas de la organización.

3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Gestión de los recursos

1. Garantizar la respuesta oportuna a las solicitudes de descuentos para el cierre de negocios.

Realización del producto

2. Obtener información de costos de materiales del área de Compras y del área de Importaciones.
3. Definir el costo de los productos a nivel nacional.
4. Mantener actualizados los archivos de costos, precios y márgenes.
5. Ingresar las listas de precios al software contable.
6. Programar los descuentos en el software de acuerdo a los criterios establecidos.
7. Hacer cumplir las políticas de márgenes mínimos establecidos por la Gerencia General.
8. Recibir las solicitudes de descuentos comerciales adicionales, realizar la evaluación correspondiente y dar respuesta de acuerdo a las políticas de la organización.
9. Establecer precios para los negocios cuyo despacho se realice a ciudades donde no se tengan puntos de venta.
10. Hacer seguimiento al proceso de legalización de los contratos de Obra.

Medición, análisis y mejora

11. Proponer las acciones de mejora que considere necesarias.
12. Implementar acciones de mejora de acuerdo a las instrucciones del Jefe inmediato.

4. HABILIDADES

Desarrollo de Relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con sus clientes internos.

Estabilidad Emocional: Madurez y control de sus impulsos emocionales, tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo(a).

Actitud de Servicio: Disposición para atender y dar respuesta de manera oportuna a los requerimientos de sus clientes internos y externos.

Rigor Profesional: Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia para lograr los estándares de calidad esperados.

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Área / Tercero	Tipo		Objetivo
	Interna	Externa	
Gerente General	X		Obtener información acerca de los márgenes mínimos permitidos.
Director Comercial de Obras	X		Obtener información sobre los objetivos a alcanzar y las estrategias a implementar.
			Obtener instrucciones sobre la fijación de precios y criterios de descuentos a nivel nacional.
			Obtener aprobación de precios para negocios especiales.
Asesores comerciales	X		Obtener información sobre los negocios que requieren mejores precios o descuento.
Compras	X		Obtener información de costos y tiempos de entrega de materiales.

6. REPORTES A ENTREGAR

Nombre Reporte	Frecuencia	Cliente(s)
Análisis de rentabilidades	Mensual	Director Comercial de Obras

7. REQUERIMIENTOS

Educación
Técnico en administración de empresas
[ ] Primaria [ ] Secundaria [X] Técnico [ ] Tecnólogo [ ] Profesional [ ] Especialista [ ] Maestría [ ] Doctorado
Experiencia
Mínimo un (1) año en cargos relacionados
Otros Requisitos
Manejo intermedio de Excel

3.4.5 DESCRIPCIÓN DE CARGO – DIRECTOR DE OBRAS

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**DESCRIPCIÓN DE CARGO**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
		FECHA: 19/JUNIO/16	**PÁG: 84 de 106**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Director de Obras
Tipo de perfil:	Administrativo
Jefe inmediato:	Gerente General
Direcciona a:	Arquitectos(as) Residentes Arquitectos(as) Supervisores(as) Coordinador(a) de Salud Ocupacional Secretaria de Obras
Delegaciones:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, las funciones serán delegadas entre el personal del área.

2. PROPÓSITO DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades necesarias para llevar a cabo la ejecución de los proyectos adjudicados garantizando e cumplimiento de las metas financieras asignadas: volumen de facturación y margen de rentabilidad.

3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Gestión de los recursos

1. Capacitar al personal del área.
2. Distribuir los proyectos adjudicados entre los (las) Arquitectos(as) de Residentes y los (las) Arquitectos(as) Supervisores(as).

Realización del producto

3. Entregar al área de Cartera el formato de registro de obra para la verificación del pago del anticipo
4. Solicitar al área Contable la apertura del centro de costo.
5. Gestionar la legalización de los adicionales de obra.
6. Hacer entrega del proyecto terminado al cliente.
7. Solicitar el cierre contable de los proyectos

Responsabilidades de dirección

8. Revisar y aprobar los contratos de los proyectos excepto lo que se refiera a cantidades y precios.
9. Recibir la información y la documentación del proyecto (Planos, cotización, contrato, pólizas, entre otros).
10. Solicitar al área de Gestión del Talento Humano el personal necesario para la ejecución de cada proyecto.
11. Acordar con el cliente la fecha de inicio, la programación de obra, la coordinación de la logística y elaborar el acta de inicio de obra.
12. Garantizar que el personal de mano de obra ejecute las actividades de acuerdo a las especificaciones técnicas del proyecto, a la programación establecida y al cumplimiento de las normas de seguridad industrial.
13. Realizar recorrido de verificación de avance del proyecto.
14. Hacer seguimiento al estado de cuenta del cliente.
15. Revisar y aprobar el acta parcial o final y las planillas de pago para el personal de mano de obra.
16. Dar solución a las novedades que se presenten durante la ejecución de los proyectos.
17. Responder a los comunicados de obra así como a las inconformidades que presenten los clientes.

Medición, análisis y mejora

18. Presentar el informe de análisis de rentabilidades y proyecciones de facturación en la reunión de comité de obras, implementar los ajustes acordados.
19. Verificar que el personal del área cumpla las políticas de la organización.
20. Realizar y revisar los indicadores de gestión del área.
21. Desarrollar e implementar acciones de mejora de acuerdo a los resultados de los indicadores de gestión.

4. HABILIDADES

Planificación y Control: Capacidad para determinar de manera práctica los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, así como la capacidad para encontrar oportunidades de mejora, desarrollar planes de acción y llevarlos a cabo.

Habilidad de Dirección: Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, establecer directrices, estrategias, diseñar objetivos de trabajo claros y alcanzarlos mediante una adecuada y proactiva gestión organizacional.

Experticia técnica: Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.

Rigor Profesional: Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia para lograr los estándares de calidad esperados.

Toma de Decisión: Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, de acuerdo a un análisis previo de los posibles riesgos y efectos.

Estabilidad Emocional: Madurez y control de sus impulsos emocionales, tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo(a).

Desarrollo de Relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con sus clientes internos y externos.

Habilidad Comercial: Capacidad para comunicar de manera clara y efectiva la propuesta de valor de la organización logrando el cierre de negociaciones, así como la apertura y desarrollo de nuevos clientes.

Actitud de Servicio: Disposición para atender y dar respuesta de manera oportuna a los requerimientos de sus clientes internos y externos.

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Área / Tercero	Tipo		Objetivo
	Interna	Externa	
Gerencia General	X		Recibir información sobre objetivos organizacionales
Cliente		X	Entregar información sobre la ejecución del proyecto.
			Obtener autorización de adicionales de obra.
			Dar solución a las inconformidades.
Presupuestos	X		Obtener documentación e información detallada sobre los proyectos adjudicados.
Control del Obras	X		Entregar información sobre los adicionales de obra autorizados.
Cartera	X		Obtener estado de cuenta del cliente.
Proveedores		X	Obtener información técnica de los materiales.
			Obtener información tiempos de entrega de materiales.
Gestión del Talento Humano	X		Vincular el personal idóneo para el área.
Tesorería	X		Gestionar los viáticos necesarios para realizar visitas a las obras.
Contabilidad	X		Solicitar apertura y cierre de centros de costo.
			Legalizar los gastos por visitas a obras.

6. REPORTES A ENTREGAR

Nombre Reporte	Frecuencia	Cliente(s)
Análisis de rentabilidades y proyección de facturación	Mensual	Gerente General
Informe de gestión	Trimestral	Gerente General

7. REQUERIMIENTOS

Educación
Ingeniero civil
[ ] Primaria [ ] Secundaria [ ] Técnico [ ] Tecnólogo [X] Profesional [ ] Especialista [ ] Maestría [ ] Doctorado
Experiencia
Mínimo cinco (5) años en cargos relacionados
Otros Requisitos
Manejo avanzado de Excel

3.4.6 DESCRIPCIÓN DE CARGO – ARQUITECTO SUPERVISOR Y/O RESIDENTE

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**DESCRIPCIÓN DE CARGO**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
		FECHA: 19/JUNIO/16	**PÁG: 87 de 106**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Arquitecto(a) Supervisor(a) y/o Residente
Tipo de perfil:	Administrativo
Jefe inmediato:	Director de Proyectos
Direcciona a:	Personal de mano de obra (Contratistas)
Delegaciones:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, las funciones serán delegadas de acuerdo a instrucciones del Jefe inmediato.

2. PROPÓSITO DEL CARGO

Garantizar que las actividades de obra se desarrollen de acuerdo a las especificaciones técnicas, las cantidades y el cronograma establecido en el contrato.

3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Gestión de los recursos

1. Seleccionar el personal de mano de obra idóneo para cada actividad.
2. Realizar la solicitud de materiales, equipos e insumos de acuerdo a la programación de la obra.
3. Solicitar y administrar la caja menor para el proyecto.

Realización del producto

4. Recibir información detallada y la documentación del proyecto (Planos, cotización, contrato, pólizas, entre otros).
5. Acordar con el cliente la fecha de inicio, la programación de obra, la coordinación de la logística y elaborar el acta de inicio de obra.
6. Garantizar que el personal de mano de obra ejecute las actividades de acuerdo a las especificaciones técnicas del proyecto, la calidad ofrecida y cumpliendo con la programación establecida.
7. Tomar las medidas de las actividades ejecutadas, realizar el acta parcial o final del proyecto y las planillas de pago para el personal de mano de obra.
8. Atender y dar solución a las inconformidades presentadas por el personal de mano de obra con respecto a la planilla de pago.
9. Entregar el acta parcial o final y gestionar la firma de la misma por el por el cliente o sus representantes.
10. Solicitar al área de Presupuestos la cotización de adicionales de obra de acuerdo a requerimientos del cliente.
11. Dar solución a las novedades que se presenten durante la ejecución de los proyectos.
12. Responder a las inconformidades que presenten los clientes.
13. Hacer entrega del proyecto terminado al cliente.

Medición, análisis y mejora

14. Proponer las acciones de mejora que considere necesarias.
15. Implementar acciones de mejora de acuerdo a las instrucciones del Jefe inmediato.

4. HABILIDADES

Planificación y Control: Capacidad para determinar de manera práctica los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, así como la capacidad para encontrar oportunidades de mejora, desarrollar planes de acción y llevarlos a cabo.

Habilidad de Dirección: Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, establecer directrices, estrategias, diseñar objetivos de trabajo claros y alcanzarlos mediante una adecuada y proactiva gestión organizacional.

Experticia técnica: Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.
Rigor Profesional: Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia para lograr los estándares de calidad esperados.

Toma de Decisión: Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, de acuerdo a un análisis previo de los posibles riesgos y efectos.

Desarrollo de Relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con sus clientes internos y externos.

Estabilidad Emocional: Madurez y control de sus impulsos emocionales, tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo(a).

Actitud de Servicio: Disposición para atender y dar respuesta de manera oportuna a los requerimientos de sus clientes internos y externos.

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Área / Tercero	Tipo		Objetivo
	Interna	Externa	
Director de Proyectos	X		Obtener información sobre los objetivos a alcanzar y las estrategias a implementar.
			Obtener aprobación de las actas de obra y planillas de pago.
			Obtener solución a las novedades presentadas en la ejecución del proyecto.
Cliente		X	Entregar información sobre la ejecución del proyecto.
			Obtener autorización de adicionales de obra.
			Dar solución a las inconformidades.
Presupuestos	X		Obtener documentación e información detallada sobre los proyectos adjudicados.
			Solicitar cotización de adicionales de obra.
Control del Obras	X		Entregar información sobre los adicionales de obra autorizados.
			Gestionar solicitud de materiales, insumos y/o equipos adicionales al presupuesto.

Proveedores		X	Obtener información técnica de los materiales.
			Obtener información tiempos de entrega de materiales.
Salud Ocupacional	X		Solicitar aprobación del personal de mano de obra.
Sistemas	X		Solicitar computador, impresora y demás equipos de oficina para cada proyecto.
Tesorería	X		Gestionar los viáticos necesarios para la supervisión de los proyectos.
Contabilidad	X		Legalizar los gastos para la supervisión de los proyectos.

6. REPORTES A ENTREGAR

Nombre Reporte	Frecuencia	Cliente(s)
Proyección de facturación	Mensual	Director de Proyectos

7. REQUERIMIENTOS

Educación
Arquitecto(a)
[ ] Primaria [ ] Secundaria [ ] Técnico [ ] Tecnólogo [X] Profesional [ ] Especialista [ ] Maestría [ ] Doctorado
Experiencia
Mínimo cinco (5) años en cargos relacionados
Otros Requisitos
Manejo avanzado de Excel

3.4.7 DESCRIPCIÓN DE CARGO – COORDINADOR DE SALUD OCUPACIONAL

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**DESCRIPCIÓN DE CARGO**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
		FECHA: 19/JUNIO/16	**PÁG: 91 de 106**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Coordinador(a) de Salud Ocupacional
Tipo de perfil:	Administrativo
Jefe inmediato:	Director de Proyectos
Direcciona a:	No aplica
Delegaciones:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, las funciones serán delegadas de acuerdo a las instrucciones del Jefe inmediato.

2. PROPOSITO DEL CARGO

Planificar, coordinar y supervisar las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento de las normas de salud ocupacional y seguridad industrial tanto al interior de la organización como en cada uno de los proyectos de obra civil que se ejecuten.

Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Realización del producto

1. Verificar la documentación aportada por el personal de mano de obra (planillas de seguridad social, exámenes médicos, certificación de trabajo en altura).
2. Coordinar la toma de exámenes médicos, certificación de trabajo en alturas.
3. Realizar la afiliación a la ARL del personal de mano de obra.
4. Garantizar que la documentación del personal de mano de obra esté siempre vigente.
5. Entregar la documentación verificada del personal de mano de obra a los Arquitectos(as) Supervisores(as) y/o Residentes y a la administración de los proyectos en ejecución.
6. Coordinar y apoyar las actividades de prevención para el personal de mano de obra con el (los) SISO de cada proyecto o el acompañamiento de la ARL.

7. Realizar inspecciones en cada proyecto y a nivel interno en la organización para verificar el cumplimiento de las normas de salud ocupacional y seguridad industrial.
8. Verificar el estado de la maquinaria y el equipo necesario para la ejecución de los proyectos.
9. Informar los descuentos a realizar al personal de mano de obra por concepto de exámenes, certificaciones de trabajo en altura y pago de seguridad social.
10. Coordinar las capacitaciones para el personal administrativo.
11. Realizar la investigación de accidentes e incidentes.
12. Hacer seguimiento a los casos médicos por accidentes laborales y gestionar atención por parte de la ARL.
13. Asegurar que el personal administrativo cuente con las condiciones ergonómicas adecuadas en su área de trabajo.
14. Hacer seguimiento a los casos médicos por accidentes laborales y gestionar atención por parte de la ARL.

Medición, análisis y mejora

15. Realizar y revisar los indicadores de gestión del área.
16. Desarrollar e implementar acciones de mejora de acuerdo a los resultados de los indicadores de gestión.

4. HABILIDADES

Planificación y Control: Capacidad para determinar de manera práctica los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, así como la capacidad para encontrar oportunidades de mejora, desarrollar planes de acción y llevarlos a cabo.

Rigor Profesional: Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia para lograr los estándares de calidad esperados.

Desarrollo de Relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con sus clientes internos y externos.

Estabilidad Emocional: Madurez y control de sus impulsos emocionales, tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo(a).

Actitud de Servicio: Disposición para atender y dar respuesta de manera oportuna a los requerimientos de sus clientes internos y externos.

Experticia técnica: Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Área / Tercero	Tipo		Objetivo
	Interna	Externa	
Director de Proyectos	X		Obtener información sobre los objetivos a alcanzar y las estrategias a implementar.
			Obtener documentación e información detallada de los proyectos adjudicados.
Compras	X		Obtener los recursos necesarios para la adecuación de áreas de trabajo.
Tesorería	X		Gestionar los viáticos necesarios para realizar inspecciones a obras.
Contabilidad	X		Legalizar los gastos por inspecciones a obras.

6. REPORTES A ENTREGAR

Nombre Reporte	Frecuencia	Cliente(s)
Informe de actividades realizadas, accidentes y acciones correctivas	Mensual	Director de Proyectos
Informe de gestión	Trimestral	Gerente General

7. REQUERIMIENTOS

Educación
Profesional en Salud Ocupacional
[ ] Primaria [ ] Secundaria [ ] Técnico [ ] Tecnólogo [X] Profesional [ ] Especialista [ ] Maestría [ ] Doctorado
Experiencia
Mínimo dos (2) años en cargos relacionados
Otros Requisitos
Manejo intermedio de Office

3.4.8 DESCRIPCIÓN DE CARGO – SECRETARIA DE OBRAS

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**DESCRIPCIÓN DE CARGO**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
		FECHA: 19/JUNIO/16	**PÁG: 94 de 106**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Secretaria de Obras
Tipo de perfil:	Administrativo
Jefe inmediato:	Director de Proyectos
Direcciona a:	No aplica
Delegaciones:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, las funciones serán delegadas de acuerdo a instrucciones del Jefe inmediato.

2. PROPÓSITO DEL CARGO

Realizar las labores administrativas que aseguren el buen funcionamiento del área cumpliendo con las políticas de la organización y las expectativas de los clientes.

3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Gestión de los recursos

1. Garantizar la realización de las actividades en el tiempo correcto y con la calidad esperada.

Realización del producto

2. Solicitar la elaboración de las pólizas de cada proyecto, gestionar las firmas correspondientes y entregar al cliente de manera oportuna.
3. Gestionar la legalización de los contratos de cada proyecto.
4. Solicitar cuentas de cobro por anticipos.
5. Garantizar que la documentación de cada proyecto se encuentre completa y actualizada.
6. Informar los descuentos a realizar a los contratistas por concepto de venta de equipos, obra mal ejecutada, pérdida de materiales y/o equipos.
7. Solicitar contratos de obra civil para el personal de mano de obra, adjuntar a las planillas de pago y entregar a Contabilidad.
8. Realizar la entrega de cheques a los contratistas.
9. Apoyar el trámite de venta de equipos a contratistas.
10. Realizar la legalización de la caja menor de cada obra.
11. Solicitar la facturación de acuerdo a las actas de obra aprobadas y gestionar la radicación oportuna al cliente.

12. Reunir la documentación requerida para la devolución de la retegarantía de cada proyecto terminado.
13. Brindar apoyo en las labores administrativas a los Arquitectos(as) Supervisores(as) y Arquitectos(as) Residentes.
14. Atender las llamadas, elaborar comunicados y realizar las demás actividades del área solicitadas por el Jefe inmediato.

Medición, análisis y mejora

15. Proponer las acciones de mejora que considere necesarias.
16. Implementar acciones de mejora de acuerdo a las instrucciones del Jefe inmediato.

3.4.9 DESCRIPCIÓN DE CARGO – ARQUITECTO DE CONTROL DE PROYECTOS

ADL ADIELA DE LOMBANA S.A.	**DESCRIPCIÓN DE CARGO**	**COD:**	**VERSIÓN: 01**
		FECHA: 19/JUNIO/16	**PÁG: 95 de 106**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Arquitecto(a) de Control de Obras
Tipo de perfil:	Técnico
Jefe inmediato:	Gerente General
Direcciona a:	No aplica
Delegaciones:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, las funciones serán delegadas de acuerdo a instrucciones del Jefe inmediato.

2. PROPÓSITO DEL CARGO

Garantizar que la ejecución de los proyectos se realice de acuerdo al contrato y al presupuesto establecido, es decir, que el costo de los equipos, los insumos, los materiales y la mano de obra sean los correctos.

Realizar los ajustes correspondientes al control presupuestal de acuerdo con los adicionales de obra autorizados asegurándose de que estos se encuentren debidamente legalizados.

3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Gestión de los recursos

1. Mantener actualizado el control presupuestal de cada proyecto de manera que permita responder oportunamente los requerimientos que surjan durante la ejecución de los proyectos.

Realización del producto

2. Ingresar al sistema contable los equipos, insumos y materiales necesarios para ejecutar cada actividad así como los valores de mano de obra.
3. Capacitar al (la) Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor(a) en el uso de las herramientas de control de obra del sistema contable.
4. Revisar y aprobar las solicitudes de material realizadas por el (la) Arquitecto(a) Residente y/o Arquitecto(a) Supervisor(a).
5. Ampliar el control presupuestal de acuerdo a los sobrecostos y/o adicionales de obra autorizados.
6. Realizar visita a las obras y verificar que tanto el material despachado como los pagos de mano de obra y las actas de obra correspondan a lo ejecutado.
7. Realizar informe de las inconsistencias encontradas en la visita a las obras.
8. Verificar que las devoluciones queden aplicadas al centro de costo correspondiente.
9. Realizar cuadros comparativos de lo ejecutado Vs. lo presupuestado donde se evidencien los rendimientos actuales tanto de materiales como de mano de obra.
10. Realizar las proyecciones que permitan la toma de decisiones encaminadas a mantener la rentabilidad esperada.
11. Velar por el correcto direccionamiento de gastos a cada una de las obras y a cada uno de los centros de costos con el fin de tener datos contables lo más ajustados a la realidad.
12. Liderar la elaboración y presentación del informe de resultado del proyecto.

Medición, análisis y mejora

13. Realizar y revisar los indicadores de gestión del área.
14. Desarrollar e implementar acciones de mejora de acuerdo a los resultados de los indicadores de gestión.

4. HABILIDADES

Experticia técnica: Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.

Rigor Profesional: Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia para lograr los estándares de calidad esperados.

Toma de Decisión: Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, de acuerdo a un análisis previo de los posibles riesgos y efectos.

Planificación y Control: Capacidad para determinar de manera práctica los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, así como la capacidad para encontrar oportunidades de mejora, desarrollar planes de acción y llevarlos a cabo.

Estabilidad Emocional: Madurez y control de sus impulsos emocionales, tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo(a).

Desarrollo de Relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con sus clientes internos y externos.

Actitud de Servicio: Disposición para atender y dar respuesta de manera oportuna a los requerimientos de sus clientes internos y externos.

5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Área / Tercero	Tipo		Objetivo
	Interna	Externa	
Presupuestos	X		Obtener información detallada sobre los proyectos adjudicados.
Obras	X		Obtener información actualizada de consumos de material y de valores de mano de Obra.
			Verificar avance de los proyectos.
Compras	X		Obtener información tiempos de entrega de materiales.
Importaciones	X		
Tesorería	X		Gestionar los viáticos necesarios para realizar visitas a las obras.
Contabilidad	X		Obtener información sobre centros de costo.
			Legalizar los gastos por visitas a obras.

6. REPORTES A ENTREGAR

Nombre Reporte	Frecuencia	Cliente(s)
Inconsistencias en obras	Mensual	Gerente General

7. REQUERIMIENTOS

Educación
Arquitecto(a)
[ ] Primaria [ ] Secundaria [ ] Técnico [ ] Tecnólogo [X] Profesional [ ] Especialista [ ] Maestría [ ] Doctorado
Experiencia
Mínimo un (1) año en cargos relacionados
Otros Requisitos
Manejo Avanzado de Excel

3.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS (MOP) EN LA UNIDAD DE NEGOCIO OBRAS

A continuación se describen cada una de las etapas de implementación del modelo propuesto:

1. Contextualización
Recopilar información de la organización a nivel general para entender su entorno, los productos y/o servicios que ofrece y conocer la manera en la que desarrolla sus operaciones. De la misma manera, revisar sí la organización cuenta con herramientas del sistema de gestión de calidad.

2. Análisis de procesos
Analizar la información general de la organización con el fin de definir sus procesos e interrelaciones, clasificarlos y diseñar el mapa de procesos de acuerdo a los conceptos estudiados.

3. Caracterización de procesos operativos
Recopilar toda la información correspondiente a los procesos operativos: entradas, proveedores, actividades (de acuerdo al ciclo PHVA), salidas, clientes, recursos, entre otros.

Realizar el diseño del formato de matriz de caracterización y diligenciarlo para cada uno de los procesos operativos definidos.

4. Establecimiento de procedimientos
Ampliar la información de sobre la unidad de negocio Obras a través de la observación y acompañamiento en sus actividades con el fin de establecer los procedimientos que se llevan a cabo.

Definir el propósito, alcance, políticas y lineamientos, actividades y sus responsables, diseñar el formato de manual de procedimiento y diligenciarlo para cada procedimiento.

5. Descripción de cargos
Verificar con el Jefe de Talento Humano el estado de la documentación de los cargos de la unidad de negocio Obras.

Recopilar información sobre las funciones y responsabilidades de cada cargo perteneciente a la unidad de negocio Obras así como los requerimientos con respecto a educación, experiencia, habilidades, entre otros.

Realizar el diseño del formato de manual de descripción de cargos y diligenciarlo para cada uno de los cargos de la unidad de negocio Obras

6. Socialización

Una vez listos los instrumentos del modelo: mapa de procesos, matrices de caracterización, manuales de procedimiento y manuales de descripción de cargos, se procede a presentarlos y entregarlos a la Gerencia y a los Jefes de área que conforman la unidad de negocio Obras, quienes serán los responsables de su manejo y gestión.

Posteriormente se realizará la presentación al personal de cada área, de manera separada con el fin de impactar lo menos posible el normal desarrollo de las actividades de la organización.

7. Ejecución

Permitir el acceso a la consulta a todo el personal perteneciente a la unidad de negocios Obras al mapa de procesos, matrices de caracterización, manuales de procedimiento y manuales de descripción de cargos a través de la publicación en la Intranet de la organización, como herramienta que permite a los responsables de cada instrumento el manejo de las copias no controladas y la autorización de cambios.

Poner en práctica la documentación y registros, hacer seguimiento a la aplicación de los documentos y realizar ajustes, de ser necesario.

A continuación se presenta el cronograma de la implementación especificando el responsable de cada etapa, el tiempo y el presupuesto requerido:

TABLA 16 Cronograma plan de implementación

Etapa	Responsable	Tiempo en semanas																Presupuesto
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1. Contextualización	Estudiante																	$115.000
2. Análisis de procesos	Estudiante																	$100.000
3. Caracterización de procesos operativos	Estudiante																	$165.000
4. Establecimiento de procedimientos	Estudiante																	$200.000
5. Descripción de cargos	Estudiante																	$100.000
6. Socialización	Estudiante																	$50.000
7. Ejecución	Todo el personal de la unidad de negocio Obras																	$0
																	Costo total	**$730.000**

Fuente: Construcción propia

4 CONCLUSIONES

- El mapa de procesos ha creado conciencia sobre la organización como un todo, en lugar de la organización como áreas independientes. Esto resulta fundamental para generar un ambiente laboral de cooperación y trabajo en equipo que facilite alcanzar los objetivos propuestos.

- Complementar la representación actual (organigrama) de la estructura organizacional con el mapa de procesos, permitirá que los empleados perciban y comprendan como está constituida la empresa, cuál es su razón de ser y cuál es su objetivo general.

- Conocer, a través de las matrices de caracterización, la manera en la que interactúa cada área en los procesos operativos, provee un nuevo estilo de dirección que permite enfocar esfuerzos en las acciones que generen realmente valor para el cliente y eliminar aquellos que no hacen ninguna diferencia, permitiendo así mejorar ingresos y reducir costos y gastos

- La elaboración de los manuales de procedimiento permitió conocer en detalle las actividades de cada proceso y determinar los cargos responsables de las mismas, lo cual contribuye a disminuir confusiones entre los empleados durante el desarrollo de las actividades y por lo tanto a alcanzar un mejor rendimiento. Adicionalmente, se describieron las políticas y lineamientos que definen los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades, así como las definiciones pertinentes para una mejor comprensión de los procedimientos.

- Los manuales de descripción de cargo son totalmente aplicables a la organización como se encuentra actualmente, por lo tanto, serán una herramienta clave para facilitar la selección del personal idóneo para los cargos de la unidad de negocio Obras y su posterior inducción.

- El presente trabajo marca el comienzo para el diseño del modelo de gestión de calidad. Proyecto que se hace necesario y de carácter prioritario a corto plazo teniendo en cuenta el tamaño de la organización y su posición en el mercado.

- La trayectoria y experiencia de Adiela de Lombana S.A., junto con la aplicación y manejo adecuado del Modelo de Operación por Procesos, le permitirán generar una mayor ventaja competitiva teniendo en cuenta que en su mercado no es común que las organizaciones dediquen atención a la gestión estratégica del negocio.

- Las oportunidades de crecimiento del sector lo hacen cada vez más atractivo para nuevos competidores y la implementación del Modelo de Operación por Procesos (MOP) para la unidad de negocio Obras puede convertirse en una gran herramienta de diferenciación.

5 RECOMENDACIONES

Con el fin de alcanzar los beneficios descritos en el presente trabajo sobre la implementación del Modelo de Operación por Procesos, se realizan las siguientes recomendaciones a la organización Adiela de Lombana S.A.:

- Socializar cada una de las herramientas propuestas con el personal que corresponda, promoviendo su apropiación y aplicación.

- Asignar el personal responsable de administrar las herramientas propuestas.

- Actualizar cada herramienta conforme a los cambios que se vayan presentando en la organización para garantizar su vigencia.

- Replicar la metodología utilizada en el presente trabajo, con sus ajustes correspondientes, en las demás unidades de negocio de la organización.

- Establecer un sistema de indicadores de gestión (Balanced Scorecard - BSC o Cuadro de Mando Integral) que permita conocer el desempeño de la organización de manera objetiva e integral.

- Complementar los manuales de descripción de cargos con el diseño de un modelo de evaluación de desempeño que permita conocer en detalle la gestión de cada empleado.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDE SAN MIGUEL, Pablo. Calidad. España: Thomson editores, 2007.
- ATEHORTÚA, Federico; BUSTAMANTE, Ramón y VALENCIA, Jorge. Sistema de Gestión Integral. Una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, Gestión y Conocimiento, 2008.
- CARPIO, Consolación; GARCIA, Amancio y MIGUEL, Ángel de. Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares. España: Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.
- DESSLER, Gary. Administración de Personal. 8 ed. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 2001.
- FERNÁNDEZ, Mario. El Control, fundamento de la gestión por procesos. 2 ed. Madrid: ESIC Editorial, 2003.
- GARCÍA, Manuel; QUISPE, Carlos; RÁEZ, Luis. Mejora continua de la calidad de procesos. **En:** Industrial Data. Agosto, 2003. Vol. 6, Núm. 1.
- GARCÍA, Mónica: MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. p.
- GÓMEZ, Francisco. Sistemas y procedimientos administrativos. Caracas: Fragor, 1993.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert. Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall, 1999.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. 3 ed. Bogotá: ICONTEC, 2005.
- LLANOS, Javier. Integración de Recursos Humanos. México: Trillas, 2005.
- MARIÑO, Hernando. Calidad. Lecciones aprendidas. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A, 2002.
- MELINKOFF, Ramón. Los procesos administrativos. Caracas: Panapo. 1990.

- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 ed. México: Limusa, 2012.

- Organización Internacional de Normalización (ISO), Norma Internacional ISO 9001 de 2008. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. 4 ed. Ginebra: Secretaría Central de ISO, 2008.

- PÉREZ, José Antonio. Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC Editorial, 2004.

- SEQUEIRA, Maribel. Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. [en línea] Costa Rica. Ministerio de planificación nacional y política económica, Área de modernización del Estado. Julio, 2009. Disponible en: https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf

- TERRY, George y FRANKLIN, Stephen. Principios de Administración. México: CECSA, 1993.

- ZAMBRANO, Killian. Planificación y Control de la Producción Pública. México: Lito Formas, 2004.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Nombre entrevistado:_____
Fecha: _____

- ¿A qué área, sección o departamento corresponde su cargo?
- ¿Conoce las políticas y lineamientos de su área, sección o departamento? ¿Podría describirlas?
- ¿Cuál es el objetivo del área, sección o departamento al que pertenece?
- ¿Podría nombrar y describir los conceptos que de manera particular utiliza su área, sección o departamento?
- ¿Qué cargos conforman el área, sección o departamento al que pertenece?
- ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente?
- ¿Cuál es el objetivo principal de su cargo?
- ¿Cuál es el alcance de su cargo?
- ¿Cuál es el cargo inmediatamente superior al suyo?
- ¿Tiene personas bajo su mando? ¿Cuántas y qué cargos desempeñan?
- ¿Podría describir las actividades que debe realizar para alcanzar el objetivo de su cargo?
- ¿Hay otras personas con su mismo cargo? ¿Podría describir las diferencias, sí las hay?
- ¿Podría describir de qué manera interactúa con las demás áreas, secciones o departamentos de la organización?
- ¿Podría describir de qué manera interactúa con agentes externos a la organización (clientes, proveedores, entre otros)?
- ¿Realiza reportes de manera periódica? ¿Podría indicar cuáles son, con qué frecuencia los realiza y a quien los presenta?
- ¿Podría describir el perfil y los requerimientos (Habilidades, educación, experiencia, entre otros) de su cargo y de los que tiene bajo su mando?