

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
PARA LA FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO,
RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA”**

**ALONSO RESTREPO ÁLVAREZ
EDIER ALEXIS FLÓREZ GALLEGO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
PARA LA FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO,
RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA”**

**ALONSO RESTREPO ÁLVAREZ
EDIER ALEXIS FLÓREZ GALLEG0**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administradores de Empresas**

**Esp. CARLOS HERNANDO RAMÍREZ LÓPEZ
Director**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago Valle, junio 8 de 2017

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar hasta este momento de mí vida. ¡gracias por sus bendiciones ¡

A mis padres, porque confiaron en mi para este gran logro en mi vida, en su constante, difícil y poco reconocida labor de ser los mejores padres del mundo; ¡Gracias por su apoyo incondicional ¡

A mi hermano y amigo, porque siempre he contado con él en mi vida, gracias a la unión de hermanos que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad. ¡Gracias!

A todos mis maestros, gracias por transmitir su conocimiento y experiencia en mi formación profesional. ¡gracias por su valioso tiempo ¡

EDIER ALEXIS FLÓREZ GALLEGÓ.

Gracias a mi familia por su apoyo, comprensión y cariño.

A mis profesores por su esmero en cada uno de los procesos en los que estuvieron presentes, por su dedicación en las aulas y su amistad fuera de ellas.

A mis compañeros de estudio, por el tiempo dentro y fuera de las aulas, porque sin sus aportes el aprendizaje sería monótono y poco productivo.

ALONSO RESTREPO ÁLVAREZ

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este proyecto no habría sido posible sin la ayuda directa o indirecta de muchas personas a las que damos las gracias por estar presentes en las distintas etapas de nuestro proceso formativo.

Le agradecemos al profesor Carlos Hernando Ramírez, por su interés en dirigir nuestro trabajo de grado, por su confianza, colaboración y apoyo en el proceso de realización de la Asesoría.

A la ingeniera industrial Carolina Castillo por su colaboración y consejos para la elaboración de los manuales de funciones, procesos y procedimientos.

Al docente Óscar Marino Durán Aguado por sus enseñanzas, consejos y amistad.

A la Doctora Zayra Urdinola Hincapié, por su orientación y colaboración en el proceso de este y otros proyectos, haciendo posible que el trabajo se desarrollara de manera satisfactoria, a nivel académico y personal.

A los demás docentes de la Universidad del Valle que compartieron sus conocimientos, vivencias dentro y fuera del aula de clase, gracias por expandir nuestra visión del mundo.

ALONSO RESTREPO ÁLVAREZ

EDIER ALEXIS FLÓREZ GALLEGO

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. ANTECEDENTES	17
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.4. OBJETIVOS	20
1.4.1. Objetivo general	20
1.4.2. Objetivos específicos	20
1.5. JUSTIFICACIÓN	21
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO	23
1.6.1. Enfoque	24
1.6.2. Método	25
1.6.3. Tipo de estudio	25
1.6.4. Hipótesis de la investigación	26
1.6.5. Variable independiente	26
1.6.6. Variable dependiente	27
1.7. TIPO DE MUESTRA	27
1. 7.1. Muestra Probabilística	27
1.7.2. La Recolección De Datos	28
2. MARCO REFERENCIAL	29
2.1. MARCO TEÓRICO	29
2.2. MARCO CONCEPTUAL	42
2.3. MARCO CONTEXTUAL	46
2.4. MARCO HISTÓRICO	51
2.5. MARCO LEGAL	53
3. RESULTADOS	63
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	63
3.1.1. Matriz FODA	63
3.1.3. Análisis de variables externas del sector, PEST	68

3.1.4. Encuesta.....	73
3.2. DIAGNÓSTICO.....	85
3.2.1. Diagnóstico empresarial.....	85
3.3. HALLAZGOS	86
4. MANUAL DE FUNCIONES.....	89
5. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL CASINO	116
6. PLAN DE ACCIÓN	138
7. CONCLUSIONES	147
8. RECOMENDACIONES.....	149
BIBLIOGRAFÍA	150
ANEXOS	154

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Lista de clubes inscriptos en FEDEGOLF.....	14
Tabla 2.	Síntesis de Antecedentes	18
Tabla 3.	Variables dependientes e independientes	27
Tabla 4.	Teorías implicadas en el marco teórico	37
Tabla 5.	Línea de tiempo de autores.	41
Tabla 6.	Resumen de las normas marco legal.....	57
Tabla 7.	Matriz FODA	64
Tabla 8.	Matriz DOFA	65
Tabla 9.	Matriz PEST.....	69
Tabla 10.	Características buen estado de los alimentos.....	127
Tabla 11.	Proceso de saneamiento	127
Tabla 12.	Ficha técnica de almacenamiento de alimentos	130
Tabla 13.	Lista de verificación requisitos manipulación de alimentos	133
Tabla 14.	Verificación proveedores.....	134
Tabla 15.	Verificación recibo de alimentos	135
Tabla 16.	Verificación proceso de almacenamiento de alimentos	136
Tabla 17.	Responsables lista verificación	137
Tabla 18.	Sugerencias y costos del plan de acción	145
Tabla 19.	Sistematización de la encuesta.....	157
Tabla 20.	Planilla de asistencia a capacitaciones	167
Tabla 21.	Guía del lector para el diario de campo	170
Tabla 22.	Diario de campo	171

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Mapa del municipio de Pereira.....	46
Imagen 2. Organigrama de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA	67
Imagen 3. Perfil PEST.	72
Imagen 4. Flujograma director (a) financiero	93
Imagen 5. Flujograma Director (a) social	97
Imagen 6. Flujograma auxiliar administrativa y contable	100
Imagen 7. Flujograma comunicación social	103
Imagen 8. Coordinadora Restaurante	106
Imagen 9. Flujograma de Auxiliar de cocina	109
Imagen 10. Flujograma caddie master golf.	112
Imagen 11. Flujograma Caddie master tennis	115
Imagen 12. Proceso de preparación de alimentos (Ensaladas-Jugos-Fruta)	122
Imagen 13. Proceso de preparación de alimentos en (Sopas o cremas).....	123
Imagen 14. Proceso de preparación de alimentos en (Carnes, Pollo)	124
Imagen 15. Proceso de preparación de alimentos en (Arroz)	125
Imagen 16. Plan de acción comunicación.....	139
Imagen 17. Plan de acción capacitación.....	140
Imagen 18. Plan de acción motivación	141
Imagen 19. Plan de manejo de residuos sólidos.....	142
Imagen 20. Mejorar el ambiente laboral de la fundación	143
Imagen 21. Incrementar la base de clientes de la fundación	144
Imagen 22. Formato KARDEX	168
Imagen 23. Control inventario	169
Imagen 24. Día martes semana 1 y 3	175
Imagen 25. Día miércoles semana 1 y 3.....	176
Imagen 26. Día jueves semana 1 y 3.....	177
Imagen 27. Día viernes semana 1 y 3	178
Imagen 28. Día sábado semana 1 y 3	179
Imagen 29. Día domingo semana 1 y 3	180
Imagen 30. Día martes semana 2 y 4	181
Imagen 31. Día miércoles semana 2 y 4.....	182
Imagen 32. Día jueves semana 2 y 4.....	183
Imagen 33. Día viernes semana 2 y 4	184
Imagen 34. Día sábado semana 2 y 4	185
Imagen 35. Día domingo semana 2 y 4	186
Imagen 36. Diagrama de flujo	187
Imagen 37. Entrada fundación y casino.....	189
Imagen 38. Oficina director social.....	189

Imagen 39. Entrada oficina dirección financiera.	190
Imagen 40. Oficina comunicación social y auxiliar administrativa y contable.	190
Imagen 41. Realización de la encuesta.	191
Imagen 42. Área caddie master golf.	191
Imagen 43. Área caddie master tennis.	192
Imagen 44. Entrada casino.	192
Imagen 45. Cocina fundación.	193
Imagen 46. Comedor casino.	193
Imagen 47. Bodega 1 fundación.	194
Imagen 48. Bodega 2 fundación.	194
Imagen 49. Zona de bodega.	195
Imagen 50. Zona del servicio al cliente.	196
Imagen 51. Zona de servido.	196
Imagen 52. Entrega del manual de funciones, procesos y procedimientos	197
Imagen 53. Socialización manual de procesos y procedimientos	197
Imagen 54. Socialización del manual de funciones	198
Imagen 55. Asistentes de socialización	198

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.	Sexo de encuestados	73
Figura 2.	Edad de los encuestados.....	74
Figura 3.	Tiempo laborado en la fundación.....	75
Figura 4.	Nivel de escolaridad de encuestados	76
Figura 5.	Especificación de las funciones	77
Figura 6.	Perfil y cargo a desempeñar	78
Figura 7.	Conocimiento sobre manual de funciones	79
Figura 8.	Si la respuesta fue afirmativa respecto a la anterior	80
Figura 9.	Claridad de los procesos y procedimientos	81
Figura 10.	Existencia de carga de trabajo.....	82
Figura 11.	Si la respuesta fue afirmativa respecto a la carga de trabajo	83
Figura 12.	Hace falta actualizar el manual de funciones.....	84

LISTADO DE ANEXOS

Anexo A.	Encuesta fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA	155
Anexo B.	Sistematización de la encuesta	157
Anexo C.	Sistematización de la entrevista	160
Anexo D.	Entrevista auxiliar administrativa	165
Anexo E.	Planilla de asistencia a capacitaciones	167
Anexo F.	Formato KARDEX.....	168
Anexo G.	Control de inventario.	169
Anexo H.	Guía del lector para el diario de campo.....	170
Anexo I.	Diario de campo.....	171
Anexo J.	Menús y Minuta de Pesado.....	175
Anexo K.	Diagrama de flujo	187
Anexo L.	Control de asistencia a la socialización de manuales	188
Anexo M.	Registro fotográfico.....	189

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado se desarrolló la propuesta de implementación de un **MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA**, el cual consistió en analizar los entornos y factores que hacen parte directa e indirecta en el desarrollo de dicho proyecto, al realizar un diagnóstico y obtener la información necesaria para diseñar una propuesta, basados en una metodología que supla los requerimientos y necesidades para implementar dicho manual de funciones y el análisis de los procesos y procedimientos, para optimizar y maximizar la productividad en el desarrollo de las funciones en el área operativa del casino y el área administrativa de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA; de esta manera la academia se compromete con el desarrollo y el bienestar de la sociedad, siendo esto parte y pilar fundamental en el estudio de la administración de empresas.

Al realizar el diagnóstico sobre la viabilidad que tiene para LA FUNDACIÓN, el diseño de un manual de funciones, procesos y procedimientos del área del casino y el área administrativa de dicha Fundación, se reflejó la percepción que tienen los individuos respecto a las dimensiones analizadas con relación a los entornos que hacen parte fundamental del estudio (MICRO Y MACRO ENTORNO), siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que fueron utilizados para diseñar la metodología que se consideró idónea para la resolución de posibles inconvenientes que se pudieran presentar para el buen desarrollo del proyecto.

Un manual de funciones es un documento en el que se consignan cada una de las tareas de los empleados de una empresa. En dicho manual se encuentra la forma en que se debe cumplir con el trabajo, su ubicación y la responsabilidad del cargo. Así mismo es una herramienta que ayuda en la capacitación del puesto de trabajo, dado que se describe de manera detallada cada una de las actividades del mismo.

Si bien los manuales de funciones son, como se mencionó con anterioridad, un documento en el que se consignan las asignaciones de los empleados de una empresa, sus beneficios van más allá de esto. Cuando se tienen determinadas las actividades de cada empleado, es posible llevar un control detallado, es decir que la labor de auditoría se ve facilitada, así mismo el análisis del trabajo y la mejora de los procedimientos, con esto es posible también la medición de los tiempos y el perfeccionamiento del sistema.

Aunque los manuales de funciones varían según el cargo, la empresa y las necesidades de la misma, es válido anotar que cada uno de ellos tiene la misma base enmarcada en los conceptos de calidad, control, mejora, adaptación y responsabilidad.

En este trabajo de grado, se podrán observar diferentes teorías que soportan el concepto de la empresa, además de la división y especialización del trabajo. Todo lo anterior cumple con la finalidad de evitar los reprocesos y la duplicidad en los mismos, así como también se pretende dentro de un manual de funciones, la claridad dentro de cada una de las tareas o actividades que deba realizar cada uno de los colaboradores de la organización.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA no cuenta con todos los manuales de funciones para algunos de sus funcionarios, especialmente los que están enfocados en la operación de la empresa. También carece de un manual de procesos y procedimientos para el área del casino (restaurante).

En la carencia de un manual de funciones, los colaboradores de la empresa tienden a realizar sus actividades de forma intuitiva, es decir que, pese a la capacitación que pudieron haber recibido en su proceso de inducción, sus funciones podrían ser realizadas según su propia percepción, adaptándolas a necesidades propias y no bajo una función establecida, lo que implicaría una serie de errores sin control, teniendo en cuenta que no hay una estandarización de lo que se puede o no hacer.

Al no existir el manual de funciones, sin importar si los empleados están bien capacitados para su labor, no existe una estandarización de sus tareas, por lo tanto, y pese a su conocimiento, las labores explicadas de forma detallada, incrementan la productividad, maximizando así recursos como el tiempo y los insumos.

Cuando se desconocen las funciones se incurre más fácilmente en el error. Como consecuencia de esto se puede considerar el mal uso de los insumos, así como la demora en las actividades y por tanto en el servicio, también se puede incurrir en la duplicidad de las labores e incluso accidentes laborales por el mal uso de los elementos de trabajo.

La falta de un manual de funciones perjudica la labor de los empleados del casino, dado que no existe un orden para la realización de sus tareas, pese a que los mismos puedan tener una metodología propia y otra que se improvisa sobre la marcha, resolviendo los problemas que se vayan presentando en la medida en que estos ocurren.

Cuando no existe un manual de funciones, implica que las actividades podrían ser realizadas por personas diferentes a la indicada, generando así un limbo a la hora de encontrar a los responsables de cualquier eventualidad o trabajo bien hecho. Por lo tanto, los manuales de funciones implican que cada uno de los colaboradores tiene una responsabilidad que es conexas a su cargo, asegurando de esta manera que la realización de cada una de las actividades se haga de manera eficaz.

El casino (restaurante) no contaba con líneas de producción establecidas donde los empleados realizaban el proceso ejecutándose de forma empírica, esto traía consigo más tiempo ocioso en cada procedimiento, baja calidad (no tenían el tiempo suficiente para que los colaboradores ejecutaran sus labores). Si bien es sabido que la línea de producción es un conjunto de operaciones secuenciales en una organización, que ponen los insumos a través de un proceso para elaborar un producto final que es adecuado para su posterior consumo.

La labor que realizan los empleados es clara para ellos, la producción del alimento, sin embargo, no existía una estandarización del proceso, esto implica que pese a su conocimiento en dicha labor los insumos que utilizan podrían verse desperdiciados, se incurre en más errores que causarían pérdida de materia prima, utilización inadecuada de las herramientas de trabajo que pueden causar demoras en la producción y por tanto en el servicio, causando insatisfacción en el cliente. Además de esto los riesgos laborales pueden incrementar su probabilidad de ocurrencia.

Al no tener un inventario definido puede haber pérdida de insumos, no necesariamente por la sustracción de los mismos sino por su caducidad, por lo tanto, causaría pérdidas económicas incrementando los costos.

Los empleados, al no contar con el conocimiento de un manual de funciones, procesos y procedimentales del casino (restaurante), desarrollaban labores que no les competen haciendo más lentas sus funciones porque, al existir duplicidad en las mismas, se generaba pérdida deliberada de tiempo y afectando la responsabilidad del cargo.

Al no existir el manual de funciones y procedimientos, existía la posibilidad de que hubiese duplicidad en las tareas generando un alto grado de accidentalidad, ya que hacían labores para las cuales no estaban capacitados, había labores que estaban definidas más no formalizadas obviando procedimientos y una vez más afectando las responsabilidades de cada cargo. Un manual de procesos está diseñado, no sólo para maximizar el tiempo y el uso de los recursos, sino también para minimizar el riesgo de accidentes laborales, aportando de esta manera que la producción se vea afectada por una eventualidad que está prevista por el mal uso de las herramientas de trabajo y otros elementos, como en el caso del casino, los hornos para cocinar.

Para toda organización se hace indispensable tener un manual de funciones, estos determinan las acciones que debe realizar cada funcionario, operario y/o trabajador de la empresa, asignan responsabilidades y evitan que las ocupaciones asignadas sean realizadas por personal no capacitado.

La Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, no contaba con un manual de funciones, procesos y procedimientos para el área del casino (restaurante), por lo tanto, los ítems mencionados con anterioridad no eran posibles, por lo que en gran medida estaban perdiendo el control de los procesos, dificultando la toma de decisiones y obviando errores que serían asumidos por la Fundación en el caso de alguna eventualidad.

A continuación, se presenta una tabla en donde están discriminados los clubes campestres del país con su respectiva fundación y las cuales administran un casino para la elaboración de los alimentos de los caddies y empleados de dichos clubes.

Tabla 1. Lista de clubes inscriptos en FEDEGOLF.

CLUB CAMPESTRE¹	CIUDAD	FUNDACIÓN	CASINO
Club Corpoalbania	Albania	NO	NO
Mesa de Yeguas Country Club	Anapoima	Lazos de Calandaima	NO
Asociación Club Campestre de Armenia	Armenia	NO	NO
Club Miramar	Barrancabermeja	NO	NO
Club Internacional	Barrancabermeja	NO	NO
Country Club Barranquilla	Barranquilla	NO	NO
Lagos de Caujaral Club	Barranquilla	NO	NO
Hatogrande Country Club	Bogotá	Fundación Caddies Hatogrande	NO
Independiente	Bogotá	Fundación Ángela María Castañeda	NO
Club Campestre el Rancho	Bogotá	Fundación Club Campestre el Rancho	NO
Club Campestre La Sabana	Bogotá	Fundación de Asistencia Social La Sabana	NO
Country Club de Bogotá	Bogotá	Fundación Country Club de Bogotá	NO
Club Militar de Golf	Bogotá	Fundación Asistencia Social	SI
Britania Country Club	Bogotá	NO	NO
Club Bogotá Tennis	Bogotá	NO	NO
Briceño 18 Campo de Golf	Bogotá	NO	NO
Carmel Club Campestre	Bogotá	NO	NO
Club La Florida	Bogotá	NO	NO
Club Profesional Independiente	Bogotá	NO	NO
Club Campestre Los Arrayanes	Bogotá	NO	NO
Club Campestre Guaymaral	Bogotá	NO	NO
Club Los Búhos	Bogotá	NO	NO
Club Los Lagartos	Bogotá	NO	NO

¹Listado de clubes campestres y sus fundaciones: <http://www.fedegolf.net/frm/seguridad/frmInicio.aspx> [Consultado el 3 de abril del 2017]

Continuación tabla 1.

CLUB CAMPESTRE	CIUDAD	FUNDACIÓN	CASINO
Centro Social de Oficiales de la Policía CESOF	Bogotá	NO	NO
Club Campestre de Bucaramanga	Bucaramanga	Fundación Club Campestre de Bucaramanga	NO
Club Ruitoque	Bucaramanga	NO	NO
Club El Rincón	Cajicá	NO	NO
Club Campestre Farallones Cali	Cali	Fundación Club Farallones	NO
Club Campestre de Cali	Cali	Fundación Club Campestre de Cali	NO
Club Los Andes	Cali	NO	NO
Asociación Campestre Shalom	Cali	NO	NO
Corporación Karibana Beach Golf & Marina Club	Cartagena	NO	NO
Club Campestre Cartagena	Cartagena	NO	NO
Club Manizales	Chinchiná	NO	NO
Country Club Pueblo Viejo	Cota	Fundación Pueblo Viejo	NO
Corporación Recreativa Tennis Golf Club	Cúcuta	NO	NO
San Andrés Golf Club	Funza	Fundación San Andrés Golf Club	NO
Club El Peñón	Girardot	NO	NO
Club Puerto Peñalisa	Girardot	NO	NO
Club Las Mercedes	Girardot	NO	NO
Club Campestre Ibagué	Ibagué	Fundación Club Campestre Ibagué	NO
Club Campestre La Pradera de Potosí	La Calera	Fundación del Club La Pradera	NO
Club La Cima	La Calera	NO	NO
Club Campestre Medellín	Medellín	NO	NO
Club El Rodeo	Medellín	NO	NO
Club Montería Jaraguay Golf	Montería	NO	NO
Serrezuela Country Club	Mosquera	Fundación Surgir Serrezuela	NO
Club Campestre Neiva	Neiva	Fundación Social Club Campestre de Neiva	NO
Club Campestre de Pereira	Pereira	Fundación Gloria Restrepo de Mejía	SI
Club Campestre Popayán	Popayán	NO	NO
Club Aposentos	Sopo	Fundación Social Aposentos	NO
Club Campestre La Sabana	Tocancipá	NO	NO
UMB Golf Club	Tocancipá	NO	NO
Wyndham Garden Villavicencio	Villavicencio	NO	NO
Club Payande	Villeta	NO	NO

Fuente: <http://www.fedegolf.net> [Consultado el 3 de abril del 2017]

En la tabla enunciada con anterioridad, se encuentran los clubes campestres con sus respectivas fundaciones y por ende donde se especifica cuáles tienen casinos administrados por una fundación.

Según FEDEGOLF, el ente en el cual se encuentran todos los clubes confederados del país, cuenta con 54 clubes campestres a nivel nacional, los cuales están distribuidos de la siguiente manera²:

En la ciudad capital de Bogotá, la cual cuenta con un total de 28 clubes campestres, que equivalen al 51%, del total de los clubes inscritos ante FEDEGOLF, es uno de los datos más significativos debido que a los casi 6.776.000 según datos del censo del año 2005 de habitantes que posee dicha ciudad y su capacidad económica, se hace necesario que tengan o cuenten con lugares de esparcimiento para los profesionales y aficionados que allí viven.

Barranquilla está ubicada en la costa atlántica, zona atractiva para el turismo, cuenta con 3 clubes campestres que equivalen al 5% del total de los clubes inscritos a la federación colombiana de golf, cuentan con una población de casi 3.278.748 según datos del DANE censo del año 2005, es una región muy atractiva para el esparcimiento y diversión de quienes la visitan.

Cali es la capital del Valle del Cauca, siendo una de las ciudades más pobladas del país, cuenta con 3 clubes campestres que equivalen al 5% de los clubes inscritos a FEDEGOLF, por su cercanía a Buenaventura y por ende a su puerto, se genera desarrollo para toda la región atrayendo inversionistas al departamento del Valle.

Barrancabermeja es una ciudad situada a las orillas del Río Magdalena, en la parte occidental del departamento de Santander. Es sede de una de las refinerías de petróleo más grandes del país, allí se encuentran ubicados 3 clubes campestres que equivalen 5% de los clubes inscritos a FEDEGOLF.

Medellín es la capital del departamento de Antioquia, es la segunda ciudad más poblada del país, conocida por su innovación y emprendimiento. En su territorio posee 3 clubes campestres equivalen 5% de los clubes inscritos a FEDEGOLF.

El triángulo del Café, más conocido como el Eje cafetero es una zona muy atractiva por su diverso clima, sus paisajes, la amabilidad de su gente y el crecimiento económico de la región que ha traído consigo nuevos inversionistas de nivel nacional e internacional, lo que ha generado desarrollo en su economía. Actualmente tiene 3 clubes campestres que equivalen al 5% de los clubes inscritos a FEDEGOLF.

² Cifras DANE censo del 2005: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados_am_municipios.pdf [Consultado el 10 mayo de 2017]

El departamento del Huila posee un territorio extenso con un clima cálido en su mayoría, gracias a eso ha sido fuerte en sectores económicos como la agricultura, la ganadería y la piscicultura. Su extensión de tierra y su nivel socio económico lo hacen el ideal para diferentes inversiones, en su mayoría el sector primario. Posee 2 clubes campestres que equivalen al 4% del total de inscritos en FEDEGOLF.

El resto del país cuenta con 11 clubes campestres inscritos a FEDEGOLF que equivale al 20% del total nacional. Las cantidades de clubes en las diferentes ciudades se dan por razones significativas, una de ellas es por la extensión de su territorio y la segunda el ingreso per cápita de las personas que viven en dichas regiones.

Con respecto al total de los 54 clubes campestres existentes inscriptos en FEDEGOLF, se puede deducir que el 69% no cuentan con fundaciones y el 31% poseen fundaciones, en donde sólo 2 clubes campestres con su respectiva fundación tienen casino que maneja el servicio de alimentación para caddies y empleados.

1.2. ANTECEDENTES

Para la construcción de este proyecto se estudiaron algunos antecedentes, con el fin de tener un modelo referente. A nivel general, se consultaron varios trabajos en donde se abordó la misma temática y en contextos muy similares a los que opera la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

Para el primer estudio se tuvo como referencia el DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO COOPERAMOS elaborado en el año 2010, se basó en el mejoramiento de la calidad de sus procesos y así llevarlos a la certificación de calidad, los cuales sirvieron como apoyo de manera formal a identificar, controlar, y solucionar deficiencias referentes a la funciones y responsabilidades, brindando a la empresa los manuales con el soporte en cada una de las áreas y en general con todo el personal para que tengan muy claro qué se debe hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y determinando el tiempo. Esto ayudó a la selección de personal por medio de los perfiles, teniendo en cuenta también las competencias que se tengan para los cargos y su respectiva asignación.

El siguiente estudio es del año 2014, se elaboró una investigación sobre cómo Diseñar un manual de funciones de la FUNDACIÓN SER como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos. Mediante este estudio se pretendió brindar a la organización un elemento que representó de manera significativa en la empresa una estructura al diseñar y describir los diferentes puestos de trabajo, estableciendo normas de coordinación entre ellos. Además, fue utilizado como un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de la empresa, al determinar y delimitar los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto.

A continuación, se muestra una tabla que sintetiza los antecedentes mencionados y resumiendo los objetivos de los mismos.

Tabla 2. Síntesis de Antecedentes

AÑO	ENTIDAD	TRABAJO REALIZADO	OBJETIVO
2010	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO COOPERAMOS	Manual de procesos y procedimientos	Mejorar los procesos para alcanzar la certificación de calidad.
2014	FUNDACIÓN SER	Manual de funciones	Diseñar y describir los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

Fuente: Elaboración propia.

Con la información que se presentó con anterioridad se logró identificar la pregunta problema que fue la base para el desarrollo de este trabajo. Esta buscó agregar valor a las actividades desarrolladas y al mismo tiempo, brindar una base para la identificación de los objetivos que darían guía al cumplimiento en la creación de los manuales de funciones, procesos y procedimientos. La pregunta del problema fue la siguiente:

¿Qué beneficios administrativos adquiere la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA y el casino, respectivamente, ubicados en el Club Campestre de Pereira; con la elaboración e implementación de los Manuales de Funciones, Procesos y Procedimientos a nivel administrativo de la Fundación y operacional del Casino a cada uno de los diferentes cargos que conforman su estructura organizacional?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

La problemática que presentó la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA se originó por la carencia de un manual de funciones que permite establecer claramente las tareas básicas y responsabilidades que corresponde desempeñar en cada puesto de trabajo para el desarrollo de sus actividades.

Además, la toma de decisiones la concebían de una manera incierta, pues no contaban con una descripción de las funciones de todos los puestos en la Fundación. Esto dio origen a la formulación de la pregunta problema, de la cual nacen otras, tales como:

- ¿Es importante dicha implementación en la Fundación?
- ¿De qué manera se llevará a cabo el eficaz cumplimiento de los procesos?
- ¿Cómo se ve reflejado con la eficiencia?
- ¿De qué manera incide en el proceso de toma de decisiones la ausencia de descripción de las funciones para la ejecución de las labores?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un manual de funciones, procesos y procedimientos para la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA y el casino, respectivamente, ubicados en el Club Campestre de Pereira, con el propósito de aumentar su productividad y mejorar su eficiencia, para maximizar sus recursos y garantizar su permanencia en el tiempo.

1.4.2. Objetivos específicos

- a)** Diagnosticar la situación actual del área administrativa y el casino que hacen parte de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, contemplando los factores internos.
- b)** Construir un diagnóstico de los factores externos, que afecten de forma directa e indirecta el área administrativa y el casino de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.
- c)** Definir los objetivos y funciones de cada puesto del área administrativa con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad.
- d)** Identificar los diferentes procesos y procedimientos que se desarrollan en el casino con el fin de establecer responsabilidades y aumentar su eficiencia.
- e)** Presentar una propuesta del manual de funciones para el área administrativa y documentación de los procesos y procedimientos orientados al casino, con el fin de apoyar el direccionamiento de la organización.
- f)** Elaborar un instrumento de seguimiento y control para el Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, con el propósito de dar coherencia de las funciones con respecto al cargo y no generar duplicidad en las tareas.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos, tienen como finalidad servir como apoyo en el desarrollo de las actividades que se realizan de manera frecuente en las empresas, cada uno de los procesos está orientado a diferentes cargos y así mismo estos al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cada manual permite a cualquier empresa la administración de los procesos. Los manuales a su vez son dinámicas que agregan valor, fomentan el trabajo en equipo y ponen a disposición los recursos que se necesitan para el funcionamiento de la organización.

Un manual de funciones pretende que los empleados de la empresa no trabajen bajo sus propios conceptos sino bajo un proceso estandarizado que maximice el uso de los recursos disponibles y la minimización de errores en el proceso.

Los manuales de funciones priorizan actividades, haciendo que las mismas sean más ordenadas, lo que se traduce en un mejor manejo del tiempo, haciendo que las actividades de los colaboradores sean más productivas y eficientes.

El conocimiento de las funciones por parte de los colaboradores de la organización también se hace fundamental para la misma, puesto que evita la duplicidad en sus actividades. Las funciones asignadas a cada uno de los empleados, determinan la responsabilidad y el alcance de la misma para todos los funcionarios, sean operativos o administrativos.

Por otra parte, un manual de funciones no sólo explica la manera en la que cada uno de los colaboradores de la empresa debe realizar sus tareas, también sirve como base para medir la forma como estos se desenvuelven en su cargo. Esto permite establecer estándares de calidad en cada uno de los funcionarios, además de controlar de manera eficiente lo que hacen y la forma ideal en la que deberían hacerlo, al ofrecer una visión más amplia despegada de un valor subjetivo o que solamente se cumple al momento en que son evaluados, esto permite un mejor desempeño en cada uno de los colaboradores y facilita la toma de decisiones.

Con respecto al manual de procesos y procedimientos, el establecimiento de líneas de producción también reduce el tiempo de elaboración del producto, puesto que los procesos son secuencias de operaciones que permiten el buen uso de las herramientas de trabajo y, por tanto, la optimización de todos los recursos involucrados en el proceso.

Al determinar las funciones, se evita la duplicidad de las actividades y al definir un mapa de procesos o cadena de valor, los planes de la empresa funcionan de manera armónica. Por lo tanto, los manuales de procesos aportan responsabilidad y economía a la organización al puntualizar los macro procesos y al evitar reprocesos, que hacen más ineficiente a la empresa y al uso de los recursos destinados para la operación de la misma.

El impacto que tuvo la propuesta de un manual de funciones, procesos y procedimientos fue positivo, puesto que va acorde con sus necesidades para el buen desarrollo de sus actividades diarias; teniendo en cuenta que la implementación de un manual de funciones es uno de los insumos de la organización para la certificación en una norma estándar de calidad. También se buscó fortalecer la parte de contratación de personal, organización, control, planeación y dirección, principios fundamentales de la administración de empresas.

Desde el punto de vista de la investigación para el buen desarrollo de este trabajo se llevó a cabo un método mixto el cual tiene que ver con la observación, análisis y argumentación de los resultados, en donde es de gran ayuda el buen desarrollo y la aplicación de los procesos y procedimientos para una mayor eficiencia operacional y para el buen desarrollo de los objetivos planteados por la organización.

Este trabajo permitió de manera concreta aplicar y evaluar un conocimiento teórico basado en postulados emitidos por diferentes autores que hicieron su aporte para el buen desarrollo y crecimiento de las organizaciones actuales, a esto sumarle el conocimiento adquirido en el transcurso de la carrera, puesto que fue indispensable fundamentar las bases sobre información secundaria apoyados en textos, además de las asesorías de especialistas conocedores del tema.

La realización del presente trabajo de investigación ofreció a la fundación objeto de estudio, las herramientas necesarias para el desarrollo de su manual de funciones, procesos y procedimientos de sus labores diarias y la determinación de las metodologías necesarias para hacer de esta una fuerte ventaja competitiva que se orienta a los objetivos funcionales y estratégicos de la organización.

Este trabajo fue un aporte importante no sólo para la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA sino para el conocimiento propio y una oportunidad para, en el corto plazo, aplicarlo en diferentes empresas o incluso en iniciativas de emprendimiento.

1.6. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología que se aplicó para el desarrollo del proyecto se caracterizó por ser un tipo de estudio exploratorio y descriptivo, con un enfoque mixto debido a que se recolectaron datos para comprender el fenómeno empleando diferentes métodos como³:

- Deductivo: a partir de una verdad general se busca identificar una solución a situaciones particulares. Por lo tanto, en el proyecto se abordó este método teniendo presente las ventajas que le imparte al análisis del contexto –lo general– sobre una situación particular, permitiendo una relación del todo ubicando las especificidades de la empresa.
- Inductivo: se usó para obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares encontrando las condiciones en que se desarrollan las actividades en la organización.
- Observación: permitió realizar la recopilación eficiente de todos los procesos de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, identificando las variables relevantes que fueron susceptibles de mejoramiento, para ser redactadas y graficadas.
- Matemático: se usó con la finalidad de procesar la información obtenida a través de tablas y gráficos estadísticos, los cuales permitieron visualizar en forma cuantitativa los resultados obtenidos en las diferentes etapas del proyecto. El estudio mediante investigación descriptiva, consistió en enumerar, caracterizar, clasificar, identificar, diagnosticar, narrar y relatar situaciones, costumbres y actitudes preponderantes a través de actividades, objetos, procesos y personas; además respondió a preguntas como: ¿Qué hay?, ¿Cómo es?, ¿Cuántos? y ¿Cuáles son?

³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. 4 ed. México. McGraw-Hill Interamericana. 2006. ISBN 970-10-5753-8.

Entre las herramientas que se utilizaron para la recolección de información, se encuentra la aplicación de un cuestionario al 100% de los empleados de la empresa, (*) la realización de talleres para abstraer información y vincularlos en el proceso de la elaboración de la propuesta de diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos del casino, así como entrevista estructurada y semiestructurada con el personal directivo, constituyéndose las encuestas, los talleres y las entrevistas en las fuentes de información primarias; sin dejar de reconocer algunos apoyos de fuentes secundarias como documentos de orden metodológico y científico que sirvieron para definir y diseñar los diferentes instrumentos en las etapas del diseño mismo⁴.

Población y muestra

Como el tamaño de la población es $N=10$, es decir, no es muy grande, se aplicó el cuestionario al total de la población, por tanto, la muestra fue $n=10^*$.

1.6.1. Enfoque

Para la elaboración del manual de funciones de la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, y el manual de procesos y procedimientos del casino (restaurante) el enfoque fue MIXTO, porque se abordaron variables cuantitativas y cualitativas. Se plantearon variables que son medibles a través de diferentes métodos, los cuales fueron aplicados según la conveniencia para usar los mismos.

Por otra parte, las variables cuantitativas estuvieron enfocadas en la medición de la mejora en el rendimiento del personal basándose en la forma como trabajan.

El enfoque cualitativo estuvo orientado a la satisfacción del personal en el desarrollo de sus actividades y la percepción de los mismos en su puesto de trabajo.

⁴ MENDOZA LOPEZ, Mayra Alejandra y GALLEGU PATIÑO, John Edward. Planeación estratégica para la empresa Bordados Janette del municipio de Cartago - Valle del Cauca. Trabajo de grado Contador Público. Cartago Valle.: Universidad del Valle. 2010. 228 p.

* Esto es posible dado que en este caso el tamaño de la población es $n=10$

1.6.2. Método

La investigación abordó los siguientes métodos:

Método de observación

Los métodos para la recolección de la información se llevaron a cabo mediante observación directa* en las diversas actividades o funciones, entrevistas con el director, contadora y empleados de la Fundación, también se utilizó documentación de fuentes secundarias, es decir, documentación ya existente, para fortalecer la información. Por medio de esta observación se pudo determinar el estado actual interna y externamente de la organización.

El método deductivo – inductivo

“El método inductivo señala que fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencia, premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis de su problema de investigación. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados”⁵. Se aplicaron los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, partiendo desde lo general a lo particular, en lo general, utilizando la información recopilada del estudio de las variables que afectan positiva o negativamente el funcionamiento de los procesos en la empresa.

A partir de una revisión bibliográfica formulada por los diferentes teóricos en las cuales se fundamenta un manual de funciones, se seleccionó el método deductivo porque permitió analizar los elementos que fueron aplicados a la Fundación para mitigar problemas de eficiencia en la organización.

1.6.3. Tipo de estudio

El presente trabajo corresponde a un estudio de tipo exploratorio y descriptivo *“En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad con el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”⁶.*

* Para información sobre la observación directa dirigirse al diario de campo, Anexo I.

⁵ C. Méndez/ Metodología: Diseño Y Desarrollo Del Proceso De Investigación. McGraw-Hill, Bogotá. 2001. p. 144

⁶ Ibit., p. 136

Por medio de este estudio se pudo abordar el tema explorando a nivel general y posteriormente analizar las variables mediante la utilización de técnicas específicas para la recolección de la información, como encuestas y entrevistas, que permitieron conocer la percepción de los integrantes de la organización.

1.6.4. Hipótesis de la investigación

Hipótesis Alternativa: Para diseñar un manual de funciones pertinente para la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, y el manual de procesos y procedimientos para el casino (restaurante) a cargo de la Fundación, ubicada en el corregimiento de Cerritos de la ciudad de Pereira, Risaralda; y que permita mejorar la eficacia se requirió establecer la descripción de las funciones para la ejecución de las labores y responsabilidades en cada área y su adecuada funcionalidad.

Hipótesis Nula: Para diseñar un manual de funciones pertinente para la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, y el manual de procesos y procedimientos para el casino (restaurante) a cargo de la Fundación, ubicada en el corregimiento de Cerritos de la ciudad de Pereira, Risaralda; y que permita mejorar la eficacia NO se requirió establecer la descripción de las funciones para la ejecución de las labores y responsabilidades en cada área y su adecuada funcionalidad.

Con la elaboración de la hipótesis se pudo identificar la variable tanto independiente como dependiente incluida en el planteamiento de esta.

- **Variable independiente:** Manual de funciones, procesos y procedimientos
- **Variable dependiente:** eficiencia

1.6.5. Variable independiente

¿Qué es manual de funciones, procesos y procedimientos?

Un manual funciones es un documento en el que se consignan cada una de las funciones de los empleados de una empresa. En dicho manual se encuentra la forma en que se debe cumplir con el trabajo, su ubicación y la responsabilidad del cargo. Así mismo es una herramienta que ayuda en la capacitación del puesto de trabajo dado que se describe de manera detallada cada una de las actividades del cargo.

Los manuales de procesos y procedimientos son documentos que contienen la descripción de las actividades que los colaboradores de la organización deben seguir para realizar sus funciones. En ellos está detallada la responsabilidad de cada uno y la participación que tienen dentro del proceso que realizan.

1.6.6. Variable dependiente

¿Qué es la eficiencia?

La eficiencia es la capacidad que se tiene para realizar o cumplir de forma adecuada una función.

Tabla 3. Variables dependientes e independientes

En la siguiente tabla se van a encontrar las variables dependiente e independiente.

	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
	Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos	Eficiencia
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	¿Qué es un manual de funciones, procesos y procedimientos?	¿Qué es eficiencia?
DEFINICIÓN OPERACIONAL	¿Cómo se hace visible el Manual de Funciones, procesos y procedimientos?	¿Cómo se hace visible la eficiencia?

Fuente: Elaboración propia.

Las variables pueden ser cambiantes a través del tiempo y según las circunstancias que se presenten.

1.7. TIPO DE MUESTRA

1. 7.1. Muestra Probabilística

El procedimiento probabilístico utilizado para la selección del tamaño de la muestra fue el muestreo aleatorio simple, teniendo en cuenta que la población objeto de la investigación es de 10 personas y que se contó con listados de los empleados directos e indirectos de la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, los cuales tenían la misma probabilidad de ser elegidos.

La población de estudio fue el grupo empleados directos e indirectos que acceden al servicio que proporciona el casino a cargo de la Fundación. Dado que la población es un grupo pequeño se tomó como muestra el 100% de esta.

1.7.2. La Recolección De Datos

Información Primaria

Se obtuvo directamente del personal administrativo, prestadores de servicios y operativos del casino de la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, ubicada en la ciudad de Pereira por medio de encuestas y observación.

Encuesta

Una encuesta es una *“investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas”*⁷

Para recolectar la información se realizaron encuestas, usando un cuestionario con formato estructurado. Esta se aplicó a los empleados que laboran en la Fundación. Tuvo como objetivo conocer las operaciones internas, debilidades y fortalezas de la Fundación según como lo perciben los empleados.

Entrevista

Una entrevista es un instrumento de recolección de información, *“no se considera una conversación normal, sino una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una investigación”*.⁸ La entrevista se realizó con el fin de conocer el grado de satisfacción con respecto a los servicios que presta el casino y la percepción que tienen los empleados sobre la Fundación.

Información Secundaria

Se extrajo contenido de diferentes libros tales como calidad, recurso humano, procesos, entre otros.

⁷ Concepto de encuesta:

www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf [Consultado el 13 de diciembre de 2016]

⁸ Concepto de entrevista:

http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf [Consultado el 13 de diciembre de 2016]

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones están buscando la forma de ser más eficientes para mejorar su competitividad frente a otras, para esto es indispensable que las empresas cuenten con un manual de funciones. La asignación de funciones, procesos y procedimientos se considera un cimiento primordial, ya que permite a la empresa mejorar su rendimiento y radica en encargar a un empleado autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones y la ejecución del trabajo.

Se presentó un paradigma neoclásico, enfocado en la Teoría General de Sistemas. *“Este enfoque considera una organización como sistema abierto que consume y produce para el ambiente a través de sus fronteras. Primero, la organización hace algo sobre o con este insumo, produciendo entonces un resultado. El resultado regresa al medio ambiente afectando, en consecuencia, la organización en la medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa”*.⁹

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos son necesarios para el funcionamiento ágil y eficaz de una empresa, al tiempo que es factor de motivación para los trabajadores, que se sienten parte de la institución, implicándose más activamente en la consecución de las tareas. Cabe mencionar que un manual de funciones tiene como finalidad la orientación del personal de la compañía en cada uno de sus cargos. Los manuales de funciones son documentos que tienen la capacidad de ser modificados en el caso de ser requerido, siempre y cuando los cambios estén destinados al mejoramiento o la implementación de un nuevo proceso y/o procedimiento. Estos también incorporan cualquier tipo de norma legal, administrativa o de reglamentación interna que se haya podido establecer con el tiempo. Por lo tanto, el enfoque que tiene un manual de funciones está diseñado para decirle al empleado de la organización, sin importar el cargo que desempeñe dentro de la misma, todo lo que se espera de él.

La propuesta para el diseño del manual de funciones en la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, y el manual de procesos y procedimientos para el casino (restaurante) a cargo de la Fundación, requirió de investigación sobre algunos autores especializados que expusieron sus conocimientos en cuanto a: burocracia, manual de funciones, estrategia de gestión por procesos y calidad. Con ayuda de estas teorías se pudieron identificar factores que ayudaron al desarrollo de la propuesta para la solución del problema de investigación.

⁹ Murillo Vargas, Guillermo; Zapata Domínguez, Álvaro; Martínez Crespo, Jenny; Ávila Dávalos, Hernán; Salas Páramo, Jairo; López Arellano, Hernán. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. Primera Edición. ECOE Ediciones. Bogotá D.C, marzo de 2007, p. 15.

Weber deriva la palabra burocracia del idioma alemán que significa: Buro (oficina) y cratos (poder). Básicamente, la burocracia pretende delimitar las obligaciones y responsabilidades de cada cargo en la empresa; al mismo tiempo le da a cada uno la autoridad necesaria para desempeñarse en su labor, siguiendo siempre un sistema de reglas que permiten el buen desempeño de los empleados. Para Max Weber la burocracia *“es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y hasta con mínimos detalles la manera como deben hacerse las cosas”*¹⁰

Adicionalmente, pretende que los cargos y puestos dentro de la empresa sean asignados al personal capacitado o idóneo para el desempeño del mismo, omitiendo los favores o preferencias personales para beneficio propio y no de la empresa. Para este fin, los parámetros establecidos para que cada uno de los candidatos a ocupar determinado lugar dentro de la empresa, esté dado por su antigüedad, capacidad o conocimientos. La burocracia de Weber se caracteriza por¹¹:

- La división del trabajo: En donde las tareas se fraccionan en actividades más simples, la autoridad se delega y se definen por tanto las responsabilidades de cada cargo.
- Reglas y normas: La toma de decisiones administrativas está regulada por normas y controles con el fin de normalizar la conducta de los cargos y así mismo facilitar la evaluación de desempeño.
- Impersonalidad: Los procedimientos de la empresa son aplicados a todos, de tal manera que no hay cabida para las apreciaciones personales.
- Jerarquía de la autoridad: los puestos jerárquicos tienen responsabilidades y privilegios. Ningún cargo está sin supervisión.
- Registros escritos: todas las actividades de la empresa deben estar registradas y detalladas. También existe una especie de ley interna que define la manera en que debe funcionar la organización.

¹⁰ Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración cuarta edición, Makron Books do Brasil Editora Ltda., Santafé de Bogotá, Colombia 1998. p. 405-406.

¹¹ Ibid., p. 406

Entonces, la burocracia impone un modelo de comunicación entre los jefes y los subordinados, reduciendo de manera significativa las relaciones interpersonales. La finalidad es evitar que el contacto con otro individuo de la organización pueda nublar y por tanto afectar de forma relevante las decisiones que son tomadas por la administración, impidiendo así el objetivo de la misma, cruzando al favorecimiento de algunos de los miembros o de favores causados por la relación entre jefes y colaboradores.

Aunque el concepto de burocracia está dirigido a las organizaciones de carácter público, el enfoque que se ha mencionado forma parte de la idea principal que se pretendió en cuanto al desarrollo de un manual de funciones, es decir, la descripción detallada de cada una de las actividades que debe realizar determinado cargo dentro de la empresa, de igual manera esto pretende la separación de las tareas, evitando así la duplicidad en las mismas, en otras palabras, ningún individuo debe hacer las tareas que le corresponden a otro, salvo que su asignación sea la de suplir la ausencia de éste y por tanto las funciones y responsabilidades que consigo trae el cargo.

Elton Mayo afirma que: *“el fracaso de la libre comunicación entre la administración y los obreros en la industria moderna en gran escala, conduce de modo inevitable a que el grupo de trabajo actúe con cautela hasta el momento en que conoce con claridad la extensión y el significado de los cambios impuestos desde arriba”*.¹²

Si bien para Mayo, la comunicación libre entre las diferentes partes de la organización genera incertidumbre ante los cambios propuestos, es algo que choca con la concepción actual de las organizaciones, en las que pese a las diferencias y los distintos cargos que existen, debe haber comunicación transversal, puesto que la misma facilita la retroalimentación en la organización, así como la disminución de canales que ayudan a que la comunicación fluya y llegue a quien le concierna, omitiendo así la posible manipulación de la misma. Sin embargo, y así mismo como lo afirmaba Weber con la burocracia, Elton Mayo pretende que las relaciones dentro de la organización sean impersonales y, por lo tanto, más formales, buscando el beneficio de la empresa y facilitando la toma de decisiones dentro de la misma, puesto que los lineamientos no se van a ver favorecidos para unos pocos.

¹² Mayo, Elton. Problemas sociales de una civilización industrial. Ediciones Nueva Edición SAIC, Buenos Aires, Argentina. 1997. p. 102

“La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas sino a todos los trabajos sin excepción, que ponen en movimiento un número más o menos grande de personas y que exigen de estas varias clases de capacidad. Tiende, en consecuencia, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes”¹³.

Ahora bien, al remitirnos a la especialización del trabajo, es concluyente que cada individuo tiene un papel fundamental dentro de la organización. Por lo tanto, es indispensable que cada uno de sus individuos tengan las capacidades para ocupar el lugar que le pertenece. De nuevo, la burocracia entra en juego, puesto que esta pretende que cada uno de los cargos de la empresa tenga definidas sus funciones y tareas, así como sus límites y responsabilidades.

Los principios generales de la administración propuestos por Taylor, en cuanto a la división del trabajo, también proponen la separación de poderes. Se pretende entonces tener bien definida la jerarquía, así mismo el concepto de la autoridad que es inherente con el cargo y, por tanto, la responsabilidad que este tiene, delimitado por las funciones ya establecidas, eliminando así la posibilidad de que un funcionario, ubicado en otra área de la organización, tenga que cargar con el peso de los errores cometidos o, por el contrario, con el éxito de las decisiones que se han tomado.

En cuanto a la estrategia de gestión por procesos, Alfred Chandler define la estrategia empresarial como *“la determinación de los objetivos y las metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”*.¹⁴ Dentro de la definición dada por Chandler, cabe resaltar que el uso de los recursos también hace referencia al personal colaborador dentro de la empresa. Es, por tanto, que la gestión de los procesos está ligada al enfoque de los mismos, es decir, los procesos deben no sólo llevarse a cabo, sino que implica que se deban desarrollar de la forma más eficiente, reduciendo el tiempo que toma la elaboración de un producto y maximizando los recursos que para este están dispuestos.

¹³ Taylor, Frederick. ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL coordinación-control-previsión-organización- mando, editorial el “ATENEO”, Buenos Aires, Argentina 1987. p. 24.

¹⁴ Castellanos Narciso, José Ever; Cruz Pulido, Mauricio A. Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional, Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 2014, Volumen 1, Número 3. p. 37

Como complemento a lo anterior y con base en las diferentes divisiones dentro de la empresa, se encuentra que *“la interdependencia es el grado para el cual el resultado de la corporación como un todo depende de los recursos que se compartan y de la coordinación entre las distintas unidades que forman la empresa”*¹⁵. Por lo tanto, cada una de las partes de la organización está diseñada de tal manera que interactúen entre sí y se den apoyo unas a otras para el alcance de los objetivos establecidos.

*“Quienes componen estas organizaciones llevan a las mismas la suma de saberes aprendidos previamente desde su formación básica hasta su vivencia profesional y la organización encamina ese conocimiento, lo canaliza, lo adapta y le agrega el conocimiento técnico específico”*¹⁶.

Entonces, el conocimiento de los colaboradores de la organización está enfocado al alcance de las metas de la empresa, por lo tanto, la adaptación de sus conocimientos previos sumados a lo que el individuo aprende en la empresa, forman parte fundamental para que los procesos se hagan de forma eficiente.

Cuando se traduce lo anterior al ámbito operativo, implica que el conocimiento de los colaboradores debería ser un punto de partida al momento de formalizar las actividades, proponiendo que así, entre los trabajadores y los investigadores diseñen un proceso que satisfaga a todas las partes, involucrando así al personal de la empresa y teniendo en cuenta su comodidad y experiencia a la hora de realizar las actividades.

Kaoru Ishikawa afirmó: *“Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar, y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y todos los empleados”*¹⁷.

¹⁵ Michel, John G; Hambrick, Donald C. Diversification Posture And Top Management Team Characteristics, The Academy of Management Journal vol.35. No.1; marzo de 1992. p.10

¹⁶ Durán Aguado, Oscar M. La Relevancia de la Gestión del Conocimiento en las Empresas. Tuluá, 2016. p. 5

¹⁷ Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control de calidad total? La modalidad japonesa, grupo editorial norma, Bogotá Colombia 1997. p. 40

La calidad se puede lograr mediante ciclos de mejora en todas las dependencias. Donde se ejecutan las funciones y procesos de la empresa, con un modelo circular, el proceso no culmina cuando se da el resultado deseado, sino que más bien, se inicia un nuevo desafío no sólo para el responsable de cada proceso emprendido, sino también para la propia organización. Además, permite identificar las oportunidades para aplicar planes de mejora y poder analizar con métodos simples y eficientes para así reducir costos, eliminar sobrantes y mejorar la calidad de los productos y los servicios. Esto se denomina ciclo PHVA: es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la empresa. Es un instrumento de simple aplicación y, si se utiliza de forma adecuada, puede ayudar de manera significativa en la realización de las actividades de una manera más eficaz. Por tanto, adoptar el ciclo PHVA proporcionó una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, este sistema es aplicable a cualquier organización.

En el ciclo PHVA¹⁸ la corporación proyecta, determina metas-objetivos, definiendo los métodos para alcanzar las metas, la empresa proporciona educación y capacitación a sus colaboradores, se realiza el respectivo trabajo que va a estar evidenciando, monitoreando e inspeccionando la calidad de los productos y/o servicios y el desempeño de todos los procesos importantes; esto se hace por medio de la verificación de los efectos de los resultados, para luego, emprender la acción adecuada. Se mantiene esta estrategia conforme a los resultados obtenidos, haciendo girar de nuevo el ciclo PHVA mediante la ejecución de una nueva proyección o planificación.

La gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (relativo) siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

Todas las organizaciones tienen como propósito identificar y satisfacer las necesidades e intereses de sus clientes, además de estos, otras partes interesadas como pueden ser sus empleados, sus agentes, socios, y la misma colectividad lo que permitirá lograr una ventaja competitiva; para esto, se deben identificar y gestionar numerosas funciones relacionadas entre sí, para que trabajen de una manera eficaz y eficiente.

En las funciones se utilizan recursos, y se involucran todo tipo de esfuerzos humanos con el fin de permitir la modificación de las entradas, en salidas con valor agregado. La salida de una actividad constituye directamente la entrada del siguiente proceso, por lo cual es sumamente importante que las actividades previas a las siguientes se realicen de la forma adecuada.

¹⁸ Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control de calidad total? La modalidad japonesa, Op. cit., p. 54

Los objetivos generales de una gestión de procesos son¹⁹:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.

Es considerable percibir las ventajas de la gestión por procesos, al permitir eliminar los obstáculos entre diferentes áreas funcionales y unificar sus enfoques hacia las metas principales de la empresa, eliminan la política habitual interna de atrasos de la información en determinadas áreas de la organización.

Una ventaja de la gestión por procesos es la inspección continua que proporciona sobre los vínculos entre los procesos particulares dentro del propio sistema de procesos, así como su combinación e interacción de ellos.

Lo anterior se hace necesario a partir de la implementación de los manuales de funciones y procesos como una herramienta o medios escritos indispensables para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una empresa. Cada manual permite a cualquier organización la administración de los procesos. Los manuales a su vez son dinámicas que agregan valor, fomentan el trabajo en equipo y ponen a disposición los recursos que se necesitan para el funcionamiento de la empresa.

Igualmente, el manual de funciones permite el establecimiento de un marco de actuación que fija límites (políticas internas) a través de una red de procesos y posibilita por medio de la descripción de procedimientos, dar soporte a la operación en procura de un mejor servicio, generando claridad en la información.

Esto va consignado en diagramas de flujo: que *“es una representación gráfica de la secuencia de los pasos o actividades de un proceso, que incluye transportes, inspecciones, esperas, almacenamientos y actividades de retrabajo o reproceso. Por medio de este diagrama es posible ver en qué consiste el proceso y cómo se relacionan las diferentes actividades, asimismo, es de utilidad para analizar y mejorar el proceso”*²⁰.

¹⁹ Los objetivos generales de una gestión de procesos son. Disponible en:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm> [Consultado el 16 octubre del 2016]

²⁰ Gutiérrez, Humberto, de la Vara, Salazar. Control de estadística de calidad y Seis Sigma, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE. C.V. México 2009. p. 165.

Todo lo anterior ha llevado a encontrar el punto entre lo que se quiso a la hora de realizar un manual de funciones, procesos y procedimientos. Básicamente, se pretendió llevar orden a una organización a través de la descripción precisa de las actividades que realizan todos los colaboradores de la empresa, este orden también trae consigo la mejora en el tiempo de trabajo, la eficiencia y la calidad en los procesos.

*“Una teoría general de los sistemas sería un instrumento útil al dar, por una parte, modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos, y evitar, por otra, vagas analogías que a menudo han perjudicado el progreso en dichos campos”.*²¹

La teoría general de sistemas ejemplifica que todo individuo u organización recibe aportes o insumos del medio ambiente, los transforma y los devuelve. A su vez, el medio ambiente retroalimenta al individuo u organización creando así un ciclo de mejora entre ambos.

Esta teoría indica que todos los organismos, sean vivos o, para el presente caso, las empresas, son sistemas abiertos que se relacionan entre sí de forma dinámica, influenciando y permitiendo que cada uno alcance los objetivos que se han propuesto a través del uso de datos, materia o energía, generando así un intercambio con el medio ambiente y los demás sistemas con los que está relacionado.

²¹ Von Bertalanffy, Ludwig. Teoría General de los Sistemas. George Braziller. New York, 1968. p. 34

Resumen de las teorías implicadas en el Marco

A continuación, se presenta una tabla que resume las teorías mencionadas con anterioridad, las mismas son presentadas en el orden en que aparecen en el trabajo, más no por su orden cronológico.

Tabla 4. Teorías implicadas en el marco teórico.

AUTOR	CONCEPTO	APORTE	VARIABLES
Max Weber (1864-1920)	<i>Es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia la burocracia necesita describir anticipadamente y hasta con los mínimos detalles la manera como deben hacerse las cosas.</i>	La burocracia pretende que las actividades estén detalladas, evitando que los empleados realicen las actividades por su cuenta sin un control.	• División del trabajo • Reglas y normas • Impersonalidad • Jerarquía de la autoridad • Registros escritos
Elton Mayo (1880-1949)	<i>El fracaso de la libre comunicación entre la administración y los obreros en la industria moderna en gran escala, conduce de modo inevitable a que el grupo de trabajo actúe con cautela hasta el momento en que conoce con claridad la extensión y el significado de los cambios impuestos desde arriba.</i>	La comunicación informal debe ser medida para que así no se vea afectada la producción en caso de efectuarse cambios dentro de la organización.	• Comunicación • División de trabajo • Burocracia • Implementación o aplicabilidad de los principios generales de la administración propuestos por Mayo.

Continuación Tabla 4. Resumen de las Teorías implicadas en el Marco Teórico.

AUTOR	CONCEPTO	APORTE	VARIABLES
Frederick Taylor (1856-1915)	<i>La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas sino a todos los trabajos sin excepción, que ponen en movimiento un número más o menos grande de personas y que exigen de éstas varias clases de capacidad. Tiende, en consecuencia, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.</i>	La propuesta de Taylor aplica para toda la línea de producción, haciendo que las actividades sean realizadas por personal capacitado y especializado, evitando que un empleado realice varias tareas que puede desembocar en la ineffectividad de la línea, reduciendo así la capacidad de la organización para producir.	• División del trabajo • Estandarización de procesos • Estudio de tiempos y movimientos
Alfred Chandler (1918-2007)	<i>La determinación de los objetivos y las metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.</i>	La disposición de los recursos debe hacerse desde el inicio, al igual que las tareas que se deben realizar para el cumplimiento de los objetivos.	• Estrategia • Gestión por procesos • Gestión empresarial • Interdependencia

Continuación Tabla 4. Resumen de las Teorías implicadas en el Marco Teórico.

AUTOR	CONCEPTO	APORTE	VARIABLES
Kaoru Ishikawa (1915-1989)	<i>Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar, y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y todos los empleados.</i>	El control es fundamental para mantener estándares de calidad. Esto implica que cada uno de los colaboradores debe estar sujeto a este control, al inventario y a los procesos en la elaboración del producto.	• Calidad. • Control de calidad • Ciclo PHVA.
Humberto Gutiérrez y Salazar de la Vara (2009)	<i>Es una representación gráfica de la secuencia de los pasos o actividades de un proceso, que incluye transportes, inspecciones, esperas, almacenamientos y actividades de retrabajo o reproceso. Por medio de este diagrama es posible ver en qué consiste el proceso y cómo se relacionan las diferentes actividades, asimismo, es de utilidad para analizar y mejorar el proceso.</i>	El manual de funciones, procesos y procedimientos no es solamente una herramienta que hace óptima la producción, éste a su vez ayuda al control de los procesos y a la mejora de cada área de la empresa en la que estén implementados.	• Manual de funciones. • Políticas internas • Diagramas de flujo.

Continuación Tabla 4. Resumen de las Teorías implicadas en el Marco Teórico

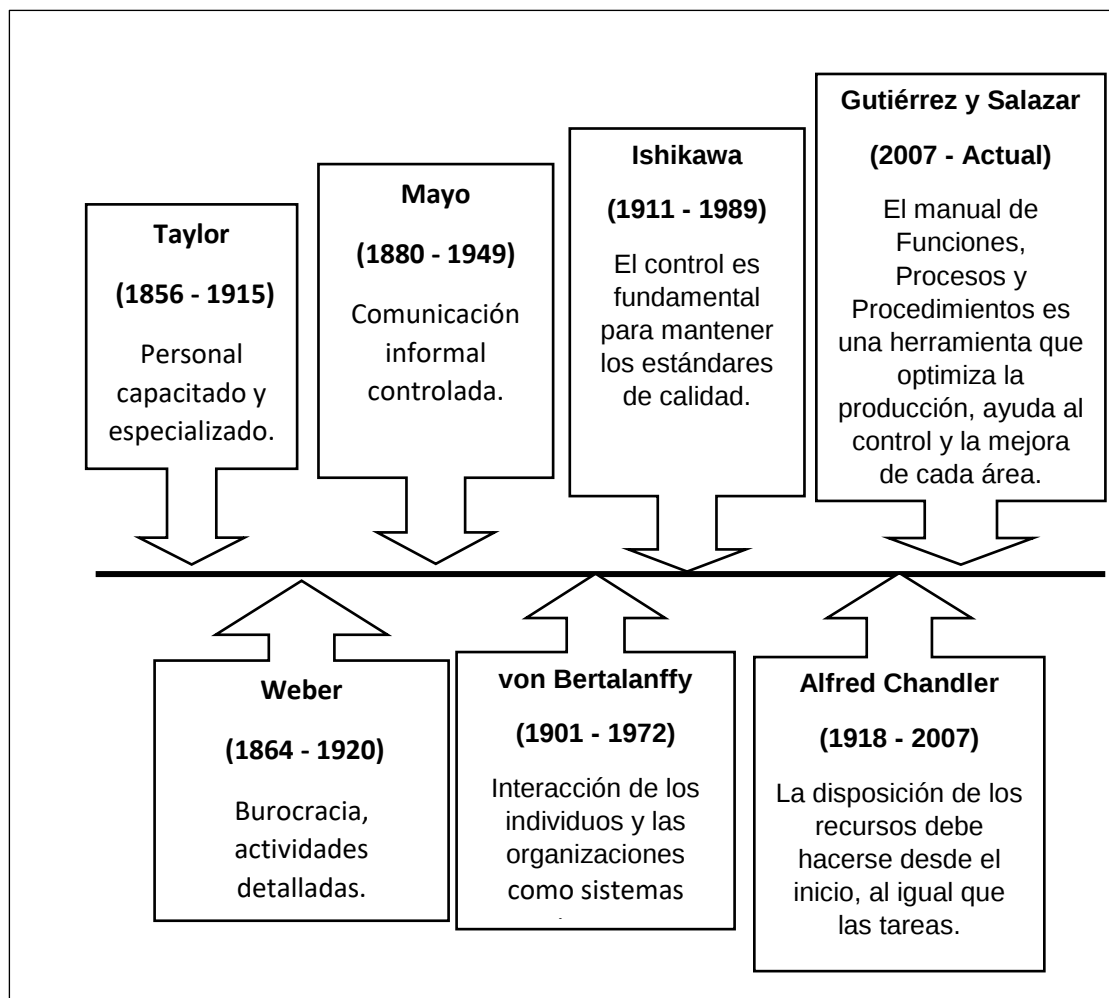
AUTOR	CONCEPTO	APORTE	VARIABLE
Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)	<i>Una teoría general de los sistemas sería un instrumento útil al dar, por una parte, modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos, y evitar, por otra, vagas analogías que a menudo han perjudicado el progreso en dichos campos.</i>	Integración de todos los individuos y/u organizaciones como sistemas abiertos que interactúan entre sí y de la misma forma se retroalimentan.	• Teoría general de los sistemas. • Sistemas abiertos.

Fuente: Elaboración propia basados en, [comportamientoorganizacional2011; principales-teoricos-yaportaciones.html](http://comportamientoorganizacional2011.principales-teoricos-yaportaciones.html) [Consultado el 18 febrero de 2017]

Los conceptos de cada uno de los autores fundamentan que el trabajo debe ser dividido, detallado y especializado. Estos conceptos son las bases para los manuales de funciones, procesos y procedimientos.

A continuación, se presenta una línea de tiempo en la que se muestra el orden cronológico de los autores y sus respectivos aportes al marco teórico.

Tabla 5. Línea de tiempo de autores.



Fuente: Línea de tiempo elaborada a partir del texto de Henao Robledo, Fernando. Línea cronológica.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos que a continuación se presentan son una base fundamental para entender el propósito de los manuales de funciones, procesos y procedimientos. Cada uno de ellos lleva al lector a conocer el desarrollo de las organizaciones, su objetivo, el propósito de cada una al evolucionar como empresa y la necesidad de estructuras más complejas, pero que desarrollan nuevos y mejores canales de comunicación, como lo hace la burocracia, así como la división del trabajo para evitar duplicidades en las tareas y el establecimiento de responsabilidades, de igual forma el control sobre los procesos productivos y administrativos, lo que se traduce como un paso más en la eficiencia y el alcance de la calidad en la elaboración de productos o la prestación de servicios.

*“La palabra organizaciones hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr ciertos objetivos a través de la misma. En una **organización**, cada individuo cumple una función específica y especializada que tiene como finalidad la consecución de determinados resultados. En conjunto, tales funciones tienen que ver con acercarse al fin último de la organización y deben estar más o menos planeados y sistematizados para que se puedan observar los resultados esperados”²²*. Entonces, el concepto de organización se encuentra dirigido a la formación de grupos de seres humanos que se integran para la obtención de un objetivo común.

El concepto de **empresa** no es algo diferente, salvo que ésta pretende la obtención de utilidades, integrando diferentes conceptos de carácter administrativo, como son los recursos (humanos, financieros, materias primas, entre otros) y la tecnología, participando en el mercado de bienes y servicios para la consecución de los objetivos propuestos con el fin de recuperar la inversión y maximizar la riqueza. Con el tiempo las organizaciones fueron creciendo, no sólo a nivel productivo, sino también en su personal. Las industrias se fueron haciendo más grandes en infraestructura, terreno, capacidad productiva y por lo tanto con más empleados bajo su techo. La burocracia nace de la necesidad de las empresas de traer orden a todos los procesos que se realizaban en las mismas, la finalidad de la burocracia es hacer a la empresa más productiva, menos informal y con canales de comunicación claros.

Entonces, así como la **burocracia** y muchas teorías administrativas antes que esta, y posteriores, buscaron la forma de hacer las cosas más rápido y mejor, a esto se le llamó “procesos”. Los procesos son una serie de procedimientos, actividades o tareas que se realizan de manera consecutiva que, al término de las mismas, conllevan al alcance de uno o varios objetivos.

²² Concepto organización: <http://www.definicionabc.com/social/organizaciones.php> [Consultado el 18 de octubre del 2016]

Para complementar lo anterior, se buscó una manera clara para que los colaboradores de la organización realicen sus tareas de una forma eficiente. De allí, en cortas palabras, aparecen los manuales de funciones, procesos y procedimientos, que son importantes ya que permiten no solamente conocer el funcionamiento interno de una unidad administrativa u operativa en lo referente a la descripción de las tareas que debe realizar, la ubicación, los requerimientos y puestos de ejecución, sino que también facilita la capacitación e inducción del personal, y simplifica la auditoría al momento de revisar y analizar los procedimientos de un sistema.

Los **manuales de funciones** pretenden que, todas las actividades que realizan los colaboradores de la organización estén especificadas y delimitadas, reduciendo de esta forma los errores que puedan ser cometidos por el personal involucrado en las actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para llegar a los **manuales de funciones, procesos y procedimientos** se ha tenido que recorrer un largo camino, con errores y por ende la retroalimentación de la información y al realizar el reproceso para definir ajustes y la propuesta de nuevos métodos; que puestos en marcha hacen que las organizaciones líderes en procesos y procedimientos, hasta llegar a lo que tenemos hoy en día, aunque no necesariamente se puede considerar como una herramienta perfecta e infalible, si puede decirse que facilita mucho la tarea de capacitación, trabajo y control en los procesos.

Weber hace un aporte primordial en lo que se podría considerar el primer paso a la creación de los manuales de funciones, procesos y procedimientos. Weber, hace referencia a que las organizaciones debían describir anticipadamente y detallar cada una de las actividades que realizan los empleados, esto quiere decir que, mucho antes, incluso de contratar personal, las empresas deben saber la necesidad que tienen, diseñar el cargo y consigo cada una de las responsabilidades de este para minimizar la duplicidad de las tareas y que la función que van a desempeñar no pueda ser interpretada de manera subjetiva, procurando así que todo sea óptimo.

Adicionalmente, a este concepto se le puede agregar la propuesta de **Taylor** de **dividir el trabajo** y reducir los objetos a los cuales el personal debe prestarle atención, es decir, no saturarlos de tareas para que puedan enfocarse mejor en actividades más particulares. La especialización del trabajo ha sido uno de los pilares de la administración, y con mayor razón para el campo operativo, puesto que al seguir unos lineamientos sencillos se puede maximizar la operación y por tanto la productividad de cualquier organización. Sin embargo, para que esto sea posible se debe capacitar al personal pese que estos tengan conocimientos previos, puesto que, aunque su función sea similar a la que realizaban en otra empresa o, con mayor razón si son nuevos en el campo laboral, las personalidad y particularidad de cada institución hace indispensable que los colaboradores sepan de antemano como es que funciona la empresa y cómo su aporte debe seguir un lineamiento establecido con anticipación.

Si bien el trabajo de los colaboradores dentro de la empresa puede ser eficaz a través de su experiencia, ya sea personal o por medio de una capacitación recibida con anterioridad, los manuales de funciones, procesos y procedimientos buscan en sí hacer que cada una de las áreas y, por tanto, de los trabajadores que hay en cada una de ellas sea eficiente. Este concepto trae a colación frases populares compartidas en la cultura latinoamericana como “lo importante no es llegar, sino saber llegar”, que básicamente es una expresión válida para la eficiencia, diferenciándose de la eficacia de una forma simple. Para recordar un poco, ambas pretenden llegar al cumplimiento de una meta u objetivo, la eficacia es eso, llegar a la meta sin importar el camino, pero la eficiencia es la que procura el mejor camino para alcanzar ese objetivo.

Entonces, el objetivo planteado no es solamente la producción de un bien sino la calidad del mismo. La calidad puede ser la excelencia o la superioridad de un producto, pero también puede ser traída a cada uno de los procesos que se realizan dentro de cualquier organización. Por lo tanto, la calidad ha pasado de ser un término empleado para referirse a un material o insumo utilizado en la elaboración o fabricación de un producto, y trasciende de forma significativa en cada cosa que se realiza dentro de la empresa, incluyendo allí a los clientes, la atención, los proveedores, el servicio en general y a los procesos operativos y administrativos, por nombrar algunos campos en los que ha permeado y evolucionado el término.

El trabajo de **Weber se hizo fundamental** para el desarrollo de los manuales de funciones, procesos y procedimientos. Su premisa sobre la descripción de cada puesto de trabajo, el buen uso de los recursos y el detalle en cada una de las actividades que realizan los empleados, así como el control sobre cada proceso involucrado dentro de la organización, hacen que se considere el modelo burocrático como uno de los pilares claves al momento de elaborar un manual de funciones, procesos y procedimientos para la **fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA**.

Finalmente, cada uno de los procedimientos que se realizan hace parte de un sistema. **Los sistemas**, sin importar bajo qué lenguaje estemos hablando, ya sea biológicos, informáticos, matemáticos, metodológicos, administrativos, entre otros, siempre tienen un término común: conjunto. Esto se refiere, y relacionándolo con la temática que compete a este trabajo, a ese conjunto de actividades que se realizan dentro de la organización, orientados a satisfacer una necesidad propia o externa, pero que irremediablemente se encuentra influenciada por el ambiente que rodea a la empresa, tomando de allí los recursos que necesita y transformándolos en un bien o servicio orientado a solventar dicha necesidad y retroalimentando al ambiente, siendo este a su vez quien retroalimenta a la organización.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

Mapa del departamento de Risaralda indicando la ubicación del municipio de Pereira, en donde se realizará la asesoría a La Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, en el diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos de la fundación ubicada en el Club Campestre de Pereira.

Imagen 1. Mapa del municipio de Pereira



Fuente: www.igac.gov.co²³

²³ mapa de Risaralda: http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/mps_fisicos_deptales/2012/Risaralda.pdf
[Consultado el 18 de octubre de 2016]

Pereira es un municipio colombiano, capital del departamento de Risaralda. Es la ciudad más poblada de la región del eje cafetero, seguida por Manizales y Armenia. Está ubicada en la región centro-occidente del país, en el Valle del Río Otún en la Cordillera Central de los Andes colombianos.

Se asientan en ella numerosas empresas públicas e instituciones y organismos del estado colombiano, especialmente en el ámbito del comercio, sin dejar a un lado numerosas empresas industriales; el turismo es también un fuerte en esta región por la alta diversidad de flora y fauna y la cercanía con los municipios del Quindío

Historia de Pereira²⁴

Fundación

Durante 6 años se llamó Cartago, pero en 1869, la municipalidad de Cartago le dio el nombre de la Villa Pereira, en honor al doctor Francisco Pereira Martínez, quien en 1816 se refugió en la zona, junto con su hermano Manuel Pereira, tras la derrota de las huestes patriotas de Simón Bolívar en la Batalla de Cachirí y manifestarse tiempo después el deseo de que se estableciera una ciudad en dichos predios, hecho que se cumplió 6 días después de su muerte.

Geografía

El área municipal es de 702 km²; limita al norte con los municipios de La Virginia, Marsella y Dosquebradas, al este con Santa Rosa de Cabal y el departamento del Tolima, al sur con los departamentos de Quindío y Valle del Cauca, al oeste con el municipio de Balboa y el departamento del Valle del Cauca. Pereira es el primer centro urbano del eje cafetero y el segundo de la región paisa.

Economía

La economía depende en gran medida del café. Es un municipio industrial, donde se encuentran diversas fábricas de ropa, calzado y productos comestibles. En años recientes se ha iniciado una polémica por el creciente número de centros comerciales tales como: Ciudad Victoria, Parque Arboleda, Alameda Centro Comercial, Pereira Plaza, entre otros.

²⁴Historia de Pereira: <https://es.slideshare.net/KritoReyes/historia-de-pereira> [Consultado el 23 octubre del 2016]

Infraestructura

Pereira es un importante eje comercial del país, por lo cual cuenta con el Aeropuerto Internacional Matecaña, así como con una red de acceso por los departamentos de Caldas, Valle y Quindío, con carreteras interdepartamentales como la denominada Autopista del Café; En el año 2006 se inauguró el sistema de transporte compuesto por buses articulados y alimentadores, denominado Megabús, que sirve principalmente a los municipios de Pereira y Dosquebradas, se extienden los sistemas a los municipios de La Virginia, Santa Rosa de Cabal y hasta los límites con Cartago en el corregimiento de Puerto Caldas.

Turismo

En lo turístico, desde el parque Ukumari, hasta la Laguna del Otún, y el Nevado de Santa Isabel, todos ubicados dentro del municipio, ofrecen escenarios para actividades que van desde el deporte de aventura al ecoturismo. Hoteles de alta calidad como el Movich, Sonesta, Abadia Plaza, entre otros. Cuenta también con un Club Campestre que ofrece deportes tales como golf, tenis, fútbol y natación. Pereira es conocida también como ciudad nocturna; por sus bares y discotecas.

Educación

La ciudad cuenta con diversos centros educativos como la Universidad Tecnológica de Pereira, donde se ofrecen carreras en pregrado y posgrado. Otras universidades con las que cuenta Pereira son: la Universidad Católica Popular de Risaralda, la Universidad Libre, la Universidad Andina y la Universidad Tecnológica de Pereira, entre otras. También cuenta con una serie de instituciones de capacitación para el trabajo como el SENA.

Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA y su impacto en Pereira y Cartago

La fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA se encuentra ubicada en el Club Campestre de Pereira ubicado en el kilómetro 18 de la vía Pereira - Cartago, compartiendo así su espacio geográfico, sin embargo, es un órgano independiente del mismo, por lo tanto, tiene autonomía en las decisiones que toma con respecto al personal y las actividades que realiza, siempre y cuando estas no afecten la funcionalidad y razón social del club.

La fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA tiene 10 empleados directos y 140 empleados indirectos que son los caddies de golf y de tenis. La razón social de la fundación es brindar bienestar a estos empleados indirectos que prestan sus servicios a los socios del club. Para alcanzar este objetivo, la fundación otorga capacitación a los caddies y a su núcleo familiar; estas capacitaciones son: semilleros de golf, semilleros de tenis, se otorgan permisos dentro de las instalaciones para cursos de inglés en convenio con el SENA, capacitaciones sobre servicio al cliente y capacitación en bordados y tejidos.

De los 140 caddies que hay en la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, 84 pertenecen a Pereira y 56 al municipio de Cartago, lo que se traduce en una población de la fundación representada por un 60% Risaralda y un 40% Norte del Valle.

Con respecto al dato estadístico enunciado anteriormente se evidencia que el municipio de Pereira Risaralda es aquel que se beneficia de manera económica, debido a que el dinero obtenido por las labores realizadas en dicho club impacta la economía del departamento de Risaralda.

El nivel socioeconómico de los caddies de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA se encuentra en su mayoría en los estratos 1 y 2, con el 34% y 47% respectivamente, siendo ellos quienes presentan más necesidad dentro de la población. El 15% pertenecen al estrato 3 y 4, el restante se encuentra en el estrato 4. También se ha establecido que 50 de los caddies de la fundación tiene 3 integrantes en su núcleo familiar, 30 poseen 2 personas en su núcleo, 15 tienen a 4 integrantes, 20 comparten su núcleo con una sola persona, y 25 de los caddies viven solos. Se han beneficiado 245 personas en total entre caddies de golf y sus respectivas familias (madres, padres, cónyuges e hijos).

Como se mencionó con anterioridad, la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA presta auxilios y ayudas para la educación, el 26% de la población de caddies se encuentra actualmente estudiante en algún programa académico en alguna institución de Risaralda o el Norte del Valle, teniendo en cuenta que sólo 2 personas están cursando el bachillerato gracias al apoyo que se les ha brindado en la fundación.*

* Estadísticas suministradas por la Dirección Social de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

Por otra parte, el impacto positivo que genera la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA al mercado de la región se encuentra en los proveedores que utiliza para suministrar los insumos del casino para su posterior procesamiento y dar la alimentación a los caddies, de igual manera los insumos para el área administrativa, como lo son las resmas, lapiceros, cartuchos para impresión y demás materiales que se necesita. Esto quiere decir que genera, además de los empleos directos, los indirectos, como los caddies, además cuenta con una lista de 30 proveedores los cuales pueden generar más empleo para la región.*

* Datos de proveedores suministrado por la Dirección Financiera de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

2.4. MARCO HISTÓRICO*

En la ciudad de Pereira está la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, la misma pretende formar líderes enfocados a la calidad en el servicio al cliente, bajo esta filosofía se encuentran un grupo de personas que deciden darle cuerpo y vida a la creación de una organización que en sus metas está el beneficio y mejoramiento de la calidad de vida de aquellas personas que trabajan para su servicio.

Se refieren concretamente al grupo de caddies de golf y tenis y trabajadores del Club Campestre de Pereira, siendo la población objeto sobre la cual dirigieron sus esfuerzos y con la colaboración del Club los Lagartos de Bogotá, con su apoyo en guías de estatutos y actividades, se reúnen finalmente el día 25 de Julio de 1984 a las 11:30 a.m. en los salones de la gerencia de la corporación Club Campestre de Pereira, y en calidad de miembros de la junta directiva de la misma, los señores Luis Fernando Restrepo, Jairo Melo E., Jorge Hernán Muñoz, Alberto Guzmán C., Adolfo Tous, María Cristina C. de Gaviria, y como gerente la señora Amparo Jaramillo de Drews y presidente el señor Carlos Arturo Ángel quien presidió la reunión y dan inicio a este valioso proyecto.

De este fructífero encuentro en esta conmemorable fecha se crea la “FUNDACIÓN CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA” de nacionalidad Colombiana y con domicilio en Pereira, Risaralda, república de Colombia y cuyo objeto es mejorar las condiciones de vida, educación, seguridad y asistencia social de personas que lo necesitan en especial quienes están vinculados de alguna manera con la Corporación Club Campestre de Pereira como los empleados y caddies de Golf y Tenis que trabajan para el servicio y comodidad de los socios.

El día 20 de abril de 1987 en la sede del Club Campestre en Cerritos, siendo las 11:30 comienza entonces la ambiciosa labor del servicio y bienes por trabajadores y caddies del Club en una reunión donde se firma la primera acta de la “Fundación Club Campestre de Pereira” con su nueva junta.

Al calor de grandes anhelos y sensibles proyecciones de vida se discute acerca de salud educación, bienestar social de trabajadores y caddies del Club, realizándose encuestas, diagnósticos y estudios necesarios para crear los proyectos más acertados hacia dichos fines.

En febrero del año de 1998 en las oficinas del Club Campestre de Pereira km. 8 vía Pereira Cartago, se realiza una reunión extraordinaria de la junta de la “FUNDACIÓN CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA”. En esta reunión se efectúan reformas estatutarias de la Fundación.

* Documento interno, fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

En estos nuevos estatutos se hacen cambios importantes como por ejemplo el nombre de la Fundación; la cual llevaba hasta el momento el nombre de “FUNDACIÓN CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA” y que de ahora en adelante su nombre será “fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA” en honor a esta maravillosa dama que con su tenacidad y empuje, comienza a darle vida a la Fundación y la motivó con todo su sentir humano uniendo además el talento sensible de otras compañeras y compañeros que apostaron por este sueño y que hoy es una realidad brillante, fuerte y en aras de mayor crecimiento.

Desde su creación hasta la fecha la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA ha cambiado su forma de concebir la realidad de los caddies de golf y de tenis que hacen parte de la Fundación; no obstante, no ha cambiado el objetivo principal que fue la razón de su nacimiento.

Objetivo de la Fundación*

La Fundación tiene por objeto procurar el mejoramiento de las condiciones de vida, educación, seguridad y asistencia social de personas que lo necesitan y especialmente de las que en cualquier forma tengan vinculación con la Corporación Club Campestre de Pereira, o en relación con las cuales, por cualquier motivo, dicha Entidad pueda tener interés.

Misión

Formar líderes responsables, honestos y éticos con un servicio al cliente de alta calidad hacia los socios, con valores sólidos para relacionarse en sociedad a través de su desarrollo humano integral.

Visión

En el 2035 la Fundación será reconocida a nivel nacional como una institución promotora de responsabilidad social empresarial en la región.

Valores

Respeto.
Responsabilidad.
Honestidad. Solidaridad.
Servicio.

* Documento interno, fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

2.5. MARCO LEGAL

Todo territorio controlado por el hombre tiene una normatividad propia orientada a la regulación del comportamiento de las personas, sean naturales o jurídicas, estableciendo así conductas para una sana convivencia, asegurar el bienestar de las personas que forman parte de una nación y mitigar el impacto de las organizaciones frente a los ciudadanos y el medio ambiente.

En el caso de la República de Colombia, las normas establecidas en la Constitución Política de Colombia del año 1991 son la base fundamental de los derechos de los ciudadanos de la nación, esta es el punto de partida para las respectivas normas que especifican la manera en que debe proceder cada individuo u empresa para resolver una sana convivencia y, como se mencionó con anterioridad, mitigar el impacto que las organizaciones causan al ambiente y a la sociedad que los rodea.

La fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA no es exenta de proceder bajo las normas establecidas por el Gobierno Nacional, en este caso en particular y teniendo en cuenta que dentro de su proceder brindan la alimentación a sus empleados, lo cual forma parte del manual de procesos y procedimientos enfocado al área del casino (cocina), la normatividad que a continuación se menciona está direccionada a estándares de salubridad que garanticen que los elementos utilizados sean de fácil limpieza, así como el lugar en el que se almacenan los insumos para su posterior procesamiento para el consumo de los colaboradores de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

Constitución política de Colombia 1991

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas²⁵.

AUTORIDAD: CONGRESO DE LA REPÚBLICA

Alimentos:

Ley 9 de 1979²⁶. Se dictan medidas sanitarias

Artículo 119. Los hornos y equipos de combustión deberán ser diseñados, contruidos, instalados, mantenidos y accionados de manera que se controlen los accidentes y los posibles riesgos para la salud.

²⁵ Constitución política de Colombia 1991

²⁶ Colombia. Congreso De La República. Ley 9. (24, enero 1979). por la cual se dictan Medidas Sanitarias. Diario Oficial. Bogotá D.C.: 1979. Ley 9 del 1979

Artículo 247. Para realizar en un mismo establecimiento actividades de producción, elaboración, transformación, fraccionamiento, conservación, almacenamiento, expendio, consumo de alimentos o bebidas y de otros productos diferentes a estos, se requiere autorización previa del Ministerio de Salud o de la autoridad delegada al efecto.

Parágrafo. Cada área destinada a una de las actividades mencionadas en este artículo, cumplirá con las normas señaladas para la actividad que realiza.

Artículo 251. El material, diseño, acabado e instalación de los equipos y utensilios deberán permitir la fácil limpieza, desinfección y mantenimiento higiénico de los mismos, y de las áreas adyacentes. Tanto los equipos como los utensilios se mantendrán en buen estado de higiene y conservación y deberán desinfectarse cuantas veces sea necesario para evitar problemas higiénico-sanitarios.

Artículo 254. La limpieza, lavado y desinfección de equipos y utensilios que tengan contacto con alimentos o bebidas, se hará en tal forma y con implementos o productos que no generan ni dejen sustancias peligrosas durante su uso.

Artículo 255. Para la elaboración de alimentos y bebidas se deberán utilizar materias primas cuyas condiciones higiénico-sanitarias permitan su correcto procesamiento. Las materias primas cumplirán con lo estipulado en la presente Ley, su reglamentación y demás normas vigentes.

Artículo 256. Las materias primas, envases, empaques, envolturas y productos terminados para alimentos y bebidas se almacenarán en forma que se evite su contaminación y se asegure su correcta conservación.
Parágrafo. - Los depósitos de materias primas y productos terminados para alimentos y bebidas ocupan espacios independientes, salvo en aquellos casos en que a juicio del Ministerio de Salud o de la autoridad delegada no se presenten peligros de contaminación para los productos.

Artículo 258. No se permitirá reutilizar alimentos, bebidas, sobrantes de salmuera, jugos, salsas, aceites o similares, salvo en aquellos casos que el Ministerio de Salud o la autoridad delegada lo autorice porque no trae riesgos para la salud del consumidor.

Artículo 263. Los establecimientos en que se produzcan, elaboren, transformen, fraccionen, expendan, consuman o almacenen productos de fácil descomposición contarán con equipos de refrigeración adecuados y suficientes.

Artículo 275. Las personas que intervengan en el manejo o la manipulación de bebidas no deben padecer enfermedades infecto-contagiosas. El Ministerio de Salud reglamentará y controlará las demás condiciones de salud e higiene que debe cumplir este personal.

Artículo 277. En los establecimientos a que se refiere este título los patronos, proporcionarán a su personal las instalaciones, el vestuario y los implementos adecuados para que cumplan las normas sobre higiene personal y prácticas sanitarias en el manejo de los productos.

Almacenamiento

Se dictan medidas sanitarias

Ley 9 de 1979

Artículo 260. Se prohíbe el almacenamiento de sustancias peligrosas en cocinas o espacios en que se elaboren, produzcan, almacenen o envasen alimentos o bebidas.

Artículo 261. En los establecimientos comerciales las actividades relacionadas con alimentos o bebidas, como fraccionamiento, elaboración, almacenamiento, empaque y expendio, deben efectuarse en áreas que no ofrezcan peligro de contaminación para los productos.

AUTORIDAD: MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.

Resolución

Se establecen disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

RESOLUCIÓN 2400*

Artículo 25. En los establecimientos de trabajo, los comedores, casinos, se deberán ubicar fuera de los lugares de trabajo, y separados de otros locales, y de focos insalubres o molestos.

Artículo 27. Todos los gases, humos y vapores producidos y dispersados en la cocina, serán extraídos por ventilación local constituida por una campana de succión, colector, ventilador y ducto de salida con sombrerete; se suministrará aire de reemplazo en el lugar donde se instale el sistema de ventilación.

* documento interno fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

Artículo 28. Se mantendrá en todo momento limpio el local; los residuos de los alimentos o sobrantes se depositarán en un recipiente cerrado para su evacuación. Se conservarán los alimentos que se descomponen a temperatura ambiente, en neveras o congeladores. Se dispondrá de agua potable para el cocimiento de las comidas y para el lavado de los utensilios de la cocina.

Artículo 208. Las materias primas y productos que ofrezcan peligro de incendio, deberán ser mantenidos en depósitos incombustibles, si es posible fuera de los lugares de trabajo, disponiéndose en estos solo de las cantidades estrictamente necesarias para la elaboración de los productos. Los depósitos de sustancias que puedan dar lugar a explosiones, desprendimiento de gases o líquidos inflamables, deberán ser instalados a nivel del suelo y en lugares especiales a prueba de fuego. No deberán estar situados debajo de locales de trabajo o habitaciones.

Artículo 365. Los cuchillos o machetes estarán provistos de cabos adecuados para evitar que la mano resbale hacia la hoja. Además, deberán disponerse de fundas o bolsas para guardarlas cuando no estén en uso.

AUTORIDAD: MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Resolución 1016. Reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional.

Artículo 11. Estudiar e implantar los programas de mantenimiento preventivo de las máquinas, equipos, herramientas, instalaciones locativas, alumbrado y redes eléctricas.

A continuación, se presenta la tabla de matriz de impacto legal en donde se hace una síntesis de la norma con respecto a las ventajas o desventajas que genera dichas normas para el buen desarrollo del proyecto, dando una valoración (impacto) ya sea positivo o negativo.

Tabla 6. Resumen de las normas marco legal

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Constitución Política de Colombia. Art. 25	Todos los ciudadanos de Colombia gozarán de un empleo que se adapte a sus competencias.	La poca oferta de empleo hace poco factible la posibilidad de que los colombianos encuentren un empleo, que se adapte a sus competencias.	Poder adquisitivo a las personas que gozan de trabajos dignos puesto que, genera desarrollo para la región y genera satisfacción a sus empleados en la organización.	El tamaño de la fundación hace que la oferta de empleo sea limitada puesto que, a la hora de contratar más empleados subiría todos sus gastos.
Ley 9 de 1979. Art. 119	Al estar los equipos bien instalados y diseñados pueden accionarse de una manera adecuada para controlar accidentes y enfermedades laborales, que a su vez pueden incurrir en responsabilidad civil, laboral y penal.	Implica incremento en los costos de la organización.	La adecuada instalación de los hornos y equipos minimiza el riesgo de accidentes laborales.	La inadecuada instalación de los hornos y equipos aumenta el riesgo de accidentes laborales.
Ley 9 de 1979. Art. 247	Hay una certificación por la ley y el estado da el aval para su funcionamiento.	Al no estar certificada, puede incurrir en faltas y a su vez en sanciones económicas.	Cuidado a la salud de los consumidores del casino.	Ocasionar enfermedades que causan problemas de salud.

Continuación Tabla 6. Resumen de las normas marco legal

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Constitución Política de Colombia. Art. 25	Todos los ciudadanos de Colombia gozarán de un empleo que se adapte a sus competencias.	La poca oferta de empleo hace poco factible la posibilidad de que los colombianos encuentren un empleo, que se adapte a sus competencias.	Poder adquisitivo a las personas que gozan de trabajos dignos puesto que, genera desarrollo para la región y genera satisfacción a sus empleados en la organización.	El tamaño de la fundación hace que la oferta de empleo sea limitada puesto que, a la hora de contratar más empleados subiría todos sus gastos.
Ley 9 de 1979. Art. 119	Al estar los equipos bien instalados y diseñados pueden accionarse de una manera adecuada para controlar accidentes y enfermedades laborales, que a su vez pueden incurrir en responsabilidad civil, laboral y penal.	Implica incremento en los costos de la organización.	La adecuada instalación de los hornos y equipos minimiza el riesgo de accidentes laborales.	La inadecuada instalación de los hornos y equipos aumenta el riesgo de accidentes laborales.
Ley 9 de 1979. Art. 247	Hay una certificación por la ley y el estado da el aval para su funcionamiento.	Al no estar certificada, puede incurrir en faltas y a su vez en sanciones económicas.	Cuidado a la salud de los consumidores del casino.	Ocasionar enfermedades que causan problemas de salud.

Continuación Tabla 6. Resumen de las normas marco legal.

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Ley 9 de 1979. Art. 251	La buena conservación y la desinfección de equipos genera las buenas prácticas para el funcionamiento del casino.	Tanto los equipos como los utensilios se mantendrán en buen estado de higiene y conservación y deberán desinfectarse cuantas veces sea necesario incurriendo esto en gastos adicionales para la empresa.	Poco contacto con microorganismos que pueden generar problemas de salud.	La mala práctica de higiene aumenta al máximo la aparición de bacterias.
Ley 9 de 1979. Art. 254	La limpieza y la adecuada desinfección de los equipos y utensilios, evita incurrir en responsabilidades por enfermedades ocasionadas por bacterias.	Aumento en los costos a la hora de adquirir productos que no generen riesgos a la salud humana.	Limpieza de los utensilios y equipos minimiza el riesgo de contraer enfermedades.	El mal uso de detergentes o sustancias peligrosas a la hora de limpiar los utensilios generan riesgos para la salud.
Ley 9 de 1979. Art. 255	Las condiciones higiénico sanitarias permiten el correcto procesamiento de los alimentos.	Para la elaboración de alimentos y bebidas se deben utilizar con cuyas condiciones higiénico-sanitarias sean las correctas para su elaboración, incurren en un gasto más alto para garantizar la buena calidad de las materias primas.	Transmitir a los consumidores finales alimentos de excelente calidad, con los nutrientes suficientes para el consumo humano.	La mala calidad de las materias primas no garantiza la adecuada alimentación de los colaboradores de la fundación.

Continuación Tabla 6. Resumen de las normas marco legal.

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Ley 9 de 1979. Art. 256	El correcto almacenamiento de bebidas y alimentos minimiza la pérdida de los productos.	Genera pérdida de insumos o productos elaborados.	Los alimentos permanecen en excelente calidad para el consumo de los colaboradores.	El incorrecto almacenamiento de los alimentos, se pierden los nutrientes y generaría enfermedades.
Ley 9 de 1979. Art. 258	Disminuye el riesgo para la salud del consumidor.	Aumento de gastos por la compra de aceites, salsas y bebidas por no poderse reutilizar.	Minimiza el riesgo de intoxicación.	Intoxicación por ingerir alimentos reutilizados.
Ley 9 de 1979. Art. 260	Evita la intoxicación de los consumidores con sustancias peligrosas.	Construcción de áreas externas para el almacenamiento de sustancias peligrosas.	Cero contaminaciones.	Contaminación de los alimentos.
Ley 9 de 1979. Art. 261	Articulación de las áreas de elaboración de los productos.	Costos elevados porque se debe ofrecer áreas adecuadas para dichos procesos.	Minimizar la contaminación.	Contaminación de los alimentos.
Ley 9 de 1979. Art. 263	Garantiza que la organización no pierda insumos o productos elaborados por la buena refrigeración.	Costo elevado por adquisición de equipos de refrigeración adecuado.	Refrigeración adecuada para los alimentos e insumos.	intoxicación por ingerir alimentos reutilizados.

Continuación Tabla 6. Resumen de las normas marco legal.

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Ley 9 de 1979. Art. 275	Garantiza a la fundación que las personas que intervienen en la elaboración de alimentos no contengan enfermedades infecto-contagiosas y así incurrir en gastos adicionales.	Aumento de gastos ya que se deben hacer exámenes a los empleados, para evitar el contagio de enfermedades.	Minimiza el riesgo de transmitir enfermedades infecto-contagiosas.	Aumenta el riesgo de transmitir enfermedades infecto-contagiosas.
Ley 9 de 1979. Art. 277	Garantiza a su personal el vestuario e implementos para que se cumplan las normas de higiene personal y prácticas sanitarias adecuadas.	Resistencia al cambio por parte de los empleados, al implementar vestuario adecuado al igual que gastos adicionales por dichos implementos.	Limitar la propagación de bacterias y gérmenes.	Propagación de bacterias.
Ministerio de Trabajo y seguridad social Resolución 2400 Art. 25	El olor producido en la cocina no afectará las labores de otras áreas y viceversa.	Mayores tiempos de espera para los trabajadores a la hora de recibir la alimentación.	Satisfacción de los colaboradores por la comida ofrecida a la hora de ofrecer los alimentos.	Insatisfacción de los colaboradores de la fundación.
Ministerio de Trabajo y seguridad social Resolución 2400 Art. 27	Buena evasión de los olores, humo, entre otros.	Costos por adecuación de las ventilaciones.	Mitigación de olores y contaminación en otras áreas.	Contaminación en otras áreas.
Ministerio de Trabajo y seguridad social Resolución 2400 Art. 28	Se mantiene libre el área de producción para una mejor ejecución de las labores.	Mayor tiempo para el mantenimiento del área de trabajo.	El área está libre de olores y agentes contaminantes.	Olores por descomposición de los residuos de los alimentos.

Continuación Tabla 6. Resumen de las normas marco legal.

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Ministerio de Trabajo y seguridad social Resolución 2400 Art. 208	Se evita los accidentes laborales por incendios.	Costos elevados por las instalaciones adecuadas y elaboradas por personas expertas en el tema.	Mitigar incendios en el casino.	Propagación alta de incendios.
Ministerio de Trabajo y seguridad social Resolución 2400 Art. 365	Evita accidentes de trabajo.		Mejora el desempeño de los colaboradores de la fundación.	
Ministerio de Trabajo y seguridad social Resolución 1016 Art. 11	Prevención de accidentes laborales y	El tiempo que se debe utilizar para el mantenimiento, puesto que, es tiempo muerto	Reducir la cantidad de accidentes laborales	Daños en la maquinaria y equipos.

Fuente: Elaboración propia

Las normas establecidas por el Gobierno Nacional y sus Ministerios son reglamentaciones que procuran la seguridad de los trabajadores, empleadores y consumidores de los productos, bienes o servicios producidos por las empresas.

3. RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1.1. Matriz FODA

Se presenta una matriz FODA en la que se muestran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

Para el desarrollo de la matriz FODA se realizó una entrevista estructurada a la Auxiliar Administrativa, en ella se evidenciaron los factores internos (fortalezas y debilidades) de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA. (Ver anexo D).

Adicionalmente, los factores externos (amenazas y oportunidades) fueron realizados a partir de la observación de la zona y del sondeo de opinión que se efectuó en la fundación.

En la elaboración de la matriz FODA se encontraron aspectos de carácter interno que fueron de mucha importancia en el momento de la elaboración de los manuales de funciones, procesos y procedimientos para la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA. Entre ellos cabe mencionar que cuentan con un presupuesto limitado para la inversión en equipos nuevos para nuevas actividades que permitan un ingreso adicional para lograr su expansión en los servicios que prestan para los caddies y para el personal del Club Campestre de Pereira.

Sin embargo, también hay que resaltar la labor que realizan con su personal en procura de mejorar sus condiciones laborales y de vida, brindando acceso, no sólo a la alimentación, sino también incluyendo a su entorno familiar en programas de capacitación que realizan en algunas oportunidades.

Seguido de la matriz FODA, se presentan unas estrategias que fueron realizadas con la finalidad de aprovechar los aspectos más importantes de la mencionada matriz y mitigar cada impacto negativo que fue identificado en la misma.

Tabla 7 Matriz FODA

Matriz FODA fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Respeto por la normatividad vigente y el medio ambiente. • Buena reputación de servicio al cliente. • Los cambios administrativos son de fácil adaptación. • Ambiente laboral positivo. • Posee reglamento interno. • Remuneración oportuna de los empleados. • Implementación de la GTC-45. • Calidad y confiabilidad en el producto ofertado (alimentación empleados). • Administración tiene los empleados suficientes para disminuir la carga laboral y distribuir mejor el trabajo.	• Presupuesto reducido para la inversión. • La alta inversión que implica la adaptación del casino. • Poca experiencia en el sector de la alimentación. (casino). • Carencia de personal idóneo para la actividad de caddies. • Fluctuación de las ventas condicionadas al clima. (casino).
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Ampliación de la cobertura. • Realización de convenios con otras entidades deportivas. • Crecimiento económico actual. • Crecimiento y sostenimiento de empresas. • Surgimiento de pequeñas y medianas empresas. • Capacitación para el crecimiento según necesidades del mercado. • Auge de los clubes campestres en el país.	• Segmentación de la demanda. • Normas fitosanitarias. • Vulnerabilidad en la capacidad de producción (casino). • Carencia de desarrollo operacional en el casino. • Constante cambio en los gustos y necesidades de alimentación de los clientes. • Afectación por los cambios en la TRM. • Cambios en las normas legales.

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias para la matriz FODA se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 8. Matriz DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO
Buena reputación de servicio al cliente.	Ampliación de la cobertura.	Hacer buen uso y aprovechamiento del buen servicio prestado a los clientes para atraer más consumidores y por ende ampliar el portafolio de productos del casino.
Ambiente laboral positivo.	Realización de convenios con otras entidades deportivas.	Facilitar los convenios que permitan capacitar al personal encargado de la atención y servicio al cliente, direccionando estos a la satisfacción de los socios existentes y futuros del Club Campestre de Pereira.
FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATEGIA FA
Calidad y confiabilidad en el producto ofertado (alimentación empleados).	Vulnerabilidad en la capacidad de producción (casino).	Realizar una inversión de estufas, trituradoras, licuadoras y demás implementos que faciliten la producción de los alimentos en el área del casino, esto con el fin de satisfacer a tiempo y con mayor calidad a los empleados que allí acuden.
Respeto por la normatividad vigente y el medio ambiente	Segmentación de la demanda.	Las buenas prácticas en la manipulación de alimentos se hacen fundamentales para atraer nuevos clientes y fidelizar a quienes ya suplen su necesidad de alimentación en el casino.

Continuación tabla 8 Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DO
Presupuesto reducido para la inversión.	Ampliación de la cobertura.	La ampliación del servicio en el casino con la venta de sus propios productos de panadería, los cuales incluso pueden hacer el surtido del club Campestre de Pereira con previo convenio realizado.
La alta inversión que implica la adaptación del casino.	Crecimiento económico actual.	Aprovechando el crecimiento económico de la región se pueden crear convenios con empresas y que permitan la adecuación del casino, facilitando materiales y/o maquinaria necesaria que pueda ser requerida para la tarea.
DEBILIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIA DA
Fluctuación de las ventas condicionadas al clima. (casino).	Segmentación de la demanda.	Procurar un servicio continuo que sirva para sustentar la base económica en días de lluvia, dado que estos días hay poca actividad laboral por parte de los caddies dado que los socios del club no hacen uso del campo de golf o las canchas de tennis. Para ello es importante la ampliación de la cobertura y no depender sólo de los ingresos generados por el consumo de los caddies.
Poca experiencia en el sector de la alimentación. (casino).	Carencia de desarrollo operacional en el casino.	La capacitación al personal encargado del casino enfocados en temas como la mejora en el almacenamiento de insumos, manipulación y preparación de alimentación balanceada.

Fuente: elaboración propia.

En la elaboración de la DOFA se tomaron en cuenta datos suministrados por medio de conversiones que se tuvieron con la dirección social y dirección financieras quienes manifestaron que la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, no cuenta con un músculo financiero suficiente como para contratar más personal y renovar y actualizar maquinaria para el casino.

La alta inversión que implica la adaptación del casino, juega un papel importante tanto positivamente como negativamente, por una parte, apertura de clientes nuevos que en este caso serían convenios con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Por otro lado, sería el tiempo que se demoraría la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA en recuperar el dinero invertido.

La poca experiencia en el sector de alimentos, hace que se presenten muchos problemas operativos, generando reprocesos y demoras en el servicio, reflejando esto una carencia en el desarrollo operacional del casino.

A continuación, se anexa el organigrama de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

Imagen 2. Organigrama de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA



Fuente: Documento interno fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

Del anterior organigrama, y a petición de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, se realizaron los manuales de Funciones para los cargos de: Director (a) Social, Director (a) Financiero (a), Auxiliar Contable, Jefe de Cocina, Auxiliar de Cocina, Caddie Master Golf, Caddie Master Tennis y Comunicación Social; dejando por fuera a la Asamblea, la Junta Directiva, Presidente de la Junta Directiva y al Revisor Fiscal, puesto que sus funciones no son del actuar diario de la fundación. También fue excluido el puesto del practicante puesto que no siempre se encuentra haciendo las mismas funciones, sino que ingresa en pro de concluir su proceso formativo en diferentes aspectos, dependiendo del área para la que estudia, por lo tanto, y también a petición de la fundación, no se realizó el manual de funciones para este.

Los manuales de Procesos y Procedimientos fueron especialmente diseñados para el área del Casino, el cual lleva poco tiempo en funcionamiento y su prioridad era la mejora del servicio a través de la estandarización de los procesos y de la calidad de sus productos al pretender la mejor manera de conservar los alimentos y el almacenaje de los mismos.

3.1.3. Análisis de variables externas del sector, PEST²⁷

“El análisis PEST es una herramienta de medición de negocios puesto que es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio”

El acrónimo PEST está compuesto por las iniciales de los factores utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad, estos son: Político-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico. El PEST funciona como un marco para analizar una situación y es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; puesto que miden el mercado donde se ha de desenvolver una unidad de negocio, propuesta o idea en particular.

Mediante un análisis de las variables externas que pueden afectar el sector de alimentos, se pudo anticipar los posibles riesgos a los que se enfrenta la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA que tiene a cargo el casino, al desarrollar la propuesta de la estructura organizacional con su respectivo manual de funciones, con el propósito de cumplir con parte de los requisitos exigidos para el buen funcionamiento del casino en la elaboración de los productos alimenticios que allí se fabrican o por el contrario, encontrar como puede aprovecharlas al máximo para su propio beneficio, por lo que las variables a intervenir para este caso fueron aquellas de tipo político, económico, sociocultural, tecnológico, las cuales son los factores del entorno que pueden afectar de manera directa e indirecta el buen funcionamiento de dicha fundación.

²⁷ Análisis de las variables externas, Pest: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm> [Consultado el 20 febrero del 2017]

Tabla 9. Matriz PEST.

ENTORNO POLÍTICO		ENTORNO ECONÓMICO	
Cambio de normatividades sobre las leyes en salud		Variación de la tasa representativa del mercado	
Cambio de normatividades sobre las leyes de transporte		Los precios internacionales del petróleo	
El tratado de libre comercio		Cambio en las normas tributarias	
Cambio de las leyes en el sector alimenticio		La inflación elevada	
Exigencias de registro sanitario INVIMA		Cambios en la política monetaria (tasas de interés)	
Eliminación de las barreras arancelarias		Tasa de desempleo	
Normas laborales			
ENTORNO SOCIO-CULTURAL		ENTORNO TECNOLÓGICO	
Generación de empleo		Procesos y métodos productivos	
Generación de bienestar social y flujo económico		Desarrollo de nuevas tecnologías	
Grupos sociales (étnicos y religiosos)		Nuevas tendencias técnicas y tecnológicas en los procesos de fabricación de alimentos.	
Hábitos de vida más saludable			
Mejorar la calidad de vida de los individuos que integran una sociedad			

Fuente: Elaboración propia, basada en la matriz PEST del trabajo de grado investigación de mercado para la comercialización de la sábila como alternativa de ingresos para la asociación cafeteros verdes en acción-agrosaverde de la vereda la Albania del municipio de el Águila.

Para la realización de esta matriz, dentro de la variable política se tuvo en cuenta los temas que influyen de manera directa e indirecta para el buen desarrollo del proyecto, como lo son cambios de normatividades sobre las leyes en salud, tales como la manipulación de los alimentos, su almacenaje, entre otros, en donde las normas exigen a los restaurantes y casinos a tener cierta tecnología en todo lo relacionado a los equipos que utilizan para la elaboración de productos alimenticios y por ende la normatividad con respecto a sus proveedores, así mismo, temas como cambio de normatividades sobre las leyes de transporte, en donde requiere que los vehículos (camiones) cuenten con una serie de características que se utilizan para el transporte de los alimentos y que son exigidos por la ley, tales como, furgones con cuarto frío, certificados de la UES (Unidad Ejecutora de Saneamiento), pasando a la normatividad de normas internacionales.

La fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA también está sujeta a los siguientes factores macroeconómicos: el tratado de libre comercio, eliminación de las barreras arancelarias, las cuales afectan tanto positiva como negativamente, debido a la facilidad que se tiene para la importación de los productos alimenticios, ya sean materia prima o productos terminados, pero también está el ingreso de nuevos competidores con tecnología avanzada y a precios más bajos que afectan directamente a la fundación pero que a su vez estaría beneficiando a los consumidores; las normas locales como lo son el registro de INVIMA, el carnet de manipulación de alimentos y la preparación técnica de las personas que realizan las funciones de manipulación de alimentos, afecta de manera positiva debido a que al cumplir con este registro se le está dando la confianza a los clientes y consumidores de contar con un producto que cumple con los requisitos exigidos por la ley para ser consumidos.

Finalmente, y no menos importante todo lo relacionado a las normas laborales que rigen el cumplimiento de la ley como lo son la contratación, sueldos y seguridad social para el empleado, factor del entorno político que afecta directamente a la fundación.

En el aspecto económico, la variación de la tasa representativa del mercado, este factor afecta de manera negativa a la fundación, debido a que cuando el precio del dólar está alto, afecta la canasta familiar, haciendo que aumente de precio, afectando el margen de rentabilidad a razón que se deben de respetar los precios establecidos para los clientes; con la variable económica de los precios del petróleo, el cual afecta de manera negativa la organización debido a que se hace más costoso el transporte y encarece los precios de las frutas y verduras.

Un factor nacional que afecta de manera directa y negativa es todo lo relacionado a los cambios en las normas tributarias, debido a que, al incrementar los impuestos, el usuario final es aquel que debe de asumir dichos costos, pero en el caso del casino es la fundación la que asume dichas alzas, debido a que hay que respetar los precios estipulados para los menús de los días.

La inflación es un factor negativo que afecta no solo a la fundación, si no al público en general, debido a que las personas tienen que pagar más por un mismo producto, lo cual hace que el dinero circulante en la economía no tenga el mismo valor que antes, este trae como efecto el aumento en las tasas de interés, que afecta negativamente a la fundación debido a que al realizar préstamos con entidades financieras para cubrir algunos gastos o costos de producción y se debe de pagar mucho más dinero si se requiere un crédito a largo plazo.

El desempleo es un factor que afecta tanto a la fundación como a los clientes que hacen uso de los servicios ofrecidos por el casino, debido a que al no tener dinero para pagar no consumirán los productos que se hacen para la venta.

En el socio-cultural, son muchos los beneficios, porque la generación de empleo hace que se mejoren aspectos no solo del individuo sino de la sociedad como tal, en donde las personas que están laborando ya no son vulnerables a realizar actividades ilícitas, generar empleo en un municipio ayuda al desarrollo y bienestar social no solo para un sector específico sino para toda la sociedad, debido a que se dinamiza la economía. Los grupos sociales son un factor que interviene de manera negativa, debido a que, a las creencias de tipo religioso o cultural en muchos de los casos, hacen que no consuman alimentos que no saben cómo fueron elaborados o por la costumbre de un plato específico o autóctono de cada región.

El tener un hábito de vida saludable en todo lo relacionado a estilos alimenticios, deporte u otro tipo de acción que realice por estar bien tanto física como mentalmente ayuda a las personas a tener una calidad de vida saludable.

La tecnología hace que los procesos y métodos productivos para la elaboración, producción de bienes o servicios cumplan con todos los requerimientos exigidos no sólo por la ley, sino por las especificaciones técnicas que dicho producto o servicio requieren.

A partir de este análisis, se construye un cuadro de calificación dando peso positivo o negativo según la influencia de cada uno de los temas incluidos en cada uno de los factores expresados y la manera como estos afectan el desarrollo, continuidad y permanencia de la fundación.

Imagen 3. Perfil PEST.

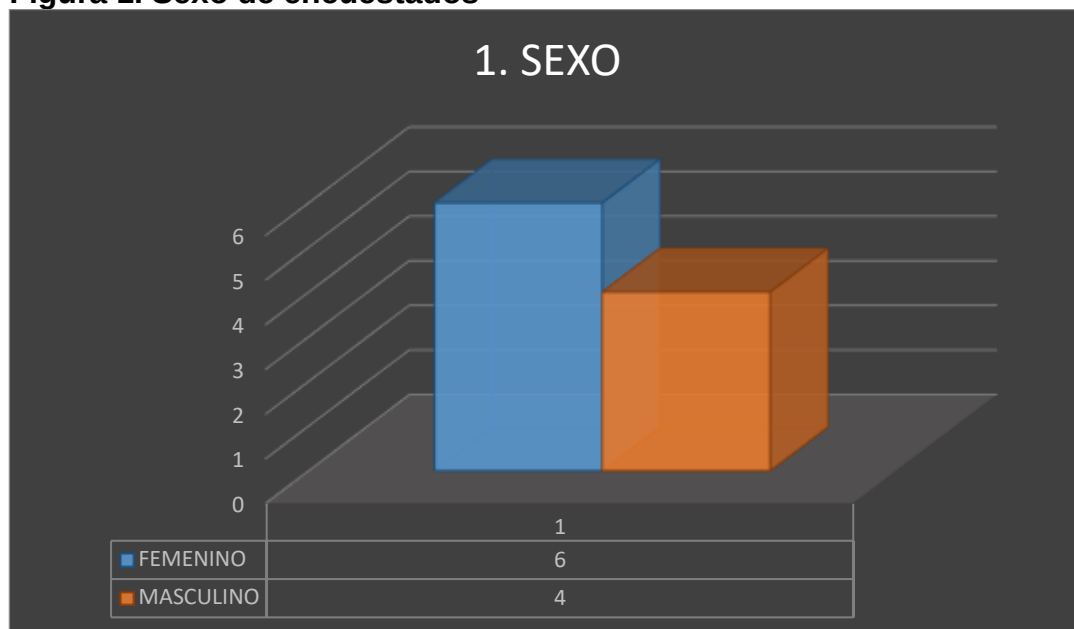
PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO	Cambio de normatividades sobre las leyes en salud	X				
	Cambio de normatividades sobre las leyes de transporte		X			
	El tratado de libre comercio				X	
	Cambio de las leyes en el sector alimenticio		X			
	Exigencias de registro sanitario INVIMA		X			
	Eliminación de las barreras arancelarias				X	
	Normas laborales		X			
ECONÓMICO	Variación de la tasa representativa del mercado	X				
	Los precios internacionales del petróleo		X			
	Cambio en las normas tributarias		X			
	La inflación elevada		X			
	Cambios en la política monetaria (tasas de interés)			X		
	Tasa de desempleo		X			
SOCIAL	Generación de empleo				X	
	Generación de bienestar social y flujo económico				X	
	Grupos sociales (étnicos y religiosos)		X			
	Hábitos de vida más saludable				X	
	Mejorar la calidad de vida de los individuos que integran una sociedad				X	
TECNOLÓGICO	Procesos y métodos productivos				X	
	Desarrollo de nuevas tecnologías				X	
	Nuevas tendencias técnicas y tecnológicas en los procesos de fabricación de alimentos.				X	

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Encuesta

A continuación, se muestra una encuesta realizada a los empleados directos de la fundación la cual arrojó la siguiente información.

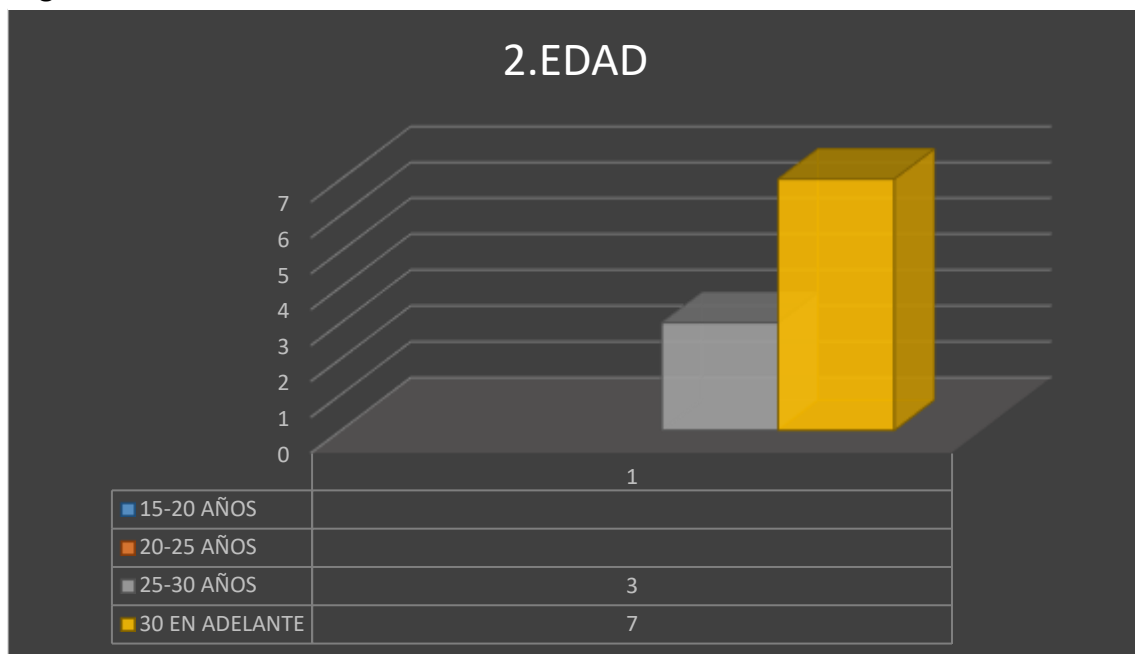
Figura 1. Sexo de encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem se muestra cómo está conformado el equipo de trabajo de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, en donde el 60% de la población encuestada corresponde al género femenino, y el otro 40% corresponde al género masculino. En donde podemos observar que el género predominante en la institución está dado por el género femenino.

Figura 2. Edad de los encuestados

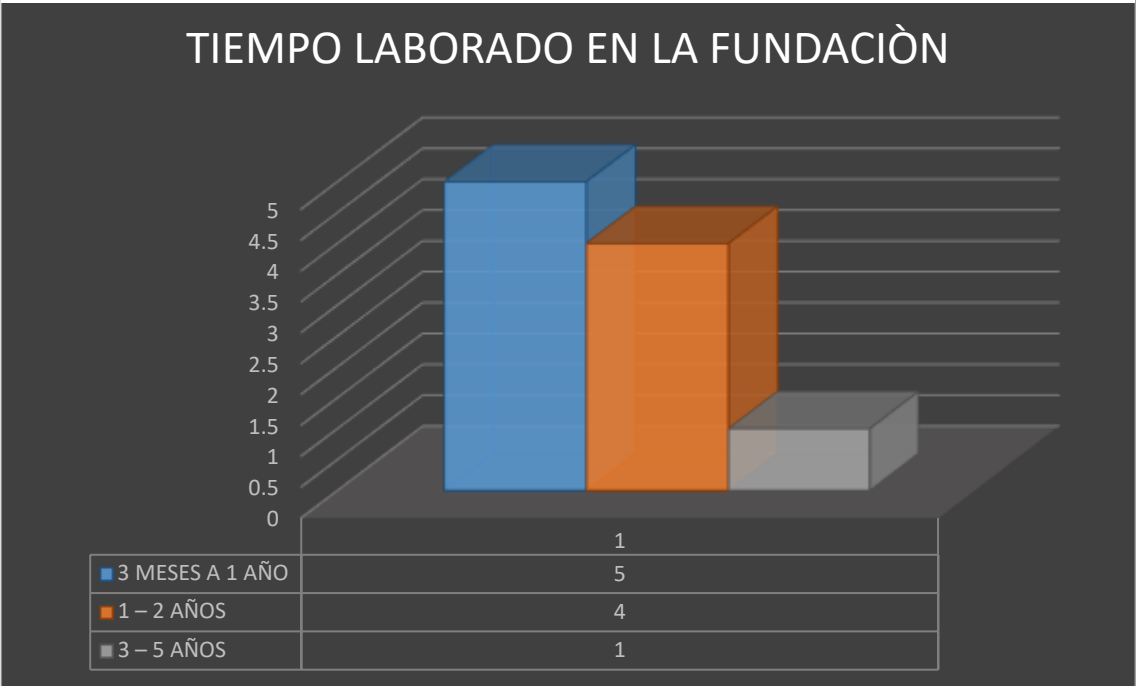


Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem se muestra cómo está distribuido por edades el equipo de trabajo de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, en donde un 30% corresponde a las edades comprendidas entre 25-30 años, un 70% corresponde a las edades comprendidas entre los 30 años en adelante.

Con los datos analizados anteriormente, se podría afirmar que por las edades objeto de estudio, se puede afirmar que no es una institución que tenga una estricta política de contratación de personal, por lo cual son incluyentes en sus procesos brindando la oportunidad de estabilidad laboral para quienes hacen parte de ella.

Figura 3. Tiempo laborado en la fundación

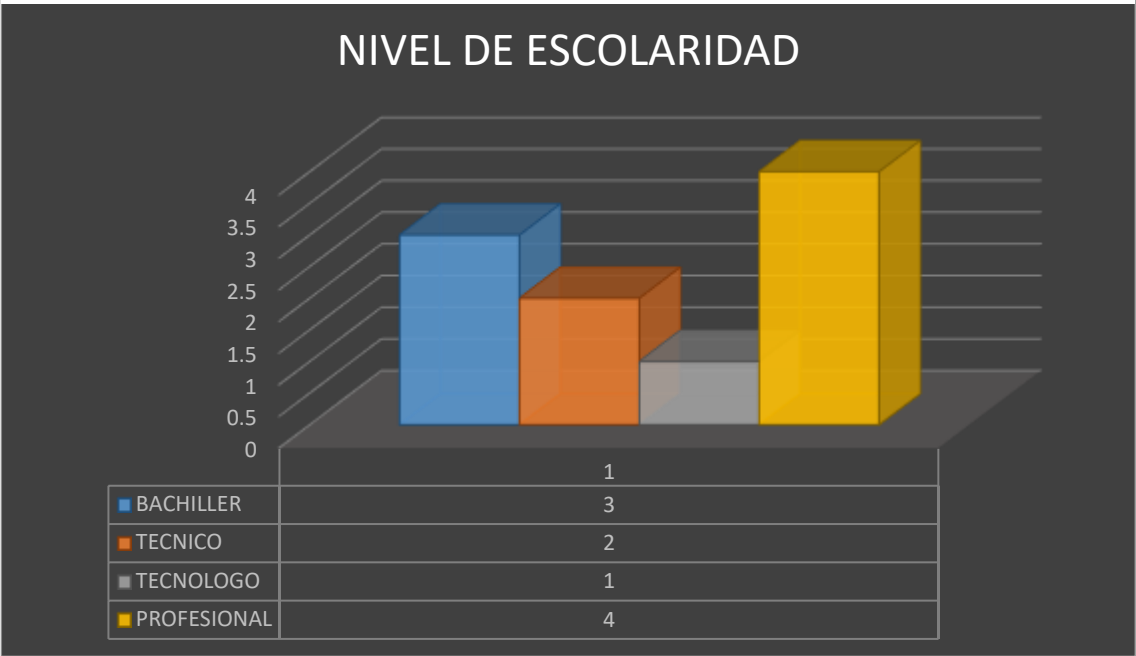


Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem se muestra cómo está distribuido la antigüedad en meses y años laborados, por los integrantes que hacen parte del equipo de trabajo de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA; EN donde un 50% está dado por un alto número, y siendo representativo entre 3 meses a 1 año de antigüedad, un 40% corresponde a los años de labor comprendidos entre los 1-2, y un 10% corresponde a las años de labor comprendidos entre los 3-5, años de servicio a la fundación.

Con los datos analizados anteriormente, se podría afirmar que la rotación del personal se da de manera constante, y con respecto a esto, se puede notar que no se brinda una estabilidad laboral para las personas que hacen parte de la fundación.

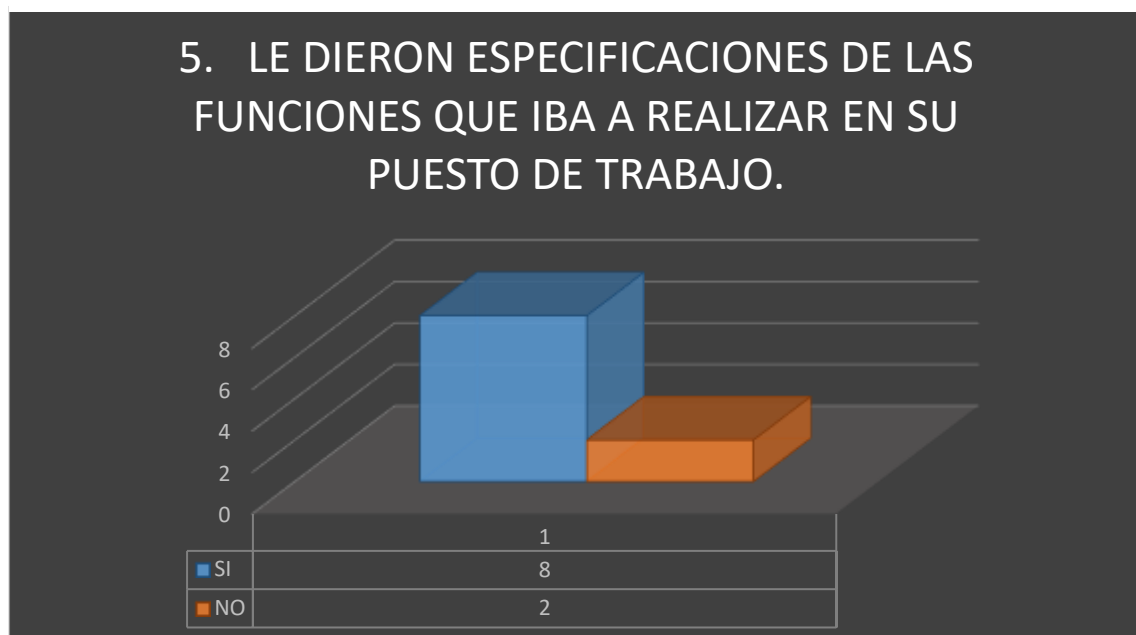
Figura 4. Nivel de escolaridad de encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem se muestra cómo está dado el nivel de escolaridad del equipo de trabajo de los integrantes de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA, en donde el 30% de la población encuestada son de nivel de escolaridad bachiller, un 20% corresponde un nivel de escolaridad técnica, un 10% corresponde a un nivel de escolaridad de tipo tecnológico y el 40% restante, siendo la cifra más representativa, corresponde a un nivel de escolaridad de tipo profesional.

Figura 5. Especificación de las funciones

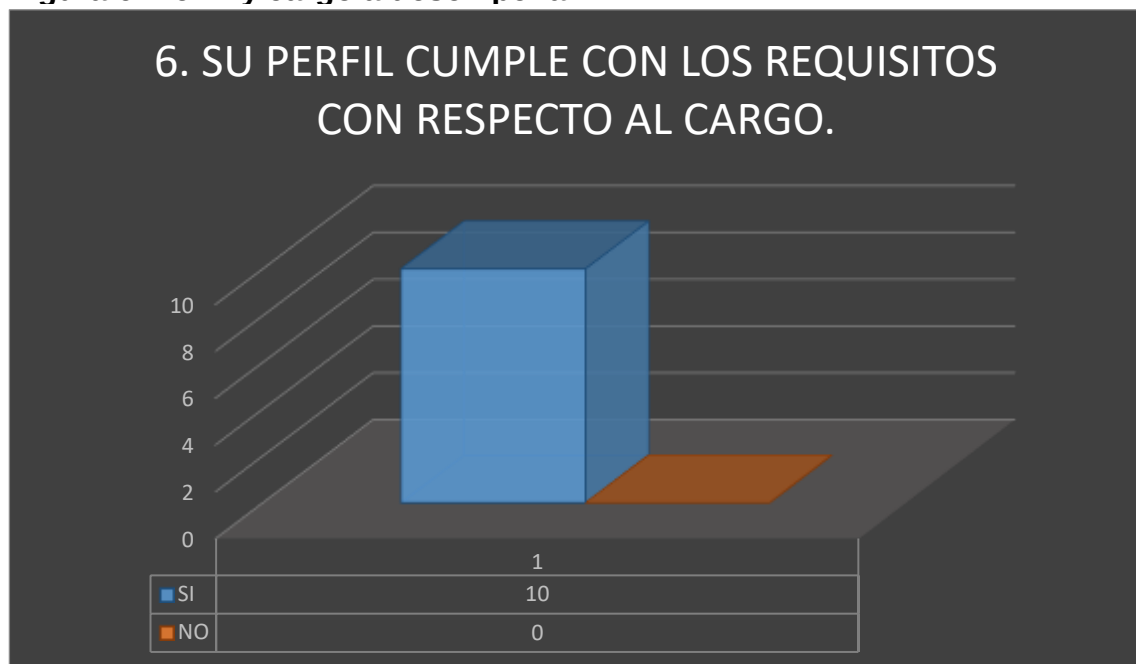


Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem se muestra el porcentaje de respuestas dadas por el equipo de trabajo de los integrantes de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA, cuando se les realizó la pregunta dónde se quería conocer, si a los integrantes les habían dado especificaciones sobre las funciones que iba a realizar en su puesto de trabajo, en donde el 80% de la población encuestada respondió de manera afirmativa y el 20% restante respondió de manera negativa.

Con respecto a las respuestas evaluadas en este ítem, se puede afirmar que el ideal es hacer que todas las personas que van a hacer parte de la fundación, tengan claridad de las funciones que van a realizar en sus puestos de trabajo, dato importante para el desarrollo de este proyecto, para definir un estándar en el manual de funciones para los cargos existentes en la fundación.

Figura 6. Perfil y cargo a desempeñar

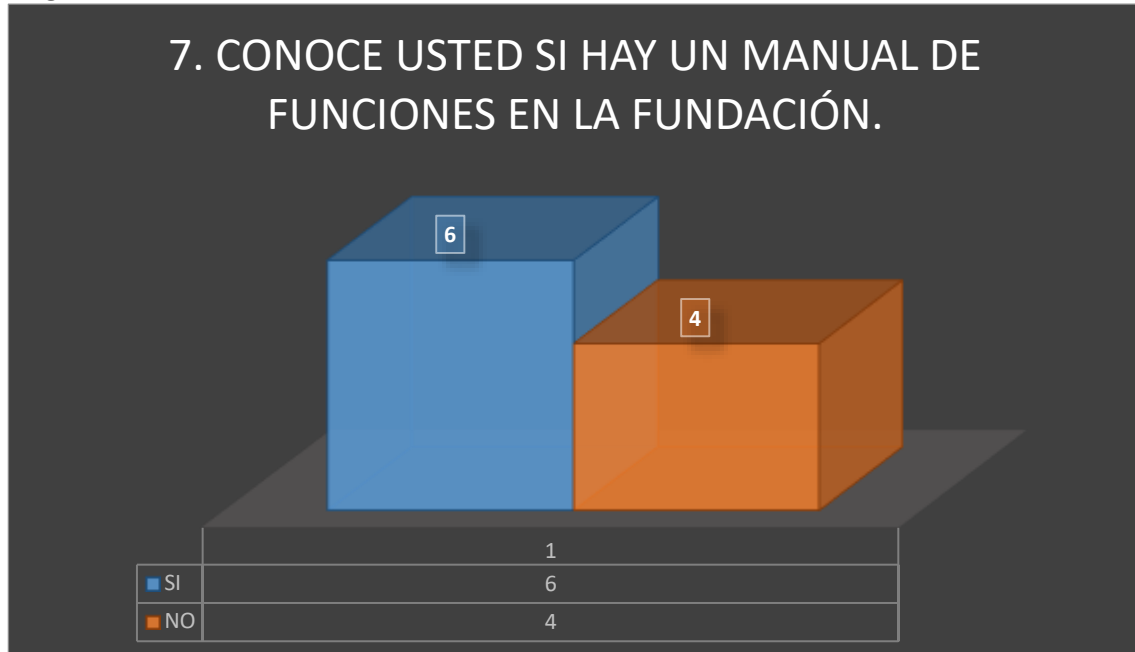


Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem se muestra cómo está dada la coherencia que tiene el perfil con respecto a los puestos de trabajo de los integrantes de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA, en donde el 100% de la población encuestada respondieron de manera afirmativa que su puesto de trabajo corresponde a los perfiles, teniendo en cuenta el nivel de escolaridad.

Este ítem es importante destacar la buena gestión que realiza el área administrativa para lograr el buen desarrollo de las actividades que se realizan en la fundación preocupándose porque el personal que hace parte del equipo de trabajo, cumpla con los requerimientos exigidos por el cargo.

Figura 7. Conocimiento sobre manual de funciones

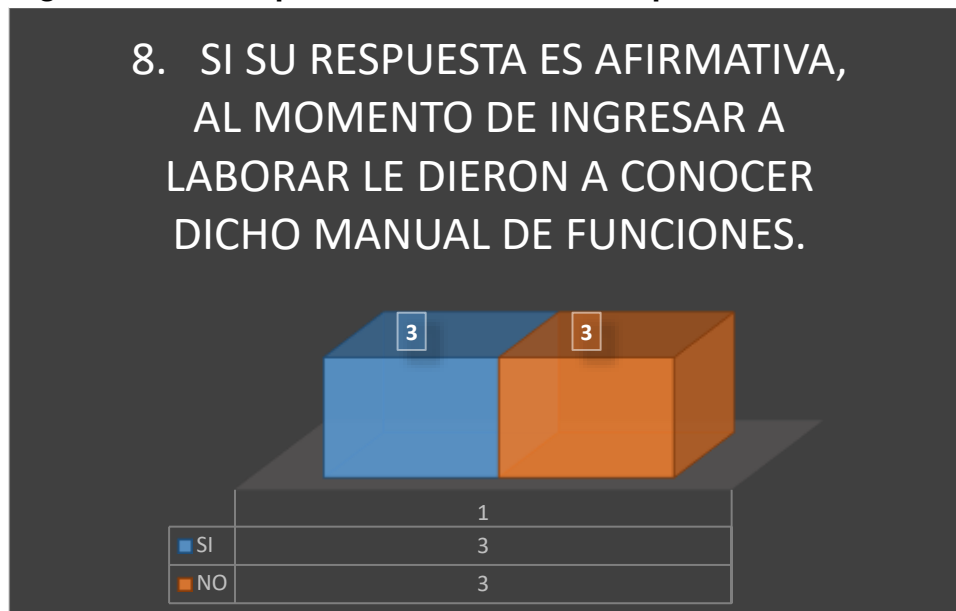


Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem se muestra si los integrantes del equipo de trabajo de los integrantes de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA, tienen conocimiento si hay un manual de funciones en la fundación, en donde el 60% de la población encuestada afirmó de manera positiva que si tienen conocimiento del manual de funciones en la fundación, el dato preocupante o foco de interés, es el otro 40% restante que no tiene conocimiento del manual de funciones de la fundación.

Es importante tener en cuenta que en preguntas anteriores se había indagado sobre si le habían dado especificaciones sobre las funciones que iba a realizar en su puesto de trabajo, y la gran mayoría respondió de manera positiva, en donde podemos notar que a las personas que hacen parte de la institución le dan especificaciones de manera verbal y no formal, en donde lo que se pretende con este proyecto es proponer un manual de funciones que esté acorde con las especificaciones y requerimientos de los puestos de trabajo existentes en la fundación y que supla las necesidades.

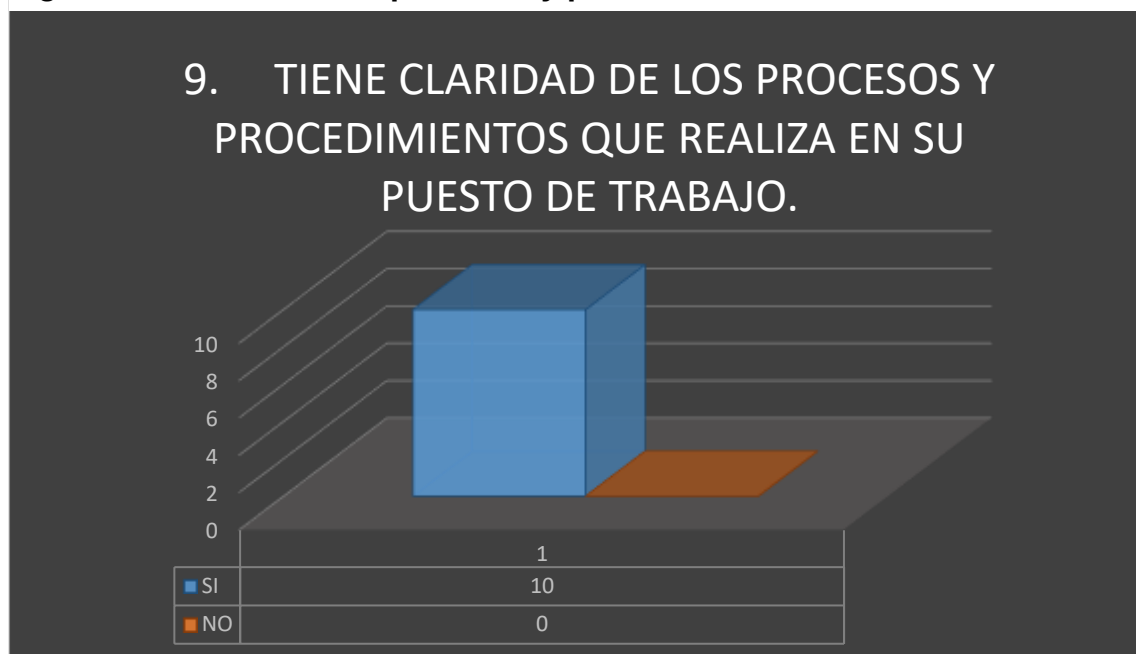
Figura 8. Si la respuesta fue afirmativa respecto a la anterior



Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem se les preguntó a los integrantes del equipo de trabajo de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA, que si al momento de ingresar a la fundación le dieron un manual de funciones, se encuentran opiniones divididas, debido a que el 50% de la población encuestada si recibió el manual de funciones, y el otro 50% restante respondió que no ha recibido un manual de funciones; con respecto a estas respuestas dadas por los integrantes de la fundación, muestra la necesidad que hay en la fundación para desarrollar un manual de funciones para cada puesto de trabajo, basado en los procesos y procedimientos que se realizan diariamente para satisfacer las necesidades de los clientes en la prestación del servicio de restaurante.

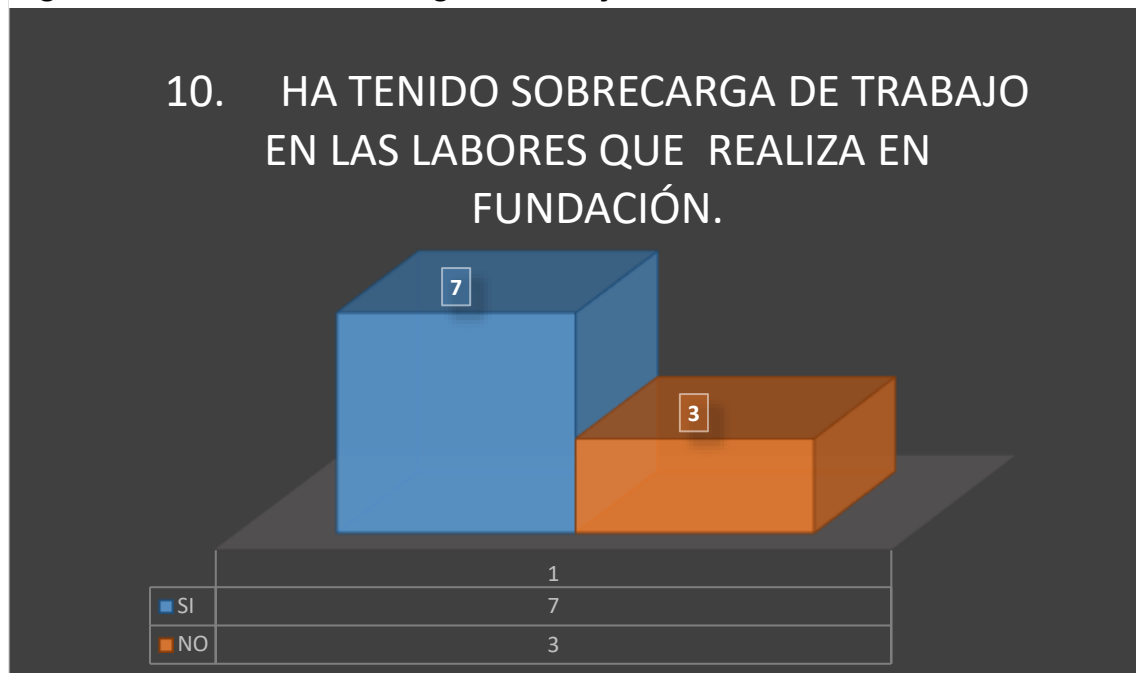
Figura 9. Claridad de los procesos y procedimientos



Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem se evalúa la claridad que tiene el equipo de trabajo de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA, con los procesos y procedimientos que se realizan en la fundación para satisfacer las necesidades diarias, en donde el 100% de la población encuestada respondió de manera afirmativa, este fenómeno se presenta más por la experiencia que tienen los integrantes del equipo de trabajo, mas no por la buena gestión de dar a conocer el manual de funciones ni la estandarización de sus procesos internos.

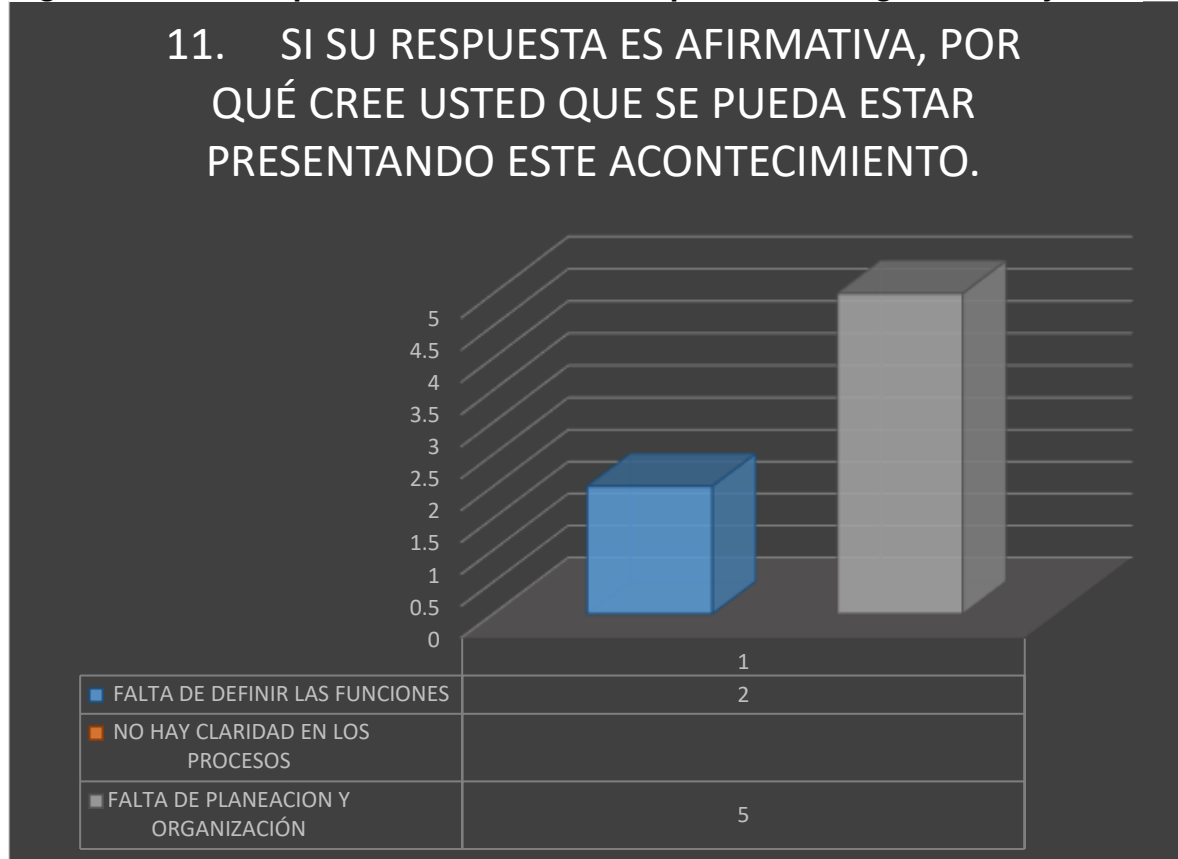
Figura 10. Existencia de carga de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem en donde se pregunta que si han tenido sobrecarga de trabajo el equipo de trabajo de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA, respondió de la siguiente manera, el 70% de la población encuestada respondió que sí ha tenido una sobrecarga laboral y el 30% restante respondió no haber tenido sobrecarga laboral, este factor tan alto de sobrecarga laboral de los empleados de la fundación, se puede estar presentando debido a que no tienen claro ni definido un manual de funciones, a esto también se le puede estar sumando que la fundación en el área de casino no tiene definido procesos ni procedimientos, por lo cual se puede afirmar que se da por lo que se hacen reprocesos a la hora de realizar las labores diarias en la elaboración de los menús establecidos por cada día de la semana en el casino de la fundación para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Figura 11. Si la respuesta fue afirmativa respecto a la carga de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem, se quiere conocer la perspectiva que tienen los integrantes del casino de la fundación, del porque se puede estar presentando sobrecarga laboral, en donde el 70% respondió que lo han sufrido.

Al preguntar por qué se puede estar sufriendo esto, el 20% de la población encuestada afirmó que falta definir las funciones para cada uno de los puestos de trabajo existentes en la fundación, y el otro 60% de la población encuestada, afirmó que la sobrecarga laboral se puede estar presentando por la falta de planeación y organización de la fundación, y este se puede confirmar, cuando en preguntas anteriores responden en un alto porcentaje que no tenían claridad en sus funciones y que no les habían dado un manual de funciones a la hora de ingresar a la fundación.

Figura 12. Hace falta actualizar el manual de funciones



Fuente: Elaboración propia a partir del sondeo de opinión aplicado en el mes de marzo de 2017 a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

En este ítem, se da la coherencia y viabilidad que tiene este trabajo para la propuesta de un manual de funciones, procesos y procedimientos para la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA. Con el propósito de dar a conocer el manual de funciones al total de los integrantes de la fundación y la importancia que tiene la estandarización de los procesos y procedimientos de las labores diarias que se realizan en la fundación.

Respaldado por el 70% de la población encuestada, que afirma que si se debe de actualizar el manual de funciones Vs el 30% que afirma que no debe de ser actualizado y que debe seguir como está.

3.2. DIAGNÓSTICO

3.2.1. Diagnóstico empresarial

3.2.1.1. Definición de diagnóstico

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles²⁸. Quiere decir entonces que este proceso implica una recopilación de información con miras a identificar la fuente de los problemas y de esta manera dar respuesta efectiva a la solución de los mismos por medio de planteamiento de estrategias.

3.2.1.2. Definición de diagnóstico empresarial

Sergio Romagnoli define el concepto de diagnóstico empresarial de la siguiente manera: “El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo”²⁹.

En el caso de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA, al realizar el diagnóstico de la situación actual con respecto al manual de funciones, procesos y procedimientos, en donde se utilizan una serie de herramientas de tipo investigativa como lo son, la observación, la recolección de la información, el análisis de la información y por último las recomendaciones o conclusiones; se hacen con el objetivo de mejorar en los procesos en los cuales se están presentando falencias y dando solución al problema objeto de estudio al inicio del desarrollo del proyecto.*

²⁸ Guía de elaboración de diagnósticos. Ing. Agr. Javier Rodríguez Cauqueva. Mayo de 2007. Disponible desde internet: <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf>. [Consultado el 18 de marzo de 2017].

²⁹ Columna económica Sergio Romagnoli. Técnico INTA. sromagnoli@correo.inta.gov.ar. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. Disponible desde internet. <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>. [Consultado el 18 de marzo de 2017].

* Ver anexo A: formato sondeo de opinión, Anexo I: diario de campo.

3.3. HALLAZGOS

En el sondeo de opinión realizado a los empleados de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA, con respecto al manual de funciones, procesos y procedimientos, uno de los puntos que más llama la atención es que a la fundación desde su inauguración a la fecha, no se ha realizado ningún tipo de estudio basado en la percepción que tengan los empleados con respecto a los procesos y procedimientos que se realizan, ni cómo estos afectan la eficiencia en los procesos que allí se realizan y por ende el buen desarrollo de las actividades diarias en la prestación del servicio.

Con el estudio realizado a la fundación, también se puede notar que la mayoría del personal que labora en el casino son mujeres y un dato a tener en cuenta es que muchas de ellas llevan una buena trayectoria en las funciones que desempeñan, con lo cual se puede deducir, que son personas con una amplia experiencia en la preparación de alimentos y los procesos que allí se realizan. También se puede afirmar que las personas que laboran en la fundación manejan muy buena relación de amistad y por ende se ve reflejado en el buen flujo de la información y el trato que tienen los colaboradores.

Con respecto al método de investigación como lo es la observación, se puede notar que el personal que labora en la fundación a pesar de tener un buen flujo de la comunicación, no tiene un sentido de pertenencia hacia la fundación.

Dentro de los hallazgos obtenidos se debe tener en cuenta la estructura organizacional que tiene la fundación, en donde se puede notar que es centralizada y están muy marcadas las jerarquías y esto se ve reflejado en la toma de decisiones donde, en muchos casos, no son socializados con las áreas ni los niveles operativos más bajos o de menor jerarquía.

En la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA, se logró determinar según los análisis realizados, que existe un estilo de liderazgo autocrático, teniendo en cuenta que sus líderes no muestran características trascendentales que determinan un manejo de dirección efectivo y aunque se realizan una serie de procesos tan repetitivos no hay la opción ni tampoco la propuesta de alguno de los colaboradores para proponer un cambio que maximice la eficiencia para el buen desarrollo de los procesos.

Sondeo de opinión³⁰

Se realizó el sondeo de opinión al personal que labora en la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA. Este cuestionario está diseñado con el objetivo de conocer la percepción que tienen los colaboradores con respecto a sus funciones, procesos y procedimientos, para el desarrollo de las actividades diarias. El cuestionario está constituido por 12 preguntas con la opción de respuesta múltiple u opción simple, los cuales nos brindaron la herramienta necesaria (información) para conocer e identificar los puntos en los que se enfocaron los planes de acción.

Análisis de datos

A continuación, se presentan los resultados del sondeo de opinión que se realizó a los integrantes de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA, donde se analizaron las preguntas realizadas a los empleados de dicha fundación. En la representación gráfica del sondeo de opinión se tiene una figura donde se representa las respuestas de quienes fueron realizadas las encuestas, en donde el gráfico de barras de manera muy ilustrativa mostró el comportamiento de dichas respuestas y está distribuida de la siguiente manera:

Para cada una de ellas se tuvo las siguientes alternativas de respuestas:

- 1) Si
- 2) No
- 3) Opción de múltiple respuesta.

³⁰ ARROYAVE ARTHUR. Valoración Del Clima Organizacional En El Hospital Local Pedro Sáenz Díaz del Municipio De Ulloa Valle, 2014, 61 p. Trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

Presentación de datos

La información recolectada se clasificó, sistematizó y analizó teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Se clasificó la información obtenida según la necesidad de análisis del proyecto.
- Se analizó la información obtenida en el sondeo de opinión y sistematizada empleando las herramientas estadísticas y matemáticas pertinentes.
- Se validó la información obtenida en el sondeo de opinión.
- Se organizó la información recolectada, presentándola en figuras, que permitan su mejor visualización y comprensión.
- Se elaboró el informe final que contempló resultados obtenidos, recomendaciones y conclusiones del estudio con el objetivo de realizar el plan de acción en la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA Y EL CASINO, RESPECTIVAMENTE, UBICADOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE PEREIRA.

4. MANUAL DE FUNCIONES

Los manuales de funciones pretenden que, todas las actividades que realizan los colaboradores de la organización estén especificadas y delimitadas, reduciendo de esta forma los errores que puedan ser cometidos por el personal involucrado en las actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Un manual siempre está encaminado, o así debería, al cumplimiento de los siguientes propósitos:

- Dar a conocer de manera más fácil toda la información básica de los cargos al interior de la empresa.
- Facilita al personal nuevo de la fundación, haciendo más fáciles las tareas de selección, inducción, capacitación del personal.
- Hace más fácil establecer medidas de eficiencia y autocontrol.

Gracias a esto las organizaciones están en una constante búsqueda de equilibrio entre el empleado y su puesto de trabajo la empresa, para lograr este objetivo de armonía entre el trabajador y el cargo que va a ocupar debe ser determinado desde su contratación.

PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES PARA LA FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE FUNCIONES

Código:

Versión:

Página:

NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR FINANCIERO	JEFE INMEDIATO:	JUNTA DIRECTIVA
NIVEL FUNCIONAL:	GERENCIAL	NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:	4

PERFIL REQUERIDO

NIVEL EDUCACIÓN: **DE** Profesional en contaduría pública, y /o en administración o carreras afines.

EXPERIENCIA LABORAL: 2 AÑOS **ADiestramiento:** 3 MESES

HABILIDADES Y APTITUDES:

- Motivación, Iniciativa, innovación, flexibilidad,
- Cumplimiento, organización, autonomía
- Discreción, Responsabilidad y dedicación a la tarea
- Solución de problemas con el usuario,
- Comunicación
- Trabajo en equipo, servicio al cliente
- Manejo de situaciones de presión
- Relaciones interpersonales

CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:

- Finanzas, Contabilidad de Costos, Contabilidad macro,
- Legislación laboral macro y Legislación en General.

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar que la Fundación cuente con todos los recursos (económicos y de infraestructura en general) disponibles para la apropiada prestación de los servicios, así como que se cumplan con todos los compromisos legales y contractuales relacionados con la prestación de dichos servicios. y al mismo tiempo gestionar los actuales y nuevos proyectos que establezcan la junta Directiva y la asamblea de la fundación.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Aprobar todos los pagos que realiza la fundación al personal y entidades externas.
- Controlar el recaudo, la administración y control de los recursos provenientes de la extra cuota por el servicio de los caddies.
- Ejerce el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.
- Preparar el presupuesto general de la fundación y velar por su cumplimiento en coordinación con la junta directiva
- Supervisar lo referente al componente financiero y administrativo del casino de la fundación.
- Supervisar el manejo de la información contable y presentación de informes y reportes a los entes competentes.
- Supervisar ejecución de contratos outsourcing y obras o tareas contratadas por la fundación.
- Convocar a los miembros de la fundación a las reuniones de Junta Directiva.
- Supervisar los componentes administrativos y financieros de los cargos caddies Master.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS:

Ergonómicos y Psicosociales

MEDIO AMBIENTE:

Buena iluminación y ventilación natural y artificial.

JORNADA LABORAL:

Determinada por la empresa de acuerdo a las normas legales.

APORTES:

- Aprobar las compras de insumos.
- Controlar personal a su cargo.
- Controlar los diferentes contratos de prestación de servicios.
- Controlar los diferentes pagos a proveedores, empleados y entidades financieras.
- Controlar los estados financieros
- Controlar y vigilar los inventarios de la fundación.
- Elaborar y controlar la ejecución del presupuesto de acuerdo a las políticas fijadas por la junta directiva.
- Manejar relaciones con las entidades financieras, proveedores y acreedores.
- Manejar y controlar las obligaciones financieras de la fundación.

Imagen 4. Flujograma director (a) financiero



Fuente: Elaboración propia.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

Código:
Versión:
Página:

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR (A) GESTIÓN SOCIAL	JEFE INMEDIATO:	PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA
NIVEL FUNCIONAL:	GESTIÓN SOCIAL	NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:	4

PERFIL REQUERIDO

NIVEL DE EDUCACIÓN: Profesional en administración de empresas, economía, contaduría, o áreas afines.

EXPERIENCIA LABORAL: 2 AÑOS **ADiestramiento:** 3 MESES

HABILIDADES Y APTITUDES: Motivación, Iniciativa, innovación, flexibilidad, cumplimiento, organización, autonomía
Discreción, responsabilidad y dedicación en las tareas,
solución de problemas con el usuario, Comunicación
Trabajo en equipo, servicio al cliente
Manejo de situaciones de presión y
Relaciones interpersonales

CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS: Desarrollo de competencias, Clima y cultura organizacional, Gestión de seguridad y salud en el trabajo
Gestión del desempeño Herramientas ofimáticas e internet.

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar y velar por el bienestar integral de los beneficiarios de la fundación a través de los servicios ofrecidos por el área de gestión social.

FUNCIONES PRINCIPALES

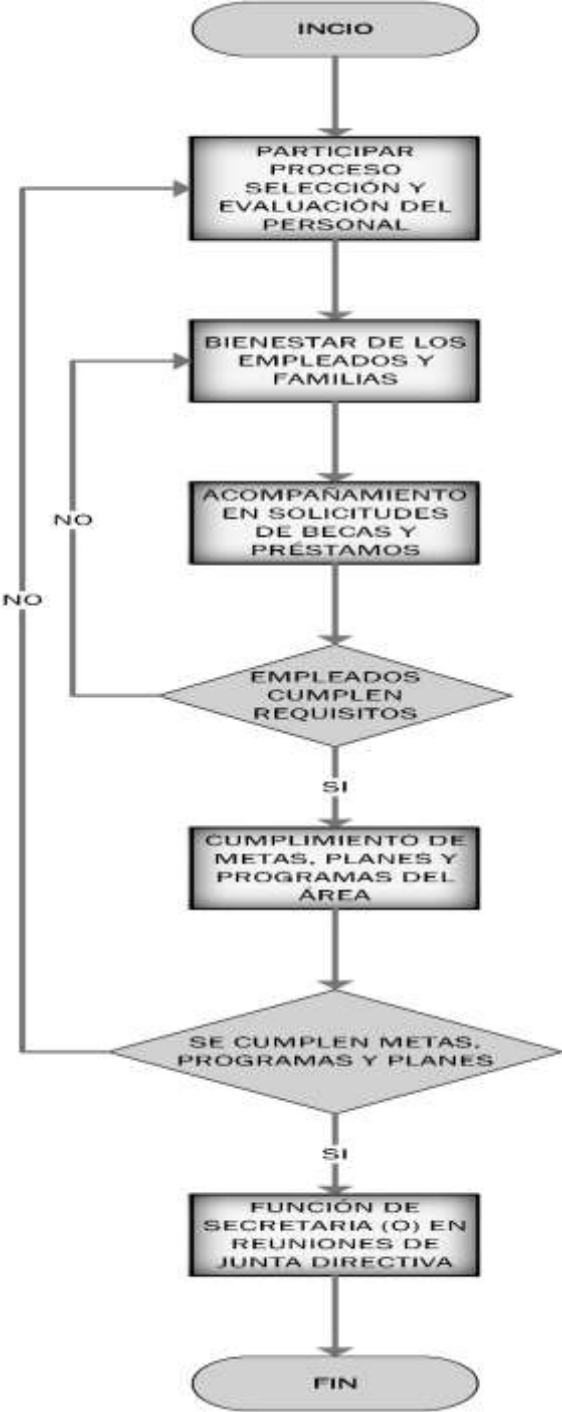
- Informar y direccionar las faltas graves e incumplimientos de los caddies de la fundación. así mismo dar los reconocimientos pertinentes cuando así lo ameriten.
- Acompañar el diligenciamiento de las solicitudes de beca y préstamos de los beneficiarios.
- Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas delegadas a las dependencias bajo su cargo, para garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos del área.
- Mantener las relaciones institucionales requeridas para el desarrollo de los programas de SGSST y Capacitación de la fundación.
- Participar en el proceso de selección y evaluación del desempeño del personal a cargo.
- Acompañar y guiar a los beneficiarios de la fundación En sus dimensiones familiares personales, profesionales y sociales.
- Cumplir con las funciones de secretaria de la junta directiva.
- Realizar en forma periódica reuniones con los grupos de caddies de carácter informativo, motivacional y de sensibilización.
- Velar por el cumplimiento de las metas, planes y programas de la respectiva área.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS:	Exposición a factor riesgo ergonómico, físico o por estrés
MEDIO AMBIENTE:	Buena iluminación y ventilación natural y artificial, contaminación auditiva.
JORNADA LABORAL:	Determinada por la empresa de acuerdo a las normas legales.
APORTES:	• Realizar el control del menú del restaurante y su cumplimiento.

- Coordinar y asignar el número de caddies requeridos por la dirección de deportes para los diferentes torneos.
- Supervisar y acompañar a los beneficiarios en sus procesos formativos.
- Realizar seguimiento y acompañamiento en la gestión del desempeño de los beneficiarios de la fundación.
- Administrar el Programa del sistema de gestión y seguridad en el trabajo.
- Entregar y Controlar el estado de dotación de los caddies y empleados de la fundación.
- Mantener adecuadas relaciones corporativas con terceros, entidades públicas y privadas.
- Diseñar y realizar procesos de Inducción y reinducción
- Gestionar las capacitaciones técnicas requeridas por los beneficiarios.
- Diseñar actividades que apuntan al bienestar social de los beneficiarios.
- Preparar y dirigir a los caddies en sus funciones frente a los diferentes eventos programados por el club u otros.
- Mantener contacto permanente con la coordinación social del campestre para la realización de tareas conjuntas.

Imagen 5. Flujograma Director (a) social



Fuente: Elaboración propia.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

Código:

Versión:

Página:

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE CARGO:	DEL	AUXILIAR ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR FINANCIERO (A) Y DIRECTOR SOCIAL
NIVEL FUNCIONAL:		GESTIÓN SOCIAL Y FINANCIERO	NÚMERO DE PERSONAS CARGO:	A N/A

PERFIL REQUERIDO

NIVEL DE EDUCACIÓN: Técnico laboral en Administración y mercadeo, o estudiante universitario de últimos semestres.

EXPERIENCIA LABORAL: 2 AÑOS **ADiestramiento:** 3 MESES

HABILIDADES Y APTITUDES: Dedicación en las Tareas, Planeación y Organización
Comunicación, Relaciones interpersonales y Orientación al cliente.

CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS: Sistemas-programas contable, nómina y Costos
Manejo de internet, Archivo, redacción, ortografía contabilidad básica y Office.

OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar, preparar y entregar el informe de los soportes contables; velar por el cumplimiento y el logro de los objetivos propuestos para la satisfacción del cliente prestando un servicio de calidad.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar las afiliaciones y pagos de la seguridad social del personal administrativo y caddies.
- Realizar la digitación contable.
- Hacer cuadre de caja de la fundación.
- Hacer inventarios y costeo del restaurante.
- Realizar las compras del restaurante.
- Realizar y presentar las declaraciones y rete fuente.
- Apoyar las actividades del SG SST.
- Cumplir las funciones secretariales en el comité de Convivencia.
- Realizar arqueos al restaurante y caddies master.
- Controlar el pago del almuerzo de los caddies de Golf y Tennis.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS:

Ergonómicos, psicosocial y/o estrés.

MEDIO AMBIENTE:

Buena iluminación y ventilación natural y artificial.

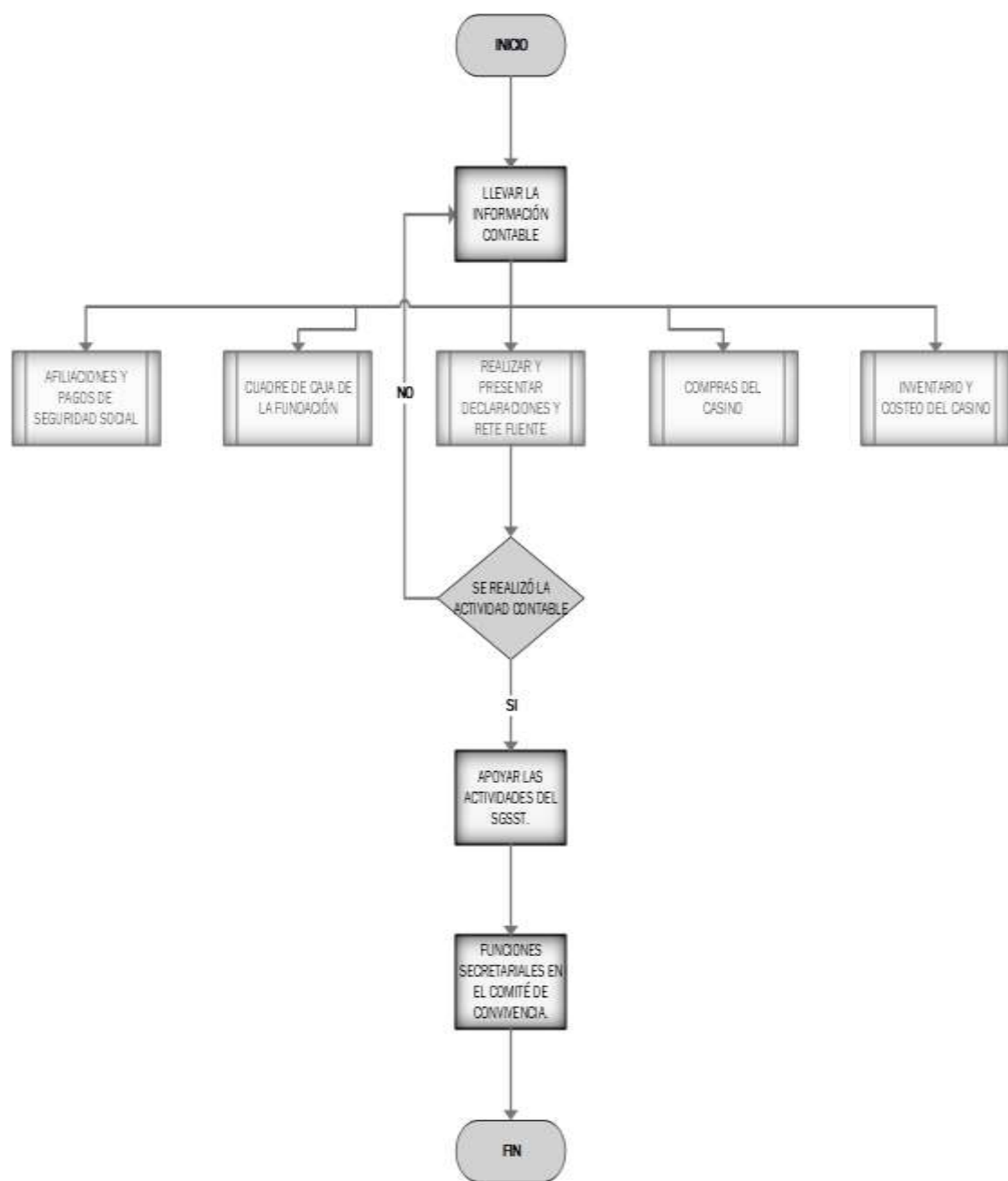
JORNADA LABORAL:

Determinada por la empresa de acuerdo a las normas legales.

APORTES:

- Atender y asesorar a los clientes internos en la parte financiera y social de la fundación.
- Controlar la producción diaria del restaurante y las devoluciones.
- Preparación, pago de nómina y manejo caja menor.
- Digitar cartas para la correspondencia de la oficina.
- Archivar la correspondencia de la oficina.
- Apoyar a la coordinadora social en las diferentes actividades que se requieren.
- Control de prestación de servicios en tenis y en golf.
- Realizar las compras del restaurante, pago a proveedores y controlar facturas.

Imagen 6. Flujograma auxiliar administrativa y contable



Fuente: Elaboración propia.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE FUNCIONES

Código:

Versión:

Página:

NOMBRE DEL CARGO:	COMUNICACIÓN SOCIAL	JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR FINANCIERO (A) Y DIRECTOR SOCIAL
NIVEL FUNCIONAL:	GESTIÓN SOCIAL	NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:	N/A

PERFIL REQUERIDO

NIVEL DE EDUCACIÓN:	Bachiller, estar terminando Carrera Universitaria
EXPERIENCIA LABORAL:	1 AÑO
HABILIDADES Y APTITUDES:	Excelente redacción, léxico amplio, orientación dirigida al cliente.
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:	Manejo de redes sociales, paquete ofimático, expresión no verbal, competencias transversales, excelente oratoria, excelente comunicación.

ADiestramiento: 3 MESES

OBJETIVO DEL CARGO

Construir redes, diseñar y facilitar los procesos de comunicación internos y externos de la Fundación, y de áreas de responsabilidad social.

FUNCIONES PRINCIPALES

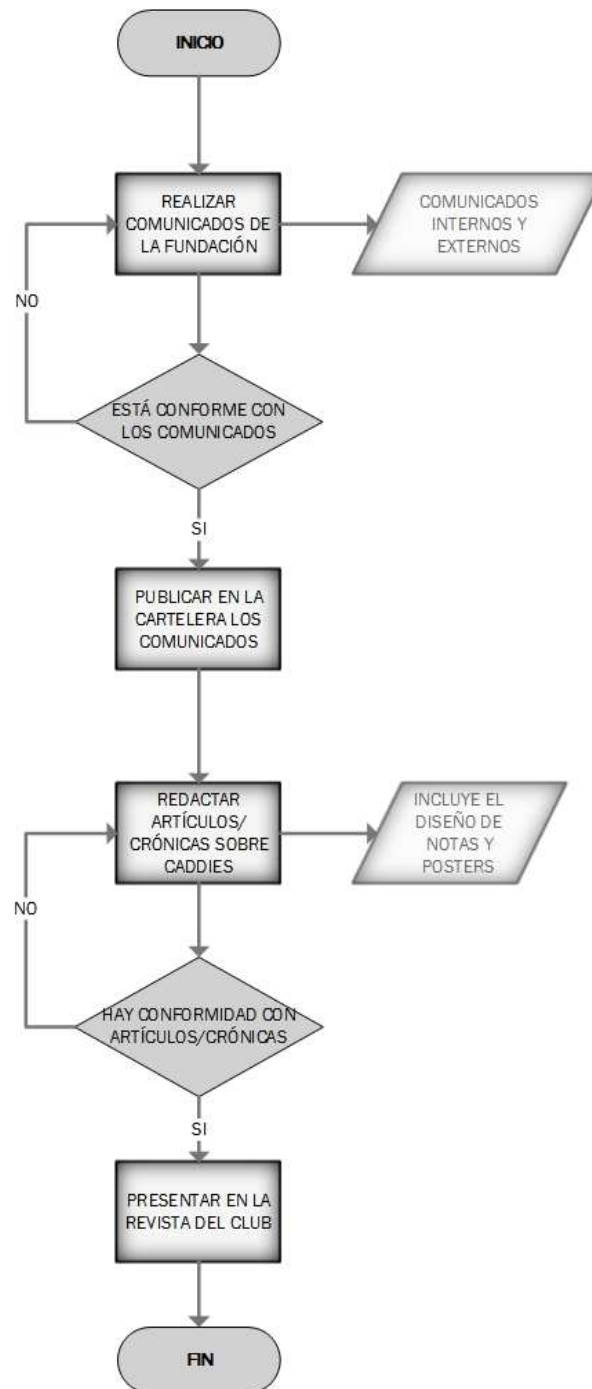
- Realizar cualquier comunicado interno o externo de la Fundación.
- Publicar en la cartelera de golf y tenis reuniones, noticias de deporte, avisos, etc.
- Redactar artículos y/o crónicas con los caddies de golf y tennis, para publicarlas en la revista impresa del Club.
- Diseñar notas y posters acerca de diferentes temas para ser presentados en Noticampestre.
- Hacer registro fotográfico para diversos asuntos y eventos.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS:	Ergonómicos, psicosocial y/o estrés
MEDIO AMBIENTE:	Buena iluminación y ventilación natural y artificial.
JORNADA LABORAL:	Determinada por la empresa de acuerdo a las normas legales.

APORTES:	• Crear campañas generales de cualquier tema. • Hacer actividades que tengan un énfasis en educación o cultura (plan de desarrollo humano integral). • Hacer y mantener actualizado en Excel el inventario de uniformes, patrocinios, etc. • Aportar con ideas, organización, formatos y actividades en eventos. • Ayudar a Dirección con la realización de algunos programas. • En algún caso específico acompañar y ayudar a algún caddie o colaborador de la Fundación, con una diligencia, asunto o documento, una hoja de vida o tema estudiantil o laboral. • En general, velar constantemente por la armonía en la Fundación (de manera interna y externa).
-----------------	--

Imagen 7. Flujograma comunicación social



Fuente: Elaboración propia.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

Código:

Versión:

Página:

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: COORDINADORA RESTAURANTE

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

NIVEL FUNCIONAL: CONTABILIDAD

NÚMERO DE PERSONAS A CARGO: N/A

PERFIL REQUERIDO

NIVEL EDUCACIÓN: DE Bachiller, Estudios técnicos en manipulación de alimentos.

EXPERIENCIA LABORAL:

1 AÑO

ADiestramiento: 3 MESES

HABILIDADES APTITUDES:

Y Iniciativa, innovación, flexibilidad, Cumplimiento, organización, autonomía, responsabilidad y dedicación a la tarea, comunicación, trabajo en equipo, servicio al cliente, manejo de situaciones de presión, relaciones interpersonales.

CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:

Conocimientos en nutrición comunitaria, manipulación y almacenamiento y manejo básico de herramientas ofimáticas e internet.

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar la calidad e inocuidad en la prestación del servicio de alimentación de la fundación tanto a los clientes internos como externos.

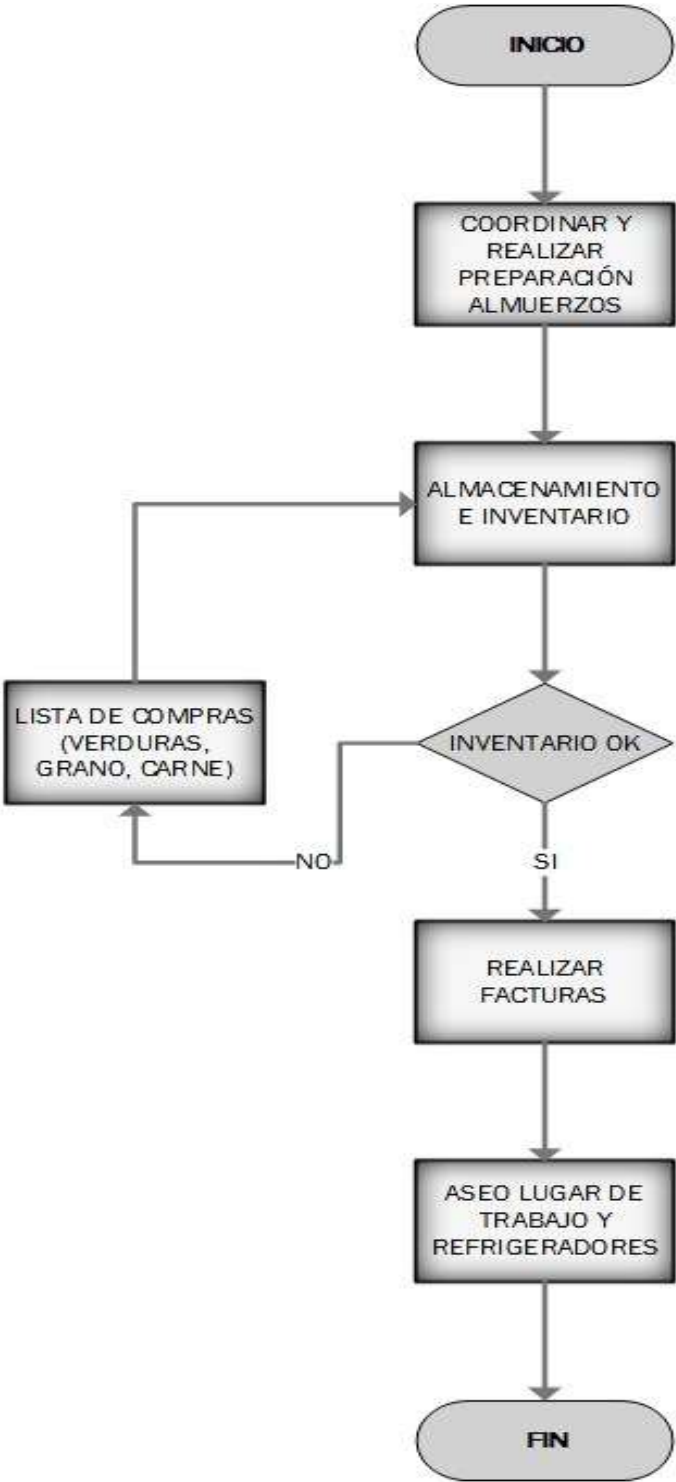
FUNCIONES PRINCIPALES

- Coordinar y realizar diariamente la preparación de almuerzos y refrigerios del casino.
- Cumplir con los requisitos de almacenamiento buenas prácticas de manufactura y normas de higiene

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS:	Físicos, psicosocial y/o estrés
MEDIO AMBIENTE:	Buena iluminación y ventilación natural y artificial, contaminación auditiva.
JORNADA LABORAL:	6.30 pm a 3:30 pm
APORTES:	• Servir los almuerzos diariamente. • Hacer inventarios del mercado. • Garantizar la inocuidad de los alimentos. • Realizar la lista de las compras de las verduras, grano y carne. • Elaborar el Menú mensual. • Tener al día las facturas en contabilidad. • Realizar el aseo de su sitio de trabajo. • Realizar el aseo de los enfriadores.

Imagen 8. Coordinadora Restaurante



Fuente: Elaboración propia.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

Código:
Versión:
Página:

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR COCINA	JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR (A) FINANCIERA
NIVEL FUNCIONAL:	DIRECCIÓN FINANCIERA CONTABLE	NÚMERO PERSONAS CARGO:	DE A N/A

PERFIL REQUERIDO

NIVEL EDUCACIÓN:	DE	Bachiller
EXPERIENCIA LABORAL:		1 AÑO
HABILIDADES APTITUDES:	Y	ADiestramiento: 3 MESES Servicio al cliente, flexibilidad, cumplimiento, organización, autonomía, responsabilidad y dedicación a las tareas, comunicación, trabajo en equipo manejo de situaciones de presión, relaciones interpersonales, servicio al cliente.
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:		Conocimientos básicos en manejo de alimentos, Manejo básico de inventarios.

OBJETIVO DEL CARGO

Colaborar a la coordinadora de cocina en la preparación de los alimentos incluyendo alistamiento y preparación, optimizando los recursos disponibles, garantizando así la calidad e inocuidad en la prestación del servicio de alimentación de la fundación tanto a los clientes internos como externos.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Apoyar a la coordinadora a elaborar informe diario.
- Cumplir con los requisitos de almacenamiento buenas prácticas de manufactura y normas de higiene.

- Cumplir normas de higiene en la manipulación de materias primas y productos.
- Almacenar los productos y alimentos de su responsabilidad en los recipientes designados, envases y equipos asignado, según la temperatura adecuada y características de los mismos.
- Apoyar la preparación diaria del menú.
- Organizar y aislar los utensilios de cocina.
- Apoyar la verificación que los platos entregados concuerden con lo relacionado en el menú del día.
- Limpiar el instrumental el mobiliario y el sitio de trabajo de acuerdo a las normas y programas de desinfección.

CONDICIONES DE TRABAJO

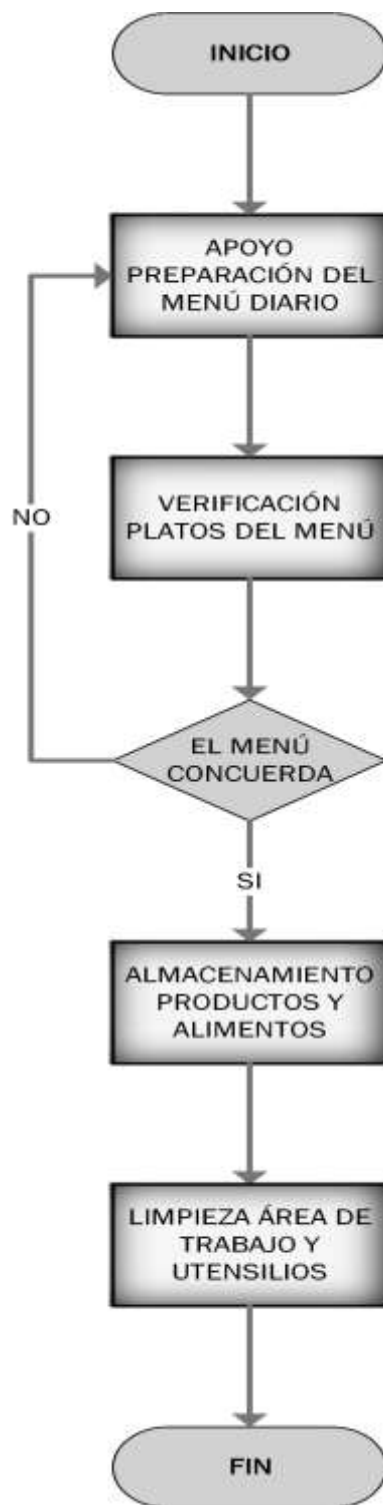
RIESGOS: Ergonómicos y físicos

MEDIO AMBIENTE: Buena iluminación y ventilación natural y artificial.

JORNADA LABORAL: Determinada por la empresa de acuerdo a las normas legales.

- APORTES:**
- Asistir a la coordinadora de cocina en el servido los almuerzos diariamente.
 - Garantizar la inocuidad de los alimentos.
 - Apoyar a la coordinadora de cocina en la elaboración de lista de las compras de las verduras, grano y carne.
 - Colaborar con el Menú diario.
 - Tener al día las facturas en contabilidad.
 - Realizar el aseo de su sitio de trabajo.
 - Realizar el aseo de los enfriadores.

Imagen 9. Flujograma de Auxiliar de cocina



Fuente: Elaboración propia.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

Código:
Versión:
Página:

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO:	DEL	CADDIE MASTER GOLF	JEFE INMEDIATO:	Director (a) financiero y Director (a) social
NIVEL FUNCIONAL:		CONTABILIDAD	NÚMERO PERSONAS CARGOS:	DE A 120 EMPLEADOS INDIRECTOS DE LA FUNDACIÓN

PERFIL REQUERIDO

NIVEL EDUCACIÓN:	DE	Técnico administración o carreras afines.	
EXPERIENCIA LABORAL:		1 AÑO	ADIESTRAMIENTO: 3 MESES
HABILIDADES APTITUDES:	Y	Motivación, Iniciativa, innovación, flexibilidad, cumplimiento, organización, autonomía, discreción, responsabilidad y dedicación a la tarea solución de problemas con el usuario, Comunicación, trabajo en equipo, servicio al cliente.	
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:		Manejo de situaciones de presión y buen manejo de relaciones interpersonales. Metodologías específicas sobre el Golf, dominio del juego de Golf, debe conocer reglamentos de los deportes, debe conocer sobre eventos deportivos, torneos nacionales y regionales referentes a golf Conocimiento en Herramientas ofimáticas e internet.	

OBJETIVO DEL CARGO

Brindar un servicio oportuno y de alta calidad a los socios del club campestre de Pereira y así mismo a los clientes externos e internos de la Fundación.

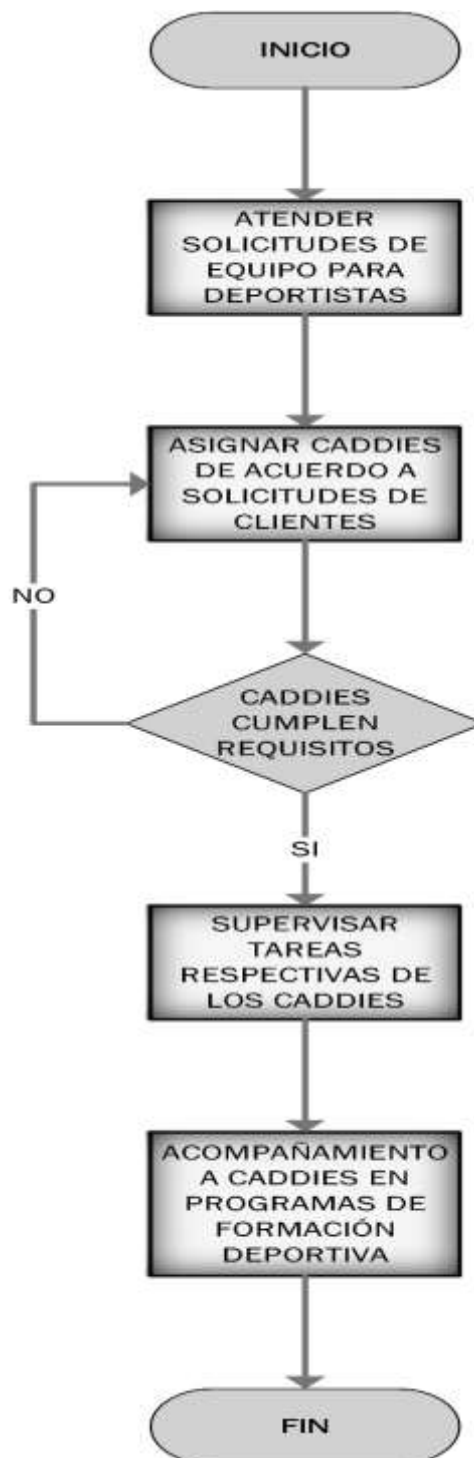
FUNCIONES PRINCIPALES

- Atender las solicitudes de los equipos que hacen los deportistas. Dichos equipos deberán ser revisados a la entrega del servicio del caddie e igualmente después del servicio que será aproximado a 5 horas.
- Realizar semanalmente una salida al campo para supervisar las tareas respectivas de los caddies.
- Asignar a los caddies que van a cargar de acuerdo a las solicitudes del cliente.
- Acompañar a los caddies en los programas de formación deportiva hacia la práctica de los hábitos de una vida sana.
- Ser modelos en la entrega de los valores institucionales con los caddies.
- Realizar los procedimientos y registros pertinentes al cargo, con el fin de pasar mensualmente los respectivos informes a la Dirección.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS:	Físicos y ergonómicos.
MEDIO AMBIENTE:	Buena iluminación y ventilación natural y artificial.
JORNADA LABORAL:	Determinada por la empresa de acuerdo a las normas legales.
CONTRIBUCIONES:	• Asistir a las capacitaciones programadas por la fundación. • Realizar los inventarios de los equipos y hacer el respectivo reporte. • Hacer la inducción y capacitación básica a los nuevos caddies en la parte técnica del golf. • Velar por el cumplimiento de los contenidos específicos del área. • Apoyar las decisiones administrativas que velen por el mejoramiento deportivo de la fundación. • Apoyar el recaudo de Gestión de cartera de la fundación. • Realizar el recaudo extra cuota del servicio de Golf. • Asistir a las reuniones convocadas por la dirección de deportes para la planeación y organización de torneos y abiertos. • Velar por el cumplimiento y uso adecuado del uniforme de los caddies. • Realizar las listas y la asignación de turnos.

Imagen 10. Flujograma caddie master golf.



Fuente: Elaboración propia.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE FUNCIONES

Código:
Versión:
Página:

NOMBRE CARGO:	DEL	CADDIE MASTER TENNIS	JEFE INMEDIATO:	DIRECCIÓN SOCIAL Y DIRECCIÓN FINANCIERA 30
NIVEL FUNCIONAL:	CONTABILIDAD	NÚMERO PERSONAS CARGOS:	DE A	EMPLEADOS INDIRECTOS

PERFIL REQUERIDO

NIVEL EDUCACIÓN: EXPERIENCIA LABORAL:	DE	Técnico administración o carreras afines. 1 AÑO		ADIESTRAMIENTO:	3 MESES
HABILIDADES APTITUDES:	Y	Tratar en forma al cortés con público en general, tener iniciativa. Organizar el almacén, realizar cálculos numéricos.			
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:		Metodologías específicas sobre el tenis, dominio del juego de tenis, debe conocer reglamentos de los deportes, debe conocer sobre eventos deportivos, torneos nacionales y regionales y Conocimiento de herramientas de ofimática			

OBJETIVO DEL CARGO

Brindar un servicio oportuno y de alta calidad a los socios del club campestre de Pereira y así mismo a los clientes externos e internos de la Fundación.

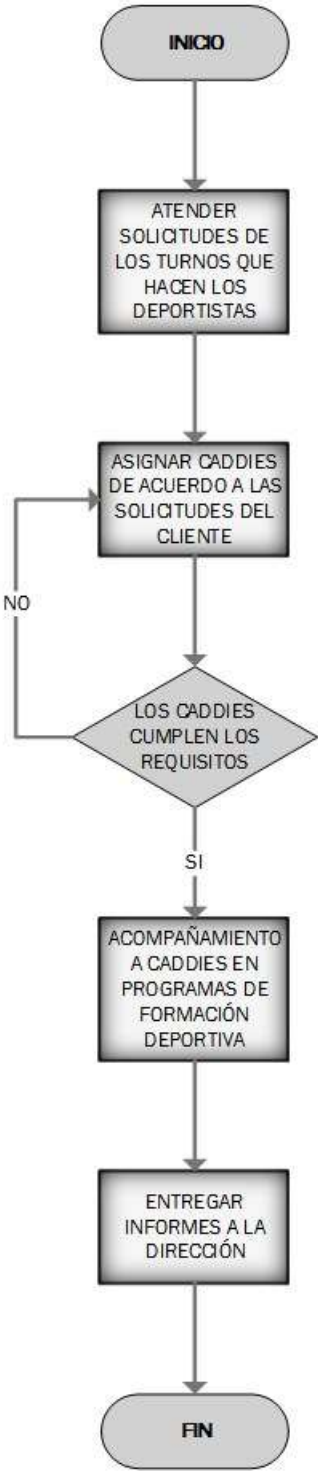
FUNCIONES PRINCIPALES

- Atender las solicitudes de los turnos que hacen los deportistas.
- Asignar a los caddies que van a recoger de acuerdo a las solicitudes del cliente.
- Acompañar a los caddies en los programas de formación deportiva hacia la práctica de los hábitos de una vida sana.
- Ser modelos en la entrega de los valores institucionales con los caddies.
- Realizar los procedimientos y registros pertinentes al cargo, con el fin de pasar mensualmente los respectivos informes a la Dirección.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS:	El cargo está sometido a enfermedad, con magnitud del riesgo leve, con posibilidad de ocurrencia media.
MEDIO AMBIENTE:	El cargo se ubica en un sitio ventilado y buena iluminación, contaminación auditiva, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes tales como: polvo, entre otros.
JORNADA LABORAL:	Determinada por la empresa de acuerdo a las normas legales.
APORTES:	• Recoger los auxilios diarios de los tiquetes. • Hacer la inducción y capacitación básica a los nuevos caddies en la parte técnica del tenis. • Velar por el cumplimiento y uso adecuado del uniforme de los caddies. • Apoyar el recaudo en la gestión de cartera de la fundación. • Realizar el recaudo extra cuota de los caddies de tenis. • Ser un facilitador de los caddies. • Velar por el cumplimiento de los contenidos específicos del área. • Apoyar las decisiones administrativas que velen por el mejoramiento deportivo de la fundación. • Velar por el aseo y organización de la caseta. • Asistir a las reuniones convocadas por la dirección de deportes para la planeación y organización de torneos y abiertos y comunicarlas a la dirección General.

Imagen 11. Flujograma Caddie master tennis



Fuente: Elaboración propia.

5. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL CASINO*



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código:

Versión:

Página:

INTRODUCCIÓN

El siguiente documento busca estandarizar los procesos, registrando en el mismo cada una de las tareas que realiza el personal a cargo de la alimentación, demostrado así el compromiso que tiene la fundación con el bienestar de cada uno de los colaboradores.

De acuerdo con la normatividad RESOLUCIÓN 2674 de 2013³¹ se especifican los puntos a tener en cuenta para garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas de manipulación dentro del servicio de alimentos y las instalaciones de la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

VERIFICACIÓN REQUISITOS DEL MANIPULADOR DE ALIMENTOS

Objetivo:

Garantizar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la normatividad para el personal manipulador de alimentos.

Procedimiento:

El personal manipulador de alimentos debe garantizar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Usar vestimenta de trabajo adecuada, delantal de color blanco sin botones, zapato cerrado y antideslizante, gorro y tapabocas, cabello corto o recogido.
- Lavarse las manos con agua y jabón antibacterial, antes de comenzar su trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento.

* El manual de procesos y procedimientos se hizo con base a el manual de buenas prácticas de manufactura del CDI Aranjuez.

³¹Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social.



**FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE
MEJÍA**

Código:
Versión:
Página:

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

- Mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte.
- No se permite utilizar anillos, aretes, joyas u otros accesorios mientras el personal realice sus labores dentro del servicio de alimentación.
- No está permitido comer, beber o masticar cualquier objeto o producto, como tampoco fumar o escupir en las áreas de producción o en cualquier otra zona donde exista riesgo de contaminación del alimento.
- El personal que presente afecciones de la piel o enfermedad infectocontagiosa deberá ser excluido de toda actividad directa de manipulación de alimentos.
- El personal manipulador de alimentos deberá certificar curso en manipulación de alimentos expedido por autoridades competentes y certificado de salud que garantice que es apto para manipular alimentos y trabajar en comunidad. Estos serán renovados anualmente.
- De ser necesario se usarán guantes para manipular alimentos.

Verificación:

La verificación se realizará dos (2) veces por semana de forma aleatoria teniendo en cuenta las funciones que desempeña el manipulador de alimentos en el servicio.*

SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES PROCESO DE COMPRAS

Objetivo:

Garantizar alimentos que cumplan con los requerimientos de la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

Procedimiento: Realizar cotización de los productos a comprar, estos deberán tener las marcas y los costos por cantidad (peso), además de incluir la ficha técnica.

* Revisar la lista de Verificación de Manipulador de Alimentos pág. 133 del presente documento.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código:
Versión:
Página:

Una vez seleccionado el proveedor este deberá hacer llegar las fichas técnicas de los productos que se compran.

Todos los proveedores deberán hacer llegar copia de los siguientes documentos:

certificado de curso de manipulación de alimentos de las personas que intervengan en el proceso de empaque y distribución. Para el caso de los proveedores de alimentos perecederos se requerirá como documentos adicionales copia del certificado de salud.

Registro:

Los documentos serán almacenados en una carpeta destinada para tal fin y nombrada "Proveedores".*

PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD PROCESO DE RECIBO DE ALIMENTOS

Objetivo:

Verificar la idoneidad de los alimentos que se reciben dentro del casino de la Fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

Procedimiento:

Durante cada recepción de alimentos se realizará una verificación de la calidad y cantidad de los mismos, para los diferentes tipos:

Alimentos perecederos: Se evaluará sensorialmente el estado de madurez y la temperatura.

Alimentos no perecederos: Se evaluarán las fechas de vencimiento y el estado de los empaques.

Solicitar exámenes microbiológicos de algunos alimentos a los proveedores. Estos son algunos: Carne, pollo y Lácteos (leche, queso, yogur).

* Revisar la Lista de Verificación de Proveedores pág. 134 del presente documento.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código:

Versión:

Página:

El encargado de la recepción de alimentos será el Auxiliar de Cocina, deberá hacerlo cada vez que se reciba un pedido y llenar el formulario dispuesto para asegurar la calidad de los productos recibidos.

Registro: En el formato destinado para tal fin se consignarán las evaluaciones realizadas durante la recepción de los alimentos. En caso de encontrar inconformidades se efectuarán las devoluciones a que diere lugar.*

PROGRAMA CONTROL DE PROCESOS PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS

Objetivo:

Conservar los alimentos de acuerdo con su periodo de vida útil garantizando la calidad de los productos durante el periodo de almacenamiento.

Procedimiento:

Los alimentos serán almacenados de acuerdo con su tipo de vida útil, estos se dispondrán inmediatamente se realice la verificación de la recepción de alimentos, en los sitios destinados para el almacenamiento garantizando las condiciones específicas de cada producto (perecederos y no perecederos). De igual forma se tendrá en cuenta durante el almacenamiento el principio de los PEPS: Primeros en entrar, Primeros en salir. *

Perecederos: Neveras o canastillas (para frutas o verduras, carnes, lácteos, etc.)

No perecederos: Alacenas, despensa y/o almacén (granos secos, cereales, panadería, grasas, azúcares).

*Revisar la Lista de Verificación de Recibo de Alimentos pág. 135 del presente documento.

* Para mayor información remitirse a la Ficha Técnica de Almacenamiento de Alimentos pág. 130 del presente documento.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código:

Versión:

Página:

- Los alimentos deberán mantenerse siempre limpios y exentos de contaminación, protegerse de manera adecuada contra plagas y contaminantes ambientales y cuando corresponda almacenarse a las temperaturas apropiadas.
- Los alimentos deberán colocarse o apilarse de manera que no sea probable su contaminación por contacto con alimentos crudos, alimentos para animales, materiales tóxicos u otros materiales que puedan causar contaminación.
- Todos los ingredientes secos deberán almacenarse y mantenerse en su recipiente comercial original etiquetado y visible su fecha de vencimiento.
- Todo alimento no perecedero se almacenará en un recipiente o armario limpio, protegido y cerrado para impedir la contaminación por plagas.
- La mayor parte de los alimentos perecederos crudos, con inclusión de leguminosas molidas húmedas, cereales o legumbres, deberán almacenarse en un refrigerador o en un congelador para impedir su deterioro. *
- Los refrigeradores y congeladores deberán estar muy limpios; no deberán recargarse y deberán mantenerse respectivamente, a una temperatura máxima de 4°C y de -18°C o menos.
- Todos los espacios cerrados, armarios, repisas y estanterías empleados para almacenar alimentos deberán ser de materiales plásticos, sin madera y que puedan limpiarse fácilmente y protejan los alimentos contra las plagas.

* Para mayor información remitirse a la Ficha Técnica de Almacenamiento de Alimentos pág. 130 del presente documento.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código:
Versión:
Página:

- Todos los alimentos almacenados a granel deberán guardarse en forma ordenada y colocarse de manera que se facilite la ventilación, la inspección y la detección de plagas. La inspección debe hacerse semanalmente y de manera visual.
- Todo alimento deberá guardarse y manipularse separado de cualquier sustancia tóxica, venenosa, nociva o lesiva. Las sustancias tóxicas, venenosas, nocivas o lesivas deberán almacenarse en lugares apartados de los sitios de almacenamiento de alimentos, debidamente marcados y apartados del área de producción.
- Antes de utilizar el alimento deberá controlarse el marcado de la fecha que aparece en todos los recipientes de alimentos.

Registro: Se verificará la aplicación de los aspectos relacionados en el procedimiento. Se registra en el formato elaborado para esto, el periodo de diligenciamiento es semanal. *

PROCESO DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS

Objetivo

Realizar la preparación de los alimentos de acuerdo con los requerimientos específicos de cada tipo, teniendo en cuenta puntos de control que permitan reducir riesgos de contaminación.

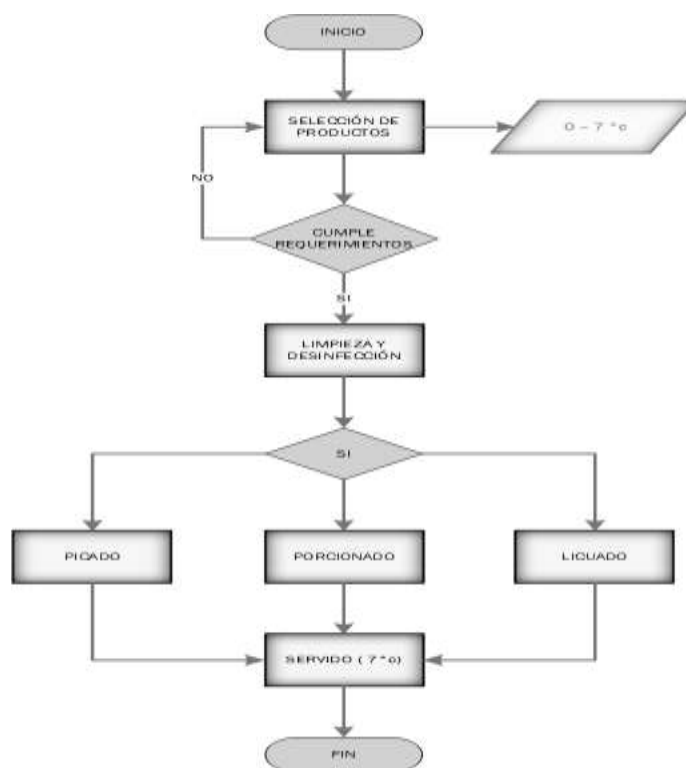
A continuación, se relacionan los diagramas de flujo de los productos más comunes dentro de la minuta.*

*Revisar la Lista de Verificación del Proceso de Almacenamiento de Alimentos pág. 136 del presente documento

*Para mayor información verificar los Menús y Minuta de Pesado pág. 175 del presente documento.

Proceso de preparación de alimentos (Ensaladas-Jugos-Fruta)*

Imagen 12. Proceso de preparación de alimentos (Ensaladas-Jugos-Fruta)



Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener en cuenta que los requerimientos en gramos del proceso de pesado y servido se encuentran dentro de la minuta. El procedimiento de limpieza y desinfección se debe realizar de acuerdo con el programa del plan de saneamiento*.

*Para mayor información sobre el buen estado de los alimentos remitirse al apartado de “Síntomas de deterioro” en la Ficha Técnica de Almacenamiento de Alimentos pág. 130 del presente documento.

*Verificar el Proceso de Saneamiento en la pág. 127 del presente documento.



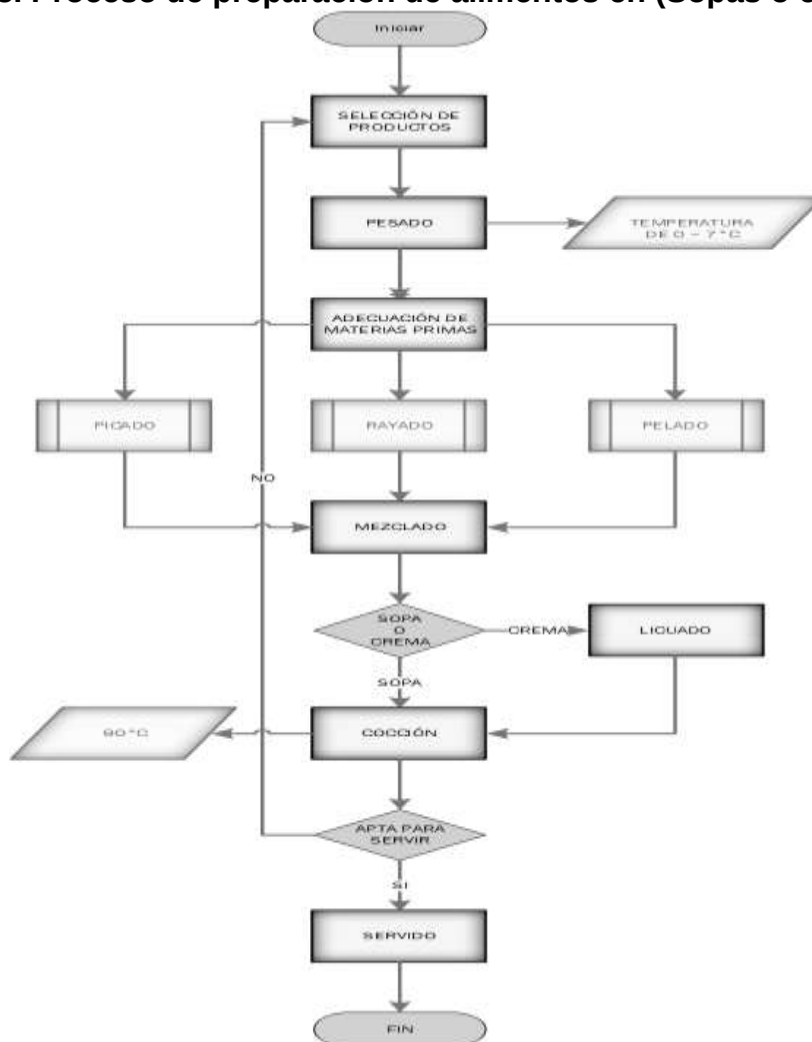
FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código:
Versión:
Página:

Proceso de preparación de alimentos en (Sopas o cremas)*

Imagen 13. Proceso de preparación de alimentos en (Sopas o cremas)

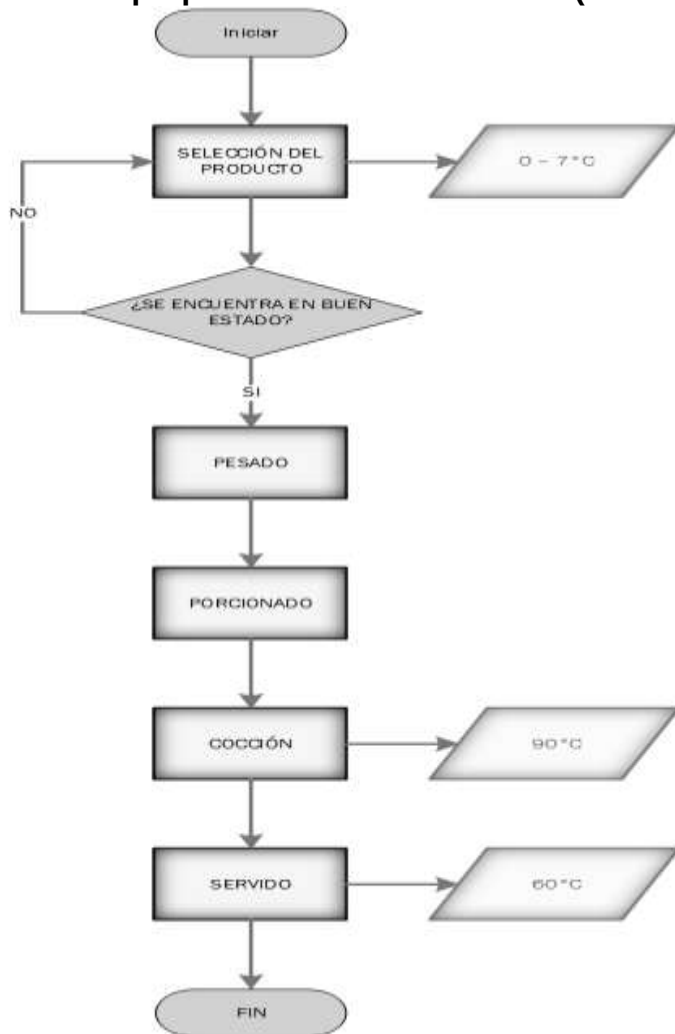


Fuente: Elaboración propia

*Para mayor información sobre el buen estado de los alimentos remitirse al apartado de “Síntomas de deterioro” en la Ficha Técnica de Almacenamiento de Alimentos pág. 130 del presente documento.

Proceso de preparación de alimentos en (Carnes, Pollo)*

Imagen 14. Proceso de preparación de alimentos en (Carnes, Pollo)



Fuente: Elaboración propia

*Para mayor información sobre el buen estado de los alimentos remitirse al apartado de “Síntomas de deterioro” en la Ficha Técnica de Almacenamiento de Alimentos pág. 130 del presente documento.



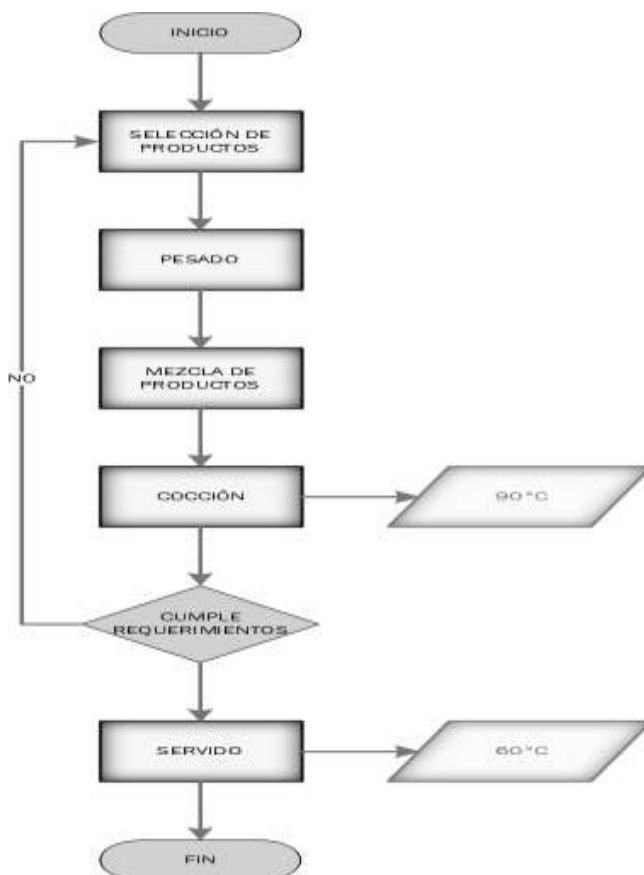
**FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE
MEJÍA**

Código:
Versión:
Página:

**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS**

Proceso de preparación de alimentos en (Arroz)*

Imagen 15 Proceso de preparación de alimentos en (Arroz)



Fuente: Elaboración propia

*Para mayor información sobre el buen estado de los alimentos remitirse al apartado de “Síntomas de deterioro” en la Ficha Técnica de Almacenamiento de Alimentos pág. 130 del presente documento.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código:

Versión:

Página:

PROCEDIMIENTO DE SERVIDO DE ALIMENTOS

Se realizará el procedimiento de servido de los alimentos teniendo en cuenta las siguientes características:

- Tiempos de comida. Se realizará la entrega de alimentos de acuerdo con los horarios establecidos. Para el desayuno de 7 a.m. a 9 a.m. Para el almuerzo 11:30 a.m. a 2:30 p.m.
- Porciones de cada uno de los alimentos que componen las preparaciones (establecido dentro de la minuta).
- Cuando se manipulen y sirvan los alimentos, deberán utilizarse pinzas, tenedores o cucharas limpias o guantes desechables.
- Toda la vajilla utilizada deberá estar limpia y seca y no deberá manipularse tocando las superficies que entran en contacto con los alimentos.
- Los platos con comida no deberán apilarse unos sobre otros cuando se espongan, almacenen o sirvan.
- Los alimentos servidos se pasarán al comedor en bandejas para ser entregados en cada mesa a los usuarios y de esta manera evitar la manipulación con las manos e introducir los dedos dentro del menaje.
- Los alimentos listos para el consumo deberán mantenerse a las temperaturas siguientes:

Alimentos que se sirven calientes: a 60° C o más; tales como sopas, cremas, carnes, arroz y chocolate

Alimentos que se sirven fríos: a 7° C o menos; tales como ensaladas, jugos y fruta

- Presentación. Las sopas y cremas son servidas en un plato hondo para sopa. Los acompañantes como arroz, carne, ensaladas y tubérculos son servidos en plato plano amplio. Las bebidas son servidas en pocillos o vasos.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código:

Versión:

Página:

De acuerdo con las características de cada alimento evalúe los siguientes aspectos, en bueno, regular o mala, conforme o no conforme.

Tabla 10. Características buen estado de los alimentos.

Apariencia: color, brillo, tamaño, defectos
Sabor: dulce, salado, ácido, amargo, simple, predominio de aliños
Texturas: - para sólidos -: duro, blando, pegajoso, aceitoso, arenoso, crujiente.
Consistencia: para líquidos: líquido / espeso/ gelatinoso
Tamaño: Se debe tener en cuenta lo establecido en la minuta patrón, para lo cual deberá utilizar la gramera y la estandarización de medidas caseras.
Temperatura de servido: De acuerdo con las temperaturas establecidas en la estandarización.

Fuente: Elaboración propia, con base a el manual de buenas prácticas de manufactura del CDI Aranjuez.

PROCESO DE SANEAMIENTO:

Objetivo: Realizar la limpieza y desinfección de los lugares de almacenamiento de los alimentos, la limpieza del personal a cargo de la manipulación de los alimentos y de los insumos que se van a usar para los menús de cada día, con el fin de evitar posibles enfermedades a los empleados.

Tabla 11. Proceso de saneamiento

	Procedimiento	Frecuencia	Dosificación	Tiempo
Manos	*Humedezca las manos. *Adicione el jabón. *Frote vigorosamente de los codos hacia abajo. Cepille las uñas. *Enjuague con abundante agua.	Diario y en cada cambio de operaciones.	Jabón antibacterial – Hipoclorito 1 ml por cada litro de agua.	60 segundos
Frutas y verduras	Realizar lavado de las frutas y verduras retirando todo material extraño identificado con abundante agua, desinfectar en un recipiente.	Diaria	Hipoclorito 1 ml por cada litro de agua.	10 min



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código:
Versión:
Página:

Continuación tabla 11. Tabla de saneamiento

	Procedimiento	Frecuencia	Dosificación	Tiempo
Huevos	Realizar desinfección de los huevos en un recipiente medir el agua y el hipoclorito, sumergir los huevos y dejarlos por el tiempo estipulado.	Diaria	Hipoclorito 1 ml por cada litro de agua.	10 min
Menaje y Utensilios	Realice lavado con agua y jabón del menaje y los utensilios, frotar enérgicamente evitando dejar residuos de alimentos y/o jabón. Después de realizar el lavado desinfecte en una caneca con agua y la dosificación plateada de hipoclorito. Deje actuar por 15 minutos.	Diario	Hipoclorito 5 ml por cada litro de agua	10 min
Nevera	Con un paño limpiar la nevera en la parte externa e interna, lavar los recipientes utilizando jabón. Con otro paño realizar desinfección.	Semanalmente	Hipoclorito 5 ml por cada litro de agua.	10 min
Superficies (Mesones y pisos)	Realizar lavado de mesones y pisos con agua y jabón utilizando trapero y/o cepillo, frotar enérgicamente. Realizar aplicación del desinfectante de acuerdo con la dosificación planteada.	Diario	Hipoclorito 5 ml por cada litro de agua.	10 min



**FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE
MEJÍA**

**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS**

Código:
Versión:
Página:

Continuación tabla 11. Tabla de saneamiento

	Procedimiento	Frecuencia	Dosificación	Tiempo
Baños	Realizar limpieza de los sanitarios, pisos y paredes con ayuda de traperos y/o cepillo. Frotar enérgicamente (con jabón y agua). Aplicar desinfectante de acuerdo con dosificación.	Diario Limpieza general. Semanalmente techos y duchas.	Hipoclorito 10 ml por cada litro de agua.	10 min.
Paredes	Realizar lavado de paredes con agua y jabón frotar con ayuda de un cepillo y/o trapo. Realizar desinfección con ayuda de un paño.	Mensual	Hipoclorito 10 ml por cada litro de agua	-----
Implementos de aseo	Realizar lavado de limpiones y traperos con agua y jabón. Estregar enérgicamente, Realizar desinfección de los traperos y limpiones de acuerdo con dosificación.	Diario	Hipoclorito 10 ml por cada litro de agua.	10 min.
Lavaderos y Pocetas	Realizar lavado de lavaderos y Pocetas con agua y jabón y ayuda de un cepillo. Estregar enérgicamente, Realizar desinfección con la dosificación indicada.	Semanal	Hipoclorito 10 ml por cada litro de agua.	10 min.

Fuente: elaboración propia, a partir del manual de buenas prácticas de manufactura del CDI Aranjuez.



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código:
Versión:
Página:

FICHA TÉCNICA DE ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS.

Tabla 12 Ficha técnica de almacenamiento de alimentos

Productos	Temperatura	Tiempo	Síntomas deterioro
CARNES			
Pernil pollo crudo	0° C	1 semana	Congelados Carne blanca o flácida, color púrpura o verdoso, decoloraciones en las puntas de los cortes, olor anormal y partes pegajosas en las articulaciones. Frescos Presencia de coloraciones u olores extraños
Pernil pollo crudo	-18° a 20° C	2 meses	
Pechuga	0° C	1 semana	
Pechuga	-18° a 20° C	1 mes	
Carnes res cruda	0° C	1 mes	
Carne res cruda	-18° a -20° C	2 meses	
Carne cerdo cruda	-18° a -20° C	2 meses	
Tocineta	-18° a -20° C	2 meses	
Carne molida	-18° a -20° C	1 semana	
Carne molida	0°	3 a 5 días	
Mortadela	0° a 3° C	7 a 12 días	
Salchichas	0° a 3° C	7 a 12 días	
Pescado normal	-18° a -20° C	1 mes	
Pescado fileteado	18° a -20° C	3 a 7 días	
VERDURAS			
Papa R12	0° a 3° C	1 a 3 semanas	Aspecto hinchado, mohoso. Olores anormales. Presencia de hongos, coloraciones café, azul, gris o rojiza.
Papa criolla	0° a 3° C	1 a 3 semanas	
Papa nevada	0° a 3° C	1 a 3 semanas	
Espinaca	0° a 3° C	1 semana	
Guineo	0° a 3° C	1 a 3 semanas	
Zanahoria	0° a 3° C	1 a 3 semanas	
Auyama	0° a 7° C	3 a 4 semanas	
Ajonjolí	0° a 3° C	1 semana	
Cilantro	0° a 3° C	1 semana	
Cebolla de huevo	0° a 3° C	1 a 3 semanas	
Cebolla larga	0° a 3° C	1 semana	
Pimentón	0° a 3° C	1 semana	
Ajo	0° a 3° C	1 mes	



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

Código:
Versión:
Página:

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Continuación tabla. 12. Ficha técnica de almacenamiento de alimentos

Productos	Temperatura	Tiempo	Síntomas deterioro
VERDURAS			
Apio	0° a 3° C	1 semana	Aspecto hinchado, mohoso. Olores anormales. Presencia de hongos, coloraciones cafés, azul, gris o rojiza.
Plátano verde	15° a 18° C	2 semanas	
Plátano maduro	15° a 18° C	7 días	
Yuca	15° a 18° C	2 semanas	
Mazorca	15° a 18° C	3 semanas	
Perejil	0° a 3° C	1 semana	
Repollo	0° a 3° C	2 semanas	
Pepino	0° a 3° C	1 semana	
Batavia	0° a 3° C	2 semanas	
Remolacha	15° a 18° C	3 semanas	
Tomate	0° a 3° C	1 semana	
Habichuela	0° a 3° C	1 mes	
Lechuga	0° a 3° C	2 semanas	
Cimarrón	0° a 3° C	2 meses	
Ajo en polvo	0° a 3° C	3 meses	
Tomate chonto	0° a 3° C	1 semana	
FRUTAS			
Limón	0° a 3° c	2 semanas	Aspecto hinchado, mohoso. Olores anormales. Presencia de hongos, coloraciones cafés, azul, gris o rojiza.
Mango	-18° a -20° C	1 mes	
Guanábana	-18° a -20° C	2 meses	
Tomate de árbol	-18° a -20° C	1 mes	
Piña	-18° a -20° C	2 meses	
Guayaba dulce	-18° a -20° C	2 meses	
Guayaba agria	-18° a -20° C	2 meses	
Maracuyá	-18° a -20° C	2 meses	
Mora	-18° a -20° C	1 mes	
Pulpa mango	-18° a -20° C	3 meses	
Pulpa de lulo	-18° a -20° C	3 meses	
Pulpa de piña	-18° a -20° C	3 meses	



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

Código:
Versión:
Página:

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Continuación tabla. 12. Ficha técnica de almacenamiento de alimentos

Productos	Temperatura	Tiempo	Síntomas deterioro
LECHE Y DERIVADOS LÁCTEOS			
Leche pasteurizada	3° C	1 semana	Olor o sabor agrio-ácido, presencia de partículas
Queso fresco	3° a 7° C	2 a 3 semanas	
Queso madurado	7° a 10° C	2 a 3 semanas	
Mantequilla	0° a 5° C	1 a 2 meses	
Yogurt	0° a 5° C	15 a 30 días	
Crema de leche	0° a 5° C	1 mes	
Postres de leche	0° a 5° C	15 a 30 días	
Helados	18° a 20° C	6 meses	
OTROS			
Frijoles, lentejas y otros	20° a 30° C	2 a 3 meses	Empaques, rotos, sucios, húmedos, etc. Fecha de vencimiento expirada. Cambio en las características organolépticas. Presencia de plagas gorgojos, etc.
huevos	15° a 20° C	15 días	
Salsa BBQ	15° a 18° C	6 meses	
Miga pan	20° a 30° C	1 mes	
Arroz	20° a 30° C	3 meses	
Sal y azúcar	20° a 30° C	6 meses	
Pan tajado	20° a 30° C	1 mes	
Salsa rosada	15° a 18° C	1 año	
Café	20° a 30° C	6 meses	
Aceite	20° a 30° C	1 año	
Maicena	20° a 30° C	1 año	
Pastas para sopa	20° a 30° C	6 meses	
Gelatina sin sabor	20° a 30° C	1 año	
chocolate	20° a 30° C	6 meses	
Pasas	20° a 30° C	3 meses	
Coco empackado	15° a 18° C	6 meses	
Espagueti	20° a 30° C	3 meses	
Harina de trigo	20° a 30° C	3 meses	
Esencias	15° a 18° C	1 año	
Mostaza	15° a 18° C	3 meses	
Vinagre	15° a 18° C	1 año	
Ají en empaque vidrio	20° a 30° C	1 año	
Clavos	20° a 30° C	1 año	

Fuente: Elaboración propia, a partir de

<https://es.slideshare.net/ManoloGonzalez4/recepcion-organizacion-y-control-de-materias-primas> [Consultado el 18 de marzo de 2017]



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

Código:
Versión:
Página:

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

LISTAS DE VERIFICACIÓN Y CONTROL DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

A continuación, se presentan las listas de verificación y control.

LISTA DE VERIFICACIÓN REQUISITOS MANIPULADOR DE ALIMENTOS

Tabla 13 Lista de verificación requisitos manipulación de alimentos

LUGAR DE TRABAJO: Cocina		RESPONSABLE:	FECHA INICIO/HR:		FECHA FINAL/HR:
OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la normatividad para el personal manipulador de alimentos.					
MANUAL: Procesos y Procedimientos		PROCESO: Verificación Requisitos del Manipulador de Alimentos	NOMBRE EMPLEADO:		
No.	PREGUNTA	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACIONES
1	Tiene el cabello corto o recogido.				
2	Usa la vestimenta de trabajo adecuada (Delantal, zapatos cerrados y antideslizante, gorro, tapabocas)				
3	Cuenta con jabón antibacterial.				
4	Las uñas son cortas.				
5	Las uñas están limpias.				
6	No usa esmalte en las uñas.				
7	Está libre de afecciones en la piel.				
8	Está libre de enfermedades infectocontagiosas.				
9	No utiliza anillos, aretes, joyas u otros accesorios				

Firma Revisor

Firma Encargado Área

Fuente: Elaboración propia



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

Código:
Versión:
Página:

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

LISTA DE VERIFICACIÓN PROVEEDORES

Tabla 14. Verificación proveedores

LUGAR DE TRABAJO: Cocina		RESPONSABLE:		FECHA INICIO/HR:		FECHA FINAL/HR:	
OBJETIVO: Garantizar la calidad de los productos y los requerimientos exigidos a los proveedores de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.							
MANUAL: Procesos y Procedimientos		PROCESO: Evaluación de proveedores		NOMBRE EMPLEADO:			
No.	PREGUNTA	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACIONES		
1	La entrega de insumos concuerda con el pedido y la factura.						
2	Los productos tienen sus respectivas fichas técnicas.						
3	El precio es el indicado en la cotización y la factura.						
4	El vehículo que transporta los insumos es el adecuado para la labor.						
5	Los alimentos no tuvieron contacto las paredes o el piso del vehículo que los transportaba.						

Firma Revisor

Firma Encargado Área

Fuente: Elaboración propia



FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

Código:
Versión:
Página:

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

VERIFICACIÓN RECIBO DE ALIMENTOS

Tabla 15. Verificación recibo de alimentos

LUGAR DE TRABAJO: Cocina		RESPONSABLE:		FECHA INICIO/HR:		FECHA FINAL/HR:	
OBJETIVO: Verificar la idoneidad de los alimentos que se reciben para el casino de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.							
MANUAL: Procesos y Procedimientos		PROCESO: Recibo de Alimentos		NOMBRE EMPLEADO:			
No.	PREGUNTA	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACIONES		
1	Los alimentos perecederos se han evaluado teniendo en cuenta su estado de madurez y la temperatura.						
2	Se evaluaron las fechas de vencimiento y los empaques de los productos no perecederos.						
3	El pollo, la carne y los lácteos se entregaron en buen estado (se verifica el olor y el color).						

Firma Revisor

Firma Encargado Área

Fuente: Elaboración propia



**FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE
MEJÍA**

Código:
Versión:
Página:

**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS
PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS**

Tabla 16. Verificación proceso de almacenamiento de alimentos

LUGAR DE TRABAJO: Cocina		RESPONSABLE:		FECHA INICIO/HR:	FECHA FINAL/HR:
OBJETIVO: Garantizar que el almacenamiento de los productos sea el adecuado.					
MANUAL: Procesos y Procedimientos		PROCESO: Almacenamiento de Alimentos		NOMBRE EMPLEADO:	
No.	PREGUNTA	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACIONES
1	Las neveras funcionan adecuadamente.				
2	Los refrigeradores y/o congeladores están limpios.				
3	Los alimentos están ubicados de manera que se evite su contaminación.				
4	Los ingredientes secos están almacenados en su recipiente original y su fecha de vencimiento visible.				
5	Los alimentos no perecederos están ubicados en un lugar limpio (armario, alacena).				
6	Los alimentos perecederos están debidamente almacenados en los refrigeradores.				
7	No hay sustancias tóxicas, venenosas, nocivas y/o lesivas dentro del almacén.				

Firma Revisor

Firma Encargado Área

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Responsables lista verificación

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO DE TRABAJO	PERIODICIDAD
Director (a) financiero (a)	Verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la normatividad para el personal manipulador de alimentos.	LISTA DE VERIFICACIÓN REQUISITOS DEL MANIPULADOR DE ALIMENTOS	2 veces por semana de manera aleatoria.
Jefe de cocina	Garantizar la calidad de los productos y requerimientos exigidos a los proveedores de la fundación.	LISTA DE VERIFICACIÓN PROVEEDORES	Semanal.
Auxiliar de cocina	Verificar la idoneidad de los alimentos que se reciben para el casino de la fundación.	LISTA DE VERIFICACIÓN RECIBO DE ALIMENTOS	Semanal.
Director (a) financiero (a)	Garantizar que el almacenamiento de los productos de casino sea el adecuado.	LISTA DE VERIFICACIÓN PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS	Semanal de forma aleatoria.

Fuente: Elaboración propia

6. PLAN DE ACCIÓN

Este plan de acción se desarrolló con el objetivo de dar solución o al menos tratar de mitigar un poco el impacto negativo que se analizó en el sondeo de opinión realizado a los integrantes de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA ubicada en el Club Campestre de Pereira, en donde expresaron sus opiniones por medio de unas preguntas que se formularon para conocer la perspectiva que tenían o tienen los integrantes de la fundación; en donde por medio de una base teórica y la técnica de investigación basada en la observación, se propuso este plan de acción con el propósito de mejorar desde el punto de vista de los procesos y procedimientos y lo más importante el crecimiento y el desarrollo personal de los individuos que hacen parte de la fundación.

La propuesta de este plan de acción se basa en la capacitación constante para lograr el objetivo planteado en el plan de acción.

Imagen 16. Plan de acción comunicación

 FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA	FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN
---	----------------------------------

Nombre del Plan:	Plan de Acción - Comunicación
Descripción:	Implementar los canales de comunicación entre las áreas de la fundación, con el propósito fundamental de fortalecer la comunicación ya sea verbal o escrita.
Responsable:	DIRECTOR SOCIAL

Categoría No.	1. FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA	Responsable:	FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA
Sub Categoría No	1.1. GESTIÓN MISIONAL		
Objetivo categoría	Focalizar esfuerzos en el cumplimiento de la Estrategia Institucional planteada		

objetivo	Descripción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso
Desarrollar estrategias y fortalecer los canales internos y externos de la Comunicación en la institución.	Participar en las reuniones de las comisiones, comités y mesas de trabajo conformados por los responsables encargados del proceso (capacitación) con los integrantes del equipo de trabajo que hacen parte de la fundación.	Director social	Julio 1 de 2017	Julio 4 2017	prioridad
Ajustar el proceso de seguimiento implementación del proceso de Seguimiento con el Marco Integral de Supervisión planteado (listas de chequeo)	Consta de 2 Jornadas de dos días, compuestas por 2 horas cada una y 6 módulos temáticos en total, los que se dictan en dos días seguidos o una jornada mensual.	Director social	Julio 1 de 2017	Julio 4 de 2017	prioridad
Elaborar informe de seguimiento a los avances del Plan Estratégico	Informe de seguimiento a los avances del Plan Estratégico en las fechas programadas por el responsable del	Coordinador Grupo de Planeación	Julio 31 de 2017	Agosto 4 de 2017	prioridad

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 17. Plan de acción capacitación

		FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN				
Nombre del Plan:		Plan de Acción – capacitación				
Descripción:		Desarrollar programas de capacitación para el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la Fundación Gloria Restrepo de Mejía para dar logro a los objetivos planteados.				
Responsable:		Director (a) financiero				
Categoría No.	1. FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA	Responsable:	FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA			
Sub Categoría No	1.1. GESTIÓN MISIONAL					
Objetivo categoría	Fortalecer competencias en aseguramiento de los alimentos en cada uno de los procesos de la cadena, generando conocimientos sólidos que permitan garantizar la inocuidad en la prestación del servicio de alimentos.					
objetivo	Descripción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Peso	
Capacitar a los colaboradores de la fundación en todos los temas relacionados con servicio al cliente, elaboración y preparación de los alimentos satisfaciendo las necesidades de los comensales	Participar en las capacitaciones de las comisiones, comités y mesas de trabajo conformados por los responsables encargados del proceso (capacitación) con los integrantes del equipo de trabajo que hacen parte de la fundación.	Director social	Julio 10 de 2017	Julio 10 de 2017	prioridad	
Ajustar el proceso de seguimiento implementación del proceso de Seguimiento con el Marco Integral de Supervisión planteado (listas de chequeo)	Consta de 2 Jornadas de dos días, compuestas por 2 horas cada una y 8 módulos temáticos en total, los que se dictan en dos días seguidos o una jornada mensual.	Director social	Julio 10 de 2017	Julio 15 de 2017	prioridad	
Elaborar informe de seguimiento a los avances del Plan propuesto	informe de seguimiento a los avances del Plan Estratégico en las fechas programadas por el responsable del plan del plan de capacitación.	Delgado junta directiva	Julio 18 de 2017	Julio 21 de 2017	prioridad	

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 18. Plan de acción motivación

 FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA	FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN
---	----------------------------------

Nombre del Plan:	Plan de Acción – motivación
Descripción:	Generar motivación en los colaboradores del área de producción, identificando cual es el factor de motivación que los lleva a ellos a desarrollar bien las actividades.
Responsable:	DIRECTOR (A) FINANCIERO

Categoría No.	1. FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO GLORIA DE MEJÍA	Responsable:	FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA
Sub Categoría No	1.1. GESTIÓN MISIONAL		
Objetivo categoría	Lograr que los integrantes de la fundación encuentren la motivación interna para desarrollar sus habilidades y capacidades logrando así un mayor rendimiento laboral reflejado en un desempeño óptimo y saludable para sí mismo y para los demás.		

Objetivo	Descripción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Pes
Identificar los factores de motivación, para potencializar las habilidades y capacidades de cada uno de los colaboradores.	Participar en las reuniones de las comisiones, comités y mesas de trabajo conformados por los responsables encargados del proceso (capacitación) con los integrantes del equipo de trabajo que hacen parte de la fundación.	Director (a) financiero	Julio 12 de 2017	Julio 12 de 2017	prioridad
Ajustar el proceso de seguimiento implementación del proceso de Seguimiento con el Marco Integral de Supervisión planteado (listas de chequeo)	Consta de 2 Jornadas de dos días, compuestas por 2 horas cada una y 8 módulos temáticos en total, los que se dictan en dos días seguidos o una jornada mensual.	Director (a) financiero	Julio 13 de 2017	Julio 13 de 2017	prioridad
Elaborar informe de seguimiento a los avances del Plan Estratégico	Informe de seguimiento a los avances del Plan Estratégico en las fechas programadas por el responsable del proceso.	Coordinador Grupo de Planeación	Julio 18 de 2017	Julio 21 de 2017	prioridad

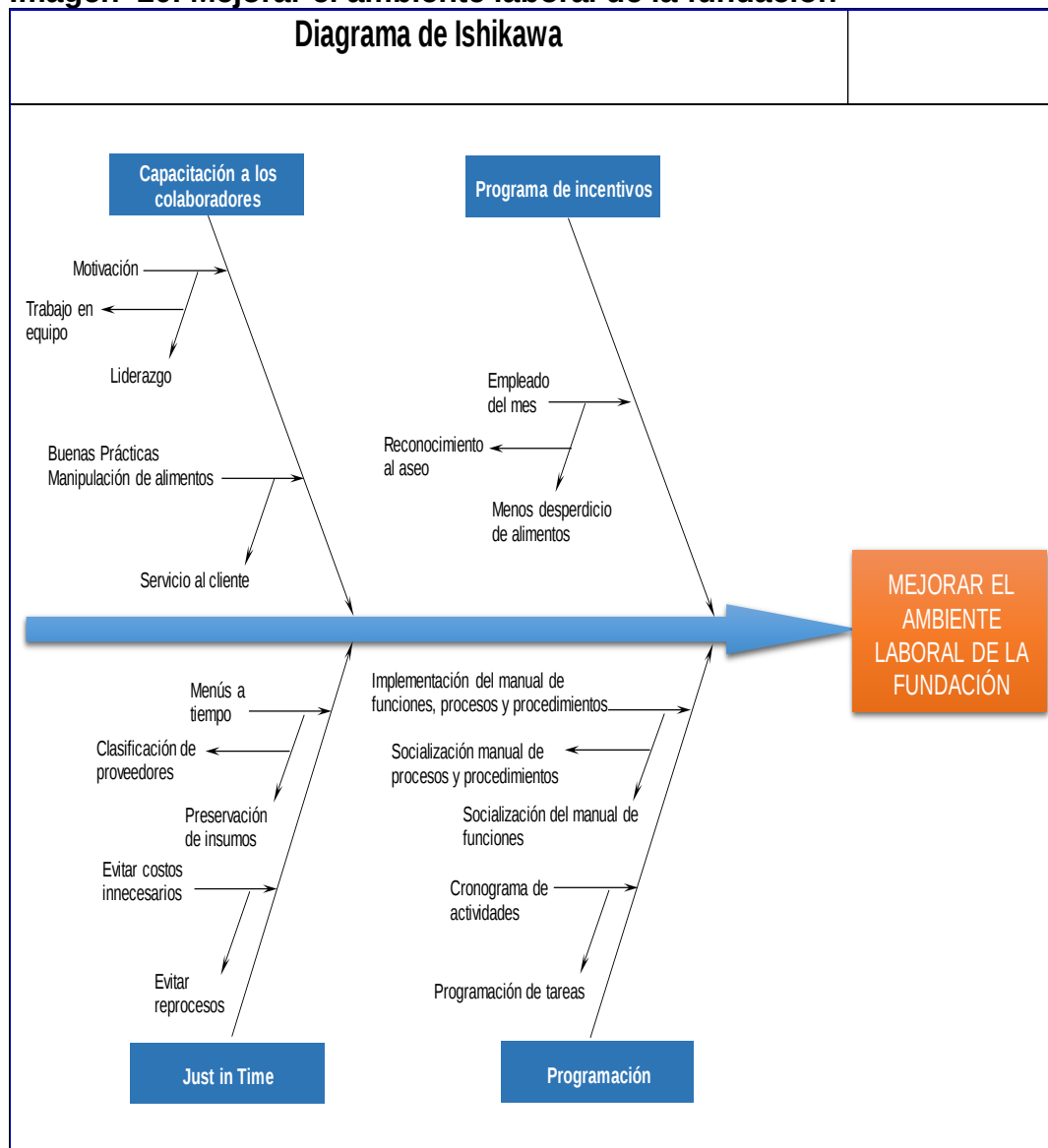
Fuente: Elaboración Propia.

Imagen 19. Plan de manejo de residuos sólidos

		FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN				
Nombre del Plan:		Plan de Acción – manejo de residuos sólidos				
Descripción:		Adoptar en la fundación Gloria Restrepo de Mejía los lineamientos necesarios para la efectiva separación, clasificación y correcto almacenamiento y posterior entrega de los residuos sólidos generados.				
Responsable:		COORDINADORA DE COCINA				
Categoría No.	1. FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA	Responsable:	FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA			
Sub Categoría No	1.1. GESTIÓN MISIONAL					
Objetivo categoría	Sensibilizar a los integrantes de la fundación Gloria Restrepo de Mejía sobre la importancia de la clasificación y separación de los residuos sólidos y de su apoyo en el desarrollo de este plan de acción, ligado al plan de gestión institucional.					
Objetivo	Descripción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Pes	
Establecer los procedimientos y lineamientos necesarios para estandarización del manejo de los residuos sólidos en la Fundación Gloria Restrepo de Mejía.	Participar en las reuniones de las comisiones, comités y mesas de trabajo conformados por los responsables encargados del proceso (capacitación) con los integrantes del equipo de trabajo que hacen parte de la fundación.	Jefe de producción	Agosto 4 de 2017	Agosto 10 de 2017	prioridad	
Ajustar el proceso de seguimiento implementación del proceso de Seguimiento con el Marco Integral de Supervisión planteado (listas de chequeo)	Consta de 2 Jornadas de dos días, compuestas por 2 horas cada una y 6 módulos temáticos en total, los que se dictan en dos días seguidos o una jornada mensual.	Jefe de producción	Agosto 10 de 2017	Agosto 16 de 2017	prioridad	
Elaborar informe de seguimiento a los avances del Plan Estratégico	Informe de seguimiento a los avances del Plan Estratégico en las fechas programadas por el responsable del proceso.	Coordinador Grupo de Planeación	Agosto 24 de 2017	Agosto 31 de 2017	prioridad	

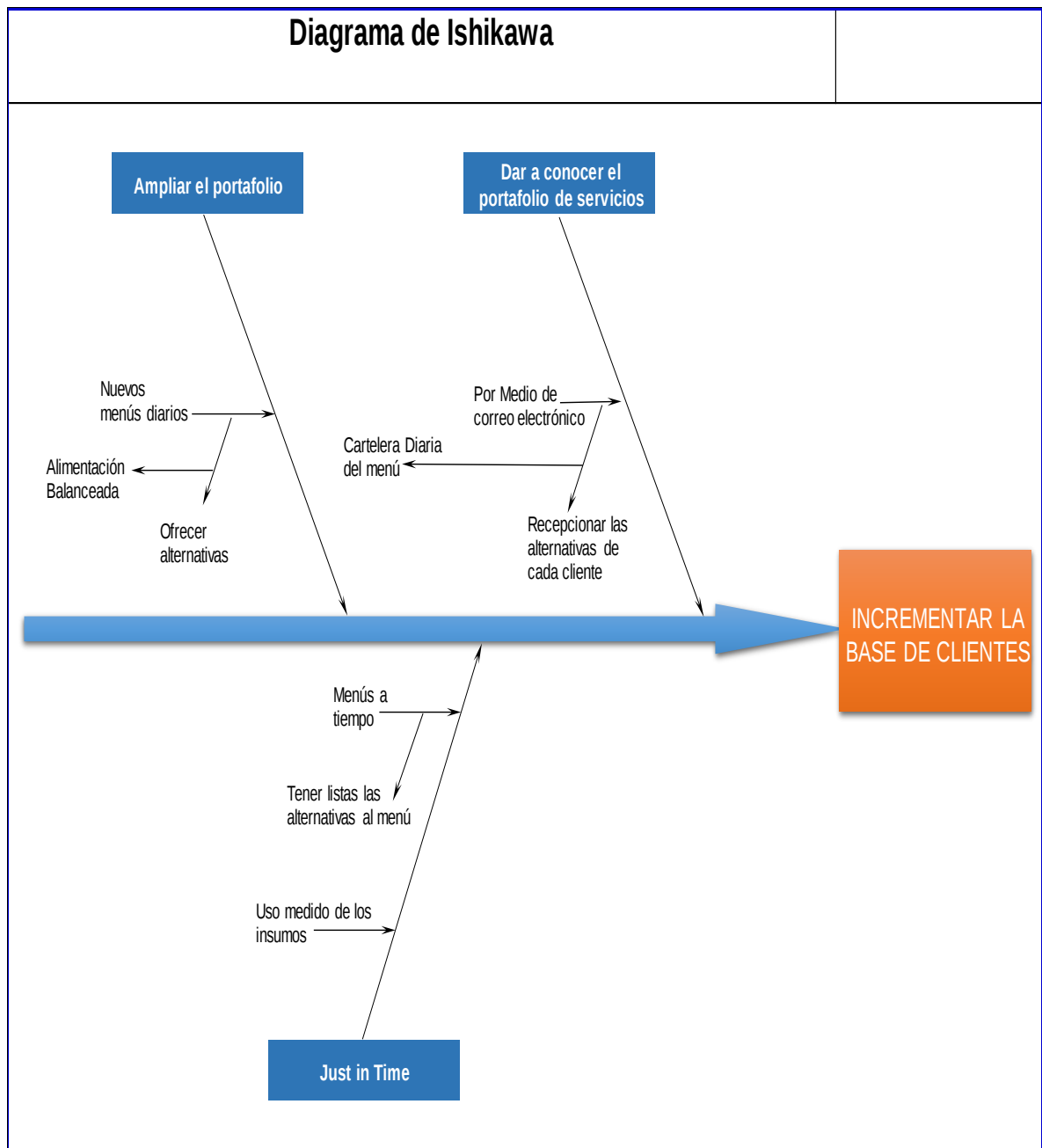
Fuente: Elaboración propia.

Imagen 20. Mejorar el ambiente laboral de la fundación



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 21. Incrementar la base de clientes de la fundación



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta una tabla en la que se indican los costos en los que se puede incurrir en el desarrollo de cada uno de los planes de acción propuestos. Su objetivo busca mejorar la comunicación, las capacidades y la motivación de todos los colaboradores de la fundación.

Tabla 18. Sugerencias y costos del plan de acción

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SUGERENCIA	TIEMPO	COSTO EN PESOS
Comunicación	Director (a) Social	Crear una base de datos con los correos de cada uno de los integrantes de la organización, así mismo de los caddies, para que estén al tanto de las noticias de la fundación. Los correos electrónicos permiten crear grupos para enviar mensajes masivos.	Cada vez que sea requerido por el Director Social o la persona encargada de las notificaciones .	\$0
Capacitación en servicio al cliente	Director (a) Financiero (a)	La capacitación en servicio al cliente debe ser dada por profesionales en Administración de Empresas, Marketing, Economía, Ingeniería Industrial y carreras afines.	1 vez al año	\$80.000/ hora
Capacitación en elaboración y preparación de alimentos	Director (a) Financiero (a)	La capacitación en elaboración y preparación de alimentos debe ser dada por Técnicos en Cocina. Técnicos en Barismo.	1 vez al año	\$100.000 /hora

Continuación tabla 18

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SUGERENCIA	TIEMPO	COSTO EN PESOS
Motivación	Director (a) Financiero (a)	La charla motivacional debe ser realizada por un profesional en: Administración de Empresas, Psicología.	2 veces al año	\$100.000/ hora
Manejo de residuos	Coordinadora de Cocina	Capacitación sobre manejo de residuos. Puede ser dictada por un profesional en: salud ocupacional.	1 vez al año	\$80.000/ hora
TOTAL ANUAL				\$460.000

Fuente: Elaboración Propia.

Los planes de acción propuestos están enfocados en el mejoramiento del clima laboral, procurando dejar de lado la comunicación verbal que, en ocasiones, resulta ser informal y se presta para que la información sea recibida de forma subjetiva y por lo tanto pueda ser malinterpretada.

Adicionalmente, la motivación y preparación del personal casino en sus respectivas áreas de trabajo, fomentan el desarrollo individual, colectivo y organizacional, logrando así que la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA pueda ser más competente a nivel interno y, en caso de poder expandir su servicio de alimentación a otros clientes, ser más competitivo en un mercado creciente como lo es el del Eje Cafetero.

7. CONCLUSIONES

Con base en el diagnóstico que se realizó en la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, se evidenciaron falencias que la fundación poseía con respecto a la falta de estructuración de su manual de funciones, procesos y procedimientos que generan reprocesos en las actividades cotidianas, en donde se presentaban retrasos a la hora de prestar el servicio de alimentación a los caddies y empleados del Club Campestre de Pereira por medio del casino, todo esto se da por no tener los principios administrativos que son planear, hacer, verificar y controlar.

Con base al análisis PEST, el cual determina el impacto que puede tener injerencia desde los entornos Políticos, Económicos, Tecnológicos y Sociales; el entorno que mejoraría los procesos y procedimientos del casino es el tecnológico, porque al tecnificar algunos procesos se mejora la eficiencia y maximizan recursos para el casino trayendo consigo una mejor prestación del servicio de alimentación.

Para el buen desarrollo y la no duplicidad de los procesos, llevar a cabo la implementación del manual de funciones propuesto por los asesores y tener en cuenta que el cargo tenga coherencia con respecto a las funciones asignadas, estableciendo actividades principales y secundarias de su función a desempeñar.

El diseño y formulación de la propuesta del manual de procesos y procedimientos tuvo serias implicaciones sobre el aumento de la capacidad productiva de la fundación, más específicamente en el área del casino, donde dicha propuesta fue vital para dar coherencia y eficiencia a los procesos y procedimientos que se realizan en el área de producción, donde cuya área estaba más expuesta a la pérdida de insumos a falta de estandarizar medidas.

Sin importar el tamaño de una fundación su manual de funciones y por ende los procesos y procedimientos se convierte en una herramienta fundamental para el ápice estratégico en todo lo relacionado para la toma decisiones e implementación de estrategias para el logro de los objetivos programados por la fundación.

Implementar todos los formatos de control que se proponen al casino, con la finalidad no sólo de controlar sino también de crear cultura en el manejo del almacén y por ende el manejo apropiado de inventarios.

La fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA cuenta con el personal idóneo, pero hace falta un programa de capacitación en los temas relacionados como: Servicio al cliente, manipulación de alimentos, entre otros. Para el logro de los objetivos planteados por la institución, también hace falta una apropiada distribución de los puestos de trabajo, lo cual hace que se genere sobre carga laboral y duplicidad de funciones.

En la observación que se realizó en la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA se evidencia la falta de motivación que poseen los colaboradores transmitiendo este a una mala prestación del servicio al cliente.

La fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA es un órgano independiente del Club Campestre de Pereira que comparte la misma ubicación geográfica ocupando una parte de su espacio, sin embargo, presta un servicio a los caddies de golf - tennis y colaboradores de dicho club procurando su bienestar, prestando un servicio suministrado por el casino que está a cargo de la fundación, transformando materia prima en producto terminado que es la alimentación que se le proporciona a los caddies y demás personal vinculado directa e indirectamente a la fundación, como lo son también los empleados del Club Campestre de Pereira.

Hoy en día las fundaciones están buscando ser más competitivas con respecto a la innovación, la reducción de costos de producción y actualización en tecnología, este es el ideal de las instituciones o cualquier otra entidad a nivel mundial; cosa que no aplican en la fundación debido a la carencia de maquinaria o actualización en los equipos de producción a causa del limitado presupuesto que actualmente tienen.

Para la fundación no existe una competencia dentro del Club, teniendo en cuenta que hay un restaurante dirigido a los socios del Club Campestre de Pereira, y que en su servicio no se subsidia a los caddies, lo cual hace que su costo sea elevado y poco accesible, aunque no restringen que compren su alimentación en el sitio, pero si su consumo dentro de las instalaciones del área social del club. Cabe aclarar que para la fundación su competitividad se traduce a la mejora de sus procesos buscando reducir la cantidad de insumos utilizados en el casino, pero prestando un buen servicio. Adicionalmente, su objetivo es buscar el beneficio de los caddies y empleados del club que prestan el servicio a los socios y, por tanto, el dinero que se pueda ahorrar al mejorar los procesos será destinado al desarrollo de actividades propias de dicha meta.

La fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA como cualquier otra organización está expuesta a factores externos como lo son: La política, lo social, lo económico y la nueva tecnología, destacando los cambios en las normas de seguridad y salud en el trabajo, manipulación de alimentos y la importación de nuevos productos, sin embargo para la fundación su ambiente externo se reduce al no contar con una competencia directa puesto que la institución presta el servicio dentro de las instalaciones del Club Campestre de Pereira para colaboradores directos e indirectos de la fundación y dicho club.

8. RECOMENDACIONES

Luego de desarrollar el ejercicio de la propuesta de una manual de funciones, procesos y procedimientos para fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, se hacen las siguientes recomendaciones para que dicha fundación sea más competitiva.

Fortalecer los canales y medios de comunicación donde se haga una verdadera retroalimentación de la información.

Realizar periódicamente capacitaciones a los integrantes de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA, con el objetivo de mejorar el ambiente interno.

Llevar a cabo el cumplimiento del plan de acción planteado con anterioridad con el objetivo de fortalecer los factores que determinan la eficiencia y productividad de los colaboradores de dicha fundación.

Actualizar los equipos de producción para maximizar los tiempos entre procesos evitando reprocesos.

Llevar a cabo e implementar los formatos de control propuestos con anterioridad.

Se le recomienda a la fundación (casino) una mejor distribución de las áreas que hacen parte del proceso productivo más específicamente el área de la bodega con respecto al área de locker de empleados.

Las estanterías de madera en las cuales reposan alimentos no perecederos sean cambiadas por anaqueles en material plástico o acero inoxidable.

Instalar una malla de seguridad en las ventanas para evitar la exposición e ingreso de cualquier tipo de animales.

No colocar los alimentos no perecederos y perecederos en contacto directo del suelo.

Realizar constantemente los programas de capacitación en los temas propuestos en el plan de acción tales como: comunicación, manejo de residuos sólidos y motivación.

Todo el personal del área del casino debe cumplir con las normas básicas de seguridad e higiene descritas en el manual de procesos y procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

ARROYAVE ARTHUR. Valoración Del Clima Organizacional En El Hospital Local Pedro Sáenz Díaz del Municipio De Ulloa Valle, 2014, 61 p. Trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

C. MÉNDEZ/Metodología: Diseño Y Desarrollo Del Proceso De Investigación. Mcgraw-Hill, Bogotá. 2001.

CASTELLANOS Narciso, José Ever; CRUZ Pulido, Mauricio A. Una Mirada A La Evolución Histórica De La Estrategia Organizacional, Revista De Estudios Avanzados De Liderazgo, 2014, Volumen 1, Número 3.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción A La Teoría General De La Administración Cuarta Edición, Makron Books Do Brasil Editora Ltda, Santafé De Bogotá, Colombia. 1998.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 9. (24, enero 1979). por la cual se dictan Medidas Sanitarias. Diario Oficial. Bogotá D.C.: 1979.
Constitución política de Colombia 1991

DURÁN Aguado, Oscar M. La Relevancia De La Gestión Del Conocimiento En Las Empresas. Tuluá, 2016.

GUTIÉRREZ, Humberto, DE LA VARA, Salazar. Control De Estadística De Calidad Y Seis Sigma, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De. C.V. México 2009.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Metodología De La Investigación. 5ta Edición. México.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué Es El Control De Calidad Total? La Modalidad Japonesa, Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia 1997.
Ley 9 del 1979.

MAYO, Elton. Problemas Sociales De Una Civilización Industrial. Ediciones Nueva Edición Saic, Buenos Aires, Argentina. 1997.

MENDOZA LOPEZ, Mayra Alejandra y GALLEGO PATIÑO, John Edward. Planeación estratégica para la empresa Bordados Janette del municipio de Cartago - valle del cauca. Trabajo de grado Contador Público. Cartago Valle.: Universidad del Valle. 2010. 228 p.

MICHEI, John G; HAMBRICK, Donald C. Diversification Posture And Top Management Team Characteristics, The Academy Of Management Journal Vol.35. No.1; Marzo De 1992.

MURILLO Vargas, Guillermo; ZAPATA Domínguez, Álvaro; MARTÍNEZ Crespo, Jenny; ÁVILA Dávalos, Hernán; SALAS Páramo, Jairo; LÓPEZ Arellano, Hernán. Teorías Clásicas De La Organización Y El Management. Primera Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C, marzo De 2007.

TAYLOR, Frederick. Administración Industrial Y General Coordinación-Control-Previsión-Organización- Mando, Editorial El "Ateneo", Buenos Aires, Argentina 1987.

VON BERTALANFFY, Ludwig. Teoría General De Los Sistemas. George Braziller. New York, 1968.

WEB GRAFÍA

Los objetivos generales de una gestión de procesos son:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm> [Consultado el 16 octubre del 2016]

Concepto organización:
<http://www.definicionabc.com/social/organizaciones.php> [Consultado el 18 de octubre del 2016]

Mapa de Risaralda:
http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/mps_fisicos_deptales/2012/Risaralda.pdf [Consultado el 18 de octubre del 2016]

Concepto burocracia:
<http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-la-burocracia.html>
<http://es.slideshare.net/irissolano01/teoria-de-la-burocracia-12970755> [Consultado el 19 de octubre de 2016]

Símbolos diagrama de flujo:
http://bligoo.com/media/users/0/43657/images/public/2797/diagramas_simbolos_BPM.jpg [Consultado el 22 de octubre de 2016]

Concepto manual de procesos:
<http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html> [Consultado el 22 de octubre de 2016]

Concepto de encuesta:
www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf [Consultado el 13 de diciembre de 2016]

Concepto de entrevista:
http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/PresentacionesCurso_10/Entrevista_trabajo.pdf [Consultado el 13 de diciembre de 2016]

Cuadro marco teórico:
[comportamientoorganizacional2011;principales-teoricos-y-aportaciones.html](http://comportamientoorganizacional2011.principales-teoricos-y-aportaciones.html)
[consultado el 18 de febrero de 2017]

Listado Clubes inscritos a la Federación Colombiana de Golf:
<http://www.fedegolf.net> [Consultado el 03 de abril de 2017]

historia de Pereira:

<https://es.slideshare.net/KritoReyes/historia-de-pereira> [Consultado el 23 octubre del 2016]

Análisis sector PEST:

<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm> [Consultado el 20 febrero de 2017]

Guía de elaboración de diagnósticos. Ing. Agr. Javier Rodríguez Cauqueva. Mayo de 2007. Disponible desde internet: <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf>. [Consultado el 18 de marzo de 2017].

Columna económica Sergio Romagnoli. Técnico INTA. sromagnoli@correo.inta.gov.ar. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. Disponible desde internet: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>. [Consultado el 18 de marzo de 2017].

Ficha técnica de almacenamiento:

<https://es.slideshare.net/ManoloGonzalez4/recepcion-organizacion-y-control-de-materias-primas> [Consultado el 20 marzo de 2017]

Cifras DANE censo del 2005: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados_am_municipios.pdf [Consultado el 10 mayo de 2017]

ANEXOS

Anexo A. Encuesta fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA

1. SEXO.
FEMENINO__ MASCULINO__
2. EDAD.
15-20 AÑOS__ 20-25 AÑOS__ 25-30 AÑOS__ 30 EN
ADELANTE__
3. TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA.
3 MESES A 1 AÑO__
1 – 2 AÑOS__
3 – 5 AÑOS__
5 AÑOS O MÁS__
4. NIVEL DE ESCOLARIDAD.
BACHILLER__
TÉCNICO__
TECNÓLOGO__
PROFESIONAL__
5. LE DIERON ESPECIFICACIONES DE LAS FUNCIONES QUE IBA A
REALIZAR EN SU PUESTO DE TRABAJO.
SI__ NO__
6. SU PERFIL CUMPLE CON LOS REQUISITOS CON RESPECTO AL
CARGO.
SI__ NO__
7. CONOCE USTED SI HAY UN MANUAL DE FUNCIONES EN LA
FUNDACIÓN.
SI__ NO__
8. SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA AL MOMENTO DE INGRESAR A
LABORAR LE DIERON A CONOCER DICHO MANUAL DE FUNCIONES.
SI__ NO__
9. TIENE CLARIDAD DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE
REALIZA EN SU PUESTO DE TRABAJO.
SI__ NO__
10. HA TENIDO SOBRECARGA DE TRABAJO EN LAS LABORES QUE SE
REALIZA EN FUNDACIÓN.
SI__ NO__

11. SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA, POR QUÉ CREE USTED QUE SE PUEDA ESTAR PRESENTANDO ESTE ACONTECIMIENTO.

- FALTA DE DEFINIR LAS FUNCIONES _____
- NO HAY CLARIDAD EN LOS PROCESOS _____
- FALTA DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN _____
- OTRO __ CUÁL _____

12. CREE USTED QUE A LA INSTITUCIÓN LE HACE FALTA ACTUALIZAR SU MANUAL DE FUNCIONES.

SI__ NO__

RECOMENDACIONES

Y

SUGERENCIAS:

Fuente: Elaboración propia.

Anexo B. Sistematización de la encuesta

Tabla 19. Sistematización de la encuesta

E M P L E A D O S	1. SEXO			2. EDAD				
		MASCULINO	FEMENINO	15-25 AÑOS	20-25 AÑOS	25-30 AÑOS	30 EN ADELANTE	
	1		X			X		
	2		X			X		
	3		X			X		
	4		X				X	
	5		X				X	
	6		X				X	
	7	X					X	
	8	X					X	
	9	X					X	
10	X					X		
E M P L E A D O S	3. TIEMPO LABORANDO EN LA FUNDACIÓN			4. NIVEL DE ESCOLARIDAD				
		3 MESES A 1 AÑO	1-2 AÑOS	3-5 AÑOS	BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL
	1	X			X			
	2		X		X			
	3		X		X			
	4		X			X		
	5		X			X		
	6			X			X	
	7			X				X
	8			X				X
	9			X				X
10			X				X	

Continuación Anexo B
Continuación tabla 19

E M P L E A D O S	5. LE DIERON ESPECIFICACIONES DE LAS FUNCIONES QUE IBA A REALIZAR		6. SU PERFIL CUMPLE CON LOS REQUISITOS CON RESPECTO AL CARGO		7. CONOCE USTED SI HAY UN MANUAL DE FUNCIONES EN LA FUNDACIÓN		8. SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA: AL MOMENTO DE INGRESAR A LABORAR LE DIERON A CONOCER DICO MANUAL DE FUNCIONES	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X			X
7	X		X			X		X
8	X		X			X		X
9		X	X			X		X
10		X	X			X		X

E M P L E A D O S	9. TIENE CLARIDAD DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE REALIZA EN SU PUESTO DE TRABAJO		10. HA TENIDO SOBRECARGA DE TRABAJO EN LAS LABORES QUE REALIZA EN LA FUNDACIÓN	
	SI	NO	SI	NO
1	X		X	
2	X		X	
3	X		X	
4	X		X	
5	X		X	
6	X		X	
7	X		X	
8	X			X
9	X			X
10	X			X

Continuación Anexo B
Continuación tabla 19

E M P L E A D O S	11. SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA, POR QUÉ CREE USTED QUE SE PUEDA ESTAR PRESENTANDO ESTE ACONTECIMIENTO			12. CREE USTED QUE A LA INSTITUCIÓN LE HACE FALTA ACTUALIZAR SU MANUAL DE FUNCIONES	
	FALTA DE DEFINIR LAS FUNCIONES	NO HAY CLARIDAD EN LOS PROCESOS	FALTA DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SI	NO
1	X			X	
2	X			X	
3			X	X	
4			X	X	
5			X	X	
6			X	X	
7			X	X	
8			X		X
9					X
10					X

Fuente: Elaboración propia

Anexo C. Sistematización de la entrevista

La siguiente entrevista es realizada en el casino de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA a la Jefa de Cocina, Ana y a la Auxiliar de Cocina, Sandra. Ambas responden a las preguntas de manera simultánea realizadas por el entrevistador con el fin de aproximarse a las funciones que realizan y el tiempo que tardan en realizar cada una de ellas.

Entrevistador: ¿Cómo llevan control del inventario?

La jefa de cocina y la auxiliar: Eso nos toca pesarlo mensualmente, se pesa todo en la gramera, se pesa todo.

Entrevistador: Sí, pero entonces el inventario que llevan, digamos, la parte de los granos se hace mensual...

La jefa de cocina y la auxiliar: Si.

Entrevistador: ¿Las carnes?

La jefa de cocina y la auxiliar: No, las carnes no.

Entrevistador: ¿Semanal?

La jefa de cocina y la auxiliar: Si, al terminar mes se pesa todo que hay, carnes, verduras... todo lo que hay. El inventario sólo es mensual, entonces se pesa el día que nos toca, la fecha que nos toca, pesamos todo lo que hay, carne, todo lo que hay.

Entrevistador: Ese es el control de inventario que tienen.

La jefa de cocina y la auxiliar: Si.

Entrevistador: ¿Todas tres se encargan del control del inventario? ¿O sólo ustedes dos?

La jefa de cocina y la auxiliar: Nada más Ana y yo.

Entrevistador: ¿Quién se encarga de los pedidos?

La jefa de cocina y la auxiliar: Sandra y yo.

Entrevistador: ¿Quién se encarga de la recepción de los materiales o de los insumos cuando llegan acá, al Casino?

La jefa de cocina y la auxiliar: Las dos, también.

Entrevistador: Cuando ustedes tienen establecidos los menús ¿qué es el proceso que sigue? O ¿Cómo es el proceso?, entonces digamos, en la primera semana lo que es la crema de auyama, entonces ¿Cuánto creen ustedes, más o menos que se demoran en el corte de las papas, la papa criolla, la zanahoria, la auyama, el cilantro, la cebolla?

La jefa de cocina y la auxiliar: Entonces todo para hacer la sopa, lo que es sólo la sopa, por hay una hora, una horita se hace.

Entrevistador: Y ¿Quién se encarga de pelar las papas?

La jefa de cocina y la auxiliar: Las que estamos haciendo de comer ese día.

Entrevistador: Sólo ustedes dos.

La jefa de cocina y la auxiliar: Si.

Entrevistador: Entonces más o menos una hora en ese proceso.

La jefa de cocina y la auxiliar: Si.

Entrevistador: ¿Quién se encarga de hacer el jugo?

La jefa de cocina y la auxiliar: Cualquiera de las dos. Una semana hay una auxiliar, la otra semana la jefa de la cocina, entonces cuando está la auxiliar se encarga del jugo, todo lo de la vitrina, desayunos, ya la que hace de comer se encarga de lo otro.

Entrevistador: Bueno, entonces más o menos, ustedes empiezan a hacer el almuerzo ¿a qué horas?

La jefa de cocina y la auxiliar: Lo normal, siempre a las 8 empezamos.

Entrevistador: Entonces es un periodo más o menos de 8 a 11.

La jefa de cocina y la auxiliar: Si, ya a las 11 hay almuerzo.

Entrevistador: Y las funciones siempre van a estar entre ustedes dos.

La jefa de cocina y la auxiliar: Si, entre ella y yo.

Entrevistador: O sea, usted puede ser la principal, pero entonces ella... es sólo de nombre.

La jefa de cocina y la auxiliar: Es sino cuando cambiamos de lugar de ahí, ya una semana está haciendo ella de comer, otra semana estoy yo.

Entrevistador: Entonces son al menos tres horas las que se demoran haciendo el almuerzo, para cada proceso. ¿Lo de la vitrina?

La jefa de cocina y la auxiliar: La que esté de auxiliar, surte la vitrina y hace los desayunos.

Entrevistador: Más o menos ¿Cuánto se demora en ese proceso?

La jefa de cocina y la auxiliar: ¿Lo de la vitrina? Una hora.

Entrevistador: ¿Sólo es el inventario que está ahí?

La jefa de cocina y la auxiliar: Lo que se saca todo para la vitrina. No, pero todos los días variamos.

Entrevistador: Sí, pero entonces tienen por días. Por ejemplo, acá veo: "martes, huevos tibios, papas", o sea, dependiendo el día eso es lo que usted se demora una hora elaborando eso.

La jefa de cocina y la auxiliar: Si.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo se demoran para preparar los ingredientes para el menú del día?

La jefa de cocina y la auxiliar: No, no nos demoramos casi nada en la mañana, en la hora que llegamos porque en la tarde anterior, antes de irnos, ya dejamos todo organizadito de lo que vamos a sacar para el otro día para hacer el almuerzo. Todo queda, la carne queda lista, el revuelto casi siempre queda picado, todo lo mantenemos ya organizadito.

Entrevistador: ¿El aseo? De los productos y del casino en general.

La jefa de cocina y la auxiliar: El aseo del casino lo hacemos cuando terminamos con los almuerzos y lavamos toda la loza, ollas y todo, empezamos con el aseo entre las dos también; y lo de los productos tampoco nos demoramos mucho, lavamos la papita que es lo que más lavamos así ya lo otro queda casi organizado, lo que es cebolla y todo, todo lo mantenemos picado y lo mantenemos listo.

Entrevistador: ¿Desde el día anterior?

La jefa de cocina y la auxiliar: No, ahí mismo lo hacemos desde que nos llega el revuelto ya se pica toda la cebolla, licuamos el tomate, y todo lo mantenemos en cocos plásticos grandes refrigerados, entonces tenemos ya para toda la semana.

Entrevistador: Entonces toco un poco el tema de las verduras, son semanales, me imagino.

La jefa de cocina y la auxiliar: Sí, y cada ocho días llega el pedido de las verduras, los sábados, entonces ya organizamos todo lo que es la bodega, dejamos todo organizadito.

Entrevistador: ¿Y la carne?

La jefa de cocina y la auxiliar: La carne nos llega también los sábados, el pollo nos llega los miércoles o martes y todo queda organizadito, en bolsitas y todo, y lo que hay que dejar pelado, lo dejamos pelado de una vez los domingos que es más relajado y lo dejamos ya organizado.

A continuación, se presenta la entrevista con Lina, quien es la encargada de Ventas del Casino de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

Entrevistador: ¿sus funciones?

Encargada de Ventas: ¿mis funciones? Atender lo de la cocina, hacer pedido de los desayunos, hago inventario diario, lo que sale, lo que entra, productos...

Entrevistador: su función empieza desde el producto terminado, lo entrega ya. El inventario que me dice, lo del snack y las bebidas. Ellas no tienen nada que ver ahí.

Encargada de Ventas: yo hago inventario de lo que vendo y lo que me queda.

Entrevistador: ¿y el horario suyo es?

Encargada de Ventas: Mi horario de entrada es de 7am a 4pm y los miércoles y sábados es hasta las 5 de la tarde.

Entrevistador: ¿y el de ustedes?

La jefa de cocina y la auxiliar: de 6:30am a 3:30pm.

Entrevistador: ¿parejo?

La jefa de cocina y la auxiliar: Si.

Entrevistador: ¿Dónde compran los productos de panadería?

Encargada de Ventas: De la panadería Rosi.

Entrevistador: ¿Usted misma trae la panadería o la traen acá?

Encargada de Ventas: No porque es muy poquito, entonces yo misma la traigo.

Entrevistador: Y ¿Todos los días?

Encargada de Ventas: No, mira que yo he estado haciendo, por decir algo, hoy traje poquito y me quedó. Los miércoles cuando me quedo hasta las 5 de la tarde traigo panadería, entonces normal, lo normalito de panadería.

Entrevistador: ¿y el resto de semana? ¿entonces trae poquito casi todos los días?

Encargada de Ventas: Porque si no traigo me piden panadería, y si traigo que por qué tanta panadería, entonces no lo quito del todo.

Entrevistador: ¿snacks es igual que las bebidas? (con respecto al manejo).

Encargada de Ventas: (Responde con un gesto afirmativo).

Entrevista con Claudia, quien es la Auxiliar Administrativa de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

Entrevistador: Buenas tardes, Claudia. La encargada de hacer los pedidos para el casino. ¿Cómo es el procedimiento o cómo es esa parte de hacer el contacto con los proveedores?

Auxiliar Administrativa: Pues en este momento tenemos proveedores fijos, pero normalmente, cada dos o tres meses vamos a Mercasa, miramos los precios, comparamos con los proveedores que tenemos y pasamos tres cotizaciones de tres proveedores y la que esté más barata es la que se sigue comprando.

Entrevistador: Entonces cada tres meses hacen eso

Auxiliar Administrativa: Más o menos tres o cuatro meses.

Entrevistador: ¿Cuántos proveedores tienen?

Auxiliar Administrativa: El de la carne, el de la verdura, el de la fruta, dedos, empanadas, arepas, víveres, ocho proveedores.

Entrevistador: ¿Y el del pollo? ¿Es aparte del de las carnes?

Auxiliar Administrativa: Si. Nueve proveedores con los dedos y panzzerotis.

Entrevistador: Normalmente usted lo hace ¿qué días?

Auxiliar Administrativa: los viernes y llegan lo que son carnes, verduras y pollo se hace el viernes para que llegue el sábado. Lo que son dedos y empanadas se hacen varias veces a la semana, dependiendo de la rotación allá en el casino, eso depende de cómo se vaya vendiendo allá.

Entrevistador: ¿Pero esos se compran pre cocidos?

Auxiliar Administrativa: Si

Entrevistador: Esos vienen listos casi que para la venta.

Auxiliar Administrativa: Si, y lo que son víveres se hacen cada 15 días.

Continuación anexo C.

FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

TÉCNICA: La entrevista fue de tipo abierto no estructurada, buscando recolectar información de los procesos realizados en el casino a cargo de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA. Las entrevistas fueron realizadas el 7 de marzo de 2017, con una duración aproximada de 10 minutos, en formato mp4.

ENTREVISTADOR: Edier Alexis Flórez Gallego, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

ENTREVISTADOS (AS): Coordinadora de cocina: Ana Felisa Bedoya Rendón
Auxiliar de cocina: Sandra Patricia Ruiz García
Auxiliar de ventas: Lina Mercedes Arteaga
Auxiliar administrativa: Claudia Yaneth Barco López

Anexo D. Entrevista auxiliar administrativa

Para el desarrollo de la matriz FODA se realizó una entrevista estructurada a la Auxiliar Administrativa, en ella se evidenciaron los factores internos (fortalezas y debilidades) de la FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA. (Ver anexo X). Adicionalmente, los factores externos (amenazas y oportunidades) fueron realizados a partir de la observación de la zona y del sondeo de opinión que se efectuó en la fundación.

La siguiente entrevista fue realizada a la auxiliar administrativa de la FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA.

Entrevistador: Para comenzar, cuéntenos ¿Cómo es la tarea administrativa de la fundación?

Auxiliar administrativa: básicamente la labor que hacemos es la de buscar el bienestar de todos los caddies que prestan el servicio al club y al personal del club, y pues esperamos que en algún tiempo podamos darle esos beneficios a otro personal. Entonces aquí hacemos el contacto con los proveedores para que traigan lo que las señoras de la cocina necesitan, también le recibo la plata a los caddies master de la jornada diaria y lo comparo con lo que hay en unos formularios que les pasamos a ellos para que los llenen que ahí es en donde ponen lo del uso de las canchas de tennis y de los que están con los socios en el campo de golf, entonces por ese lado ya hago es como de auxiliar contable también.

Entrevistador: y ¿aquí tienen un reglamento interno?

Auxiliar administrativa: si, pero no está en papel, en físico, sino que hay un archivo de Excel que cuando uno llega lo mira como para saber un poquito sobre el tema, pero usted sabe que ya uno luego se adapta es a la forma como se trabaja y listo, casi no hace como falta.

Entrevistador: ¿sabe, de casualidad, si la fundación tiene planes a corto o largo plazo para el casino?

Auxiliar administrativa: pues sí, la verdad es que si hay un plan para poder adaptar el casino, sobre todo porque se está como dañando un congelador y pues se quiere como comprar equipo para montar una pastelería para hacernos proveedores del restaurante que está dirigido a los socios, pero pues para eso necesita plata y la verdad es que la fundación en este momento no la tiene, pero si se hizo el estudio el año pasado y costaba más o menos unos 60 millones poder hacer eso en el casino, pero hasta ahí quedó por lo que le digo, no hay con qué.

Entrevistador: ¿Cómo manejan la seguridad y la salud en el trabajo? Es decir, los riesgos a los que el personal está expuesto.

Auxiliar administrativa: Aquí había un practicante de la UTP que hizo eso con la norma GTC 40 y algo, no recuerdo bien cuál es. Él dejó una matriz con los artículos de la ley que, digámoslo así, son las que le sirven a la fundación y ahí dice lo que más o menos uno necesita para no enfermarse o que no le pase nada. Y pues también nos dan elementos aquí en la oficina como el pad para el mouse y en el casino lo básico como los guantes y cositas así para ayudar a proteger en caso de que pueda pasar algo.

Entrevistador: ¿Qué nos puede decir del personal de casino?

Auxiliar administrativa: Pues son unas señoras muy queridas, cocinan muy rico, ya han tenido experiencia en restaurantes de Pereira y pues fueron contratadas por eso, pero como que no tienen estudios, usted sabe que a veces llegan sin haber terminado el colegio y pues toda la vida se dedicaron a labores como esa.

Entrevistador: ¿ha probado la comida que preparan en el casino?

Auxiliar administrativa: sí claro, es muy buena, a mí me gusta mucho y pues también por lo económico que sale almorzar aquí.

Entrevistador: ¿Qué nos puede decir de la preparación de los caddies?

Auxiliar administrativa: Mira, en el club hay unos instructores, ellos no hacen parte de la fundación, pero nos colaboran con el entrenamiento y la preparación de todos los caddies nuevos que ingresan a la fundación.

FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

TÉCNICA: La entrevista fue de tipo abierto estructurada, buscando recolectar información para el desarrollo de la FODA en la FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA. La entrevista fue realizada el 16 de marzo de 2017, con una duración aproximada de 5 minutos, en formato mp4.

ENTREVISTADOR: Alonso Restrepo Álvarez, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

ENTREVISTADA: Auxiliar administrativa: Claudia Yaneth Barco López.

Anexo E. Planilla de asistencia a capacitaciones

Tabla 20. Planilla de asistencia a capacitaciones

Planilla de asistencia a capacitaciones

Fecha: _____

Tema: _____

Responsable: _____

Nro.	Asistentes	Cedula	Correo electrónico	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

REVISÓ _____

APROBÓ _____

Anexo F. Formato KARDEX

Imagen 22. Formato KARDEX

MÉTODO DE VALUACIÓN - PROMEDIO CASINO FUNDACIÓN GLORIA RESTREPO DE MEJÍA LIBRO DE ALMACÉN O KARDEX-VALORADO														
ITEM	FECHA	DOCUMENTO		DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS			
		GUÍA	FACTURA		CANT.	P.U.	P.T.	CANT.	P.U.	P.T.	CANT.	P.U.	P.T.	
1														
ALIMENTOS														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24									-			-		

Fuente: Elaboración propia

Anexo G. Control de inventario.

Imagen 23. Control inventario

[illegible]

Fuente: Elaboración propia

Anexo H. Guía del lector para el diario de campo

Las actividades que a continuación se mencionan formaron parte del proceso de recopilación de información y posterior elaboración de los manuales de funciones, procesos y procedimientos. Las mismas fueron realizadas entre los meses de febrero y abril de 2017.

La realización de observación, evidenciada en el diario de campo, cumplió con los siguientes objetivos:

- Observar las áreas de trabajo.
- Recopilar evidencia fotográfica.
- Realizar encuestas para el sondeo de opinión.
- Recopilar información para conocer los procesos realizados en el casino.

Antes de comenzar a leer el diario de campo es recomendable que conozca las abreviaciones de los procesos que se encontrará en el próximo anexo.

Tabla 21. Guía del lector para el diario de campo

ABREVIACIÓN	PROCESO
CC1	Encendido de Caja Registradora
DE1	Preparación del desayuno
A2	Preparación del arroz
T1	Aseo del casino
P1	Pedido de panadería
CC2	Cierre de la Caja Registradora

Fuente: Elaboración propia.

Las abreviaciones fueron hechas con la finalidad de no extenderse en actividades que son repetitivas de cada día y que no varían según el personal del casino y confirmados por la observación realizada.

Anexo I. Diario de campo

Tabla 22. Diario de campo

ACTIVIDAD MES DE FEBRERO	FECHA
Se visita la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA para el primer diagnóstico, observar los sitios de trabajo en el área administrativa y operativa	FEBRERO 1 DE 2017 Alonso Restrepo/ Edier Flórez
Se realiza entrevista a los empleados directos de la fundación en el área productiva y administrativa	FEBRERO 7 DE 2017 Edier Flórez
Realización de la encuesta a todos los empleados directos de la institución	FEBRERO 15 DE 2017 Alonso Restrepo
Se empieza la jornada laboral. Se enciende la caja registradora para registrar las ventas del día (CC1) Lo primero que se hace en la cocina es preparar el café, para ello se pone a hervir el agua, cuando esté lista se coloca café en polvo en un colador, se le agrega el agua y queda listo el café. El siguiente paso es preparar lo que hay en la vitrina: Se fríen los dedos, panzerotis, empanadas, chorizos, salchichón, se hierven los huevos para sacarlos cocidos, se selecciona la cantidad de papas que se van a usar, se lavan y ponen a hervir para hacer papas saladas. Después se procede con los desayunos que son huevos con arepa o arroz. (este proceso es diario y no varía, por tanto, se denominará DE1 para abreviar la descripción del proceso de observación) El almuerzo del día es sopa de guineo, arroz, carne asada, ensalada, tajadas maduras y jugo de guanábana. Se seleccionan treinta (30) guineos para la sopa, se lavan, se pelan al igual que las papas. Luego se pelan y se lavan 3 zanahorias para luego rallarlas, se utiliza sal, color y se agrega cilantro y un poco de guiso (tomate y cebolla picados). El paso siguiente es preparar el arroz, para esto se utilizan 8 libras de arroz, 6 cucharadas de sal y un poco de aceite y se pone al fuego. (este proceso no varía y por lo tanto será denominado A2) La carne asada de cerdo ya se encuentra porcionada, se le aplica sal y salsa para carnes para dar más sabor, se pone a la plancha y se empieza a asar en poco aceite. Para la ensalada se utilizan: 2 lechugas batavias, 3 zanahorias, 2 tomates riñón, 2 pepinos. Todo es lavado y picado, se lava nuevamente, se le agrega sal y el zumo de 4 limones o vinagreta. Para el jugo de guanábana se tiene pulpa de fruta (14 bolsas), se licuan con leche, azúcar y 2 bolsas de hielo. Luego el almuerzo es despachado cada empleado, al término de la hora de almuerzo se procede con el aseo del casino, limpieza de la loza, estufa, trapos cocineros, piso. (este proceso es diario y no varía, por tanto, se denominará T1 para abreviar la descripción del proceso de observación). Se hace el pedido de panadería para el día siguiente (P1) Se realiza el cierre de caja antes de la hora de salida, se cuentan los almuerzos y se llenan una factura en la que se relacionan, si se pagan facturas se entregan junto con el cuadre de la caja. (CC2).	FEBRERO 21 DE 2017 Alonso Restrepo

Continuación Anexo G
Continuación tabla 22

ACTIVIDAD MES DE FEBRERO	FECHA
Se procede con el CC1 Se procede con el DE1. Lo siguiente es la selección de los ingredientes que se van a utilizar para el almuerzo del día. Se han seleccionado 3 kilos de papa, 4 kilos de yuca, 8 kilos de plátano, 3 zanahorias, 1 kilo de arracacha y 60 presas de pollo (muslos y perniles). Se lava el pollo y se empieza a hervir en agua, mientras está listo se pelan y se lavan las verduras, luego se pican y se agregan a una olla con sal, color y guiso (tomate y cebolla picados preparado con anterioridad). Se procede con la preparación del arroz (A2). El día de hoy no se prepara ensalada, así que se reemplaza con un banano. El jugo de piña son 14 bolsas de pulpa, se licuan con agua, azúcar y hielo. Se hace el pedido de dulcería (papas fritas, galletas, chocosos) Se procede con el T1. Se realiza el P1. Se procede con el CC2.	FEBRERO 22 DE 2017 Edier Flórez
Se procede con el CC1 Se procede con el DE1 Para el día de hoy se tiene para el almuerzo bandeja paisa. Se dejaron 6 libras de frijoles en remojo el día anterior y se dejaron picados los plátanos. Después de lavar los frijoles y escogerlos se ponen en una olla pitadora por 15 minutos. Después de tener la cantidad de plátanos listos se pican y se ponen a hervir en una olla. Se agregan los frijoles, se les echan 3 zanahorias, 3 cebollas de huevo, y pimentones, todos picados. Cuando estén blandos y cocidos, se licuan y se les agregan a los frijoles para que den el sabor. Luego se porciona el chicharrón, se lava y se le agrega sal y se frita. Se procede con el A2. Pero se hacen 10 libras. Se fríe el chorizo, las arepas y las tajadas en aceite caliente por 5 minutos. Para el juego son 14 bolsas de pulpa de mora licuadas con agua, azúcar y hielo. No se prepara ensalada. Se procede con el T1. Se realiza el P1 Se procede con el CC2.	FEBRERO 23 DE 2017 Edier Flórez

Continuación Anexo G
Continuación tabla 22

ACTIVIDAD MES DE FEBRERO	FECHA
Se realiza el CC1. Se procede con el DE1 El menú del día es crema de auyama, carne asada, tajadas, ensalada y jugo de guayaba dulce. Se escogen 3 kilos de papa, 4 zanahorias grandes, 1 kilo de papa criolla, 1 auyama pequeña. Se pelan las papas, la zanahoria, se lavan y se ponen en la olla pitadora con agua. Se le retira la cáscara a la auyama y se pica en trocitos. Todo esto se pone en la pitadora y cuando está blando se saca, se deja reposar 5 minutos y se licua, luego se agrega a una olla grande donde se tiene caldo con sustancia de pollo o carne, y se mezcla todos. Se deja hervir y se le agrega cilantro. Se procede con el A2. Para preparar la ensalada se toman 2 lechugas Batavia, 3 zanahorias, 2 tomates riñón, 2 pepinos, se lavan, se cortan, se pican y se mezclan. Se porciona la carne, se le agrega sal y se pone a asar. Se pelan los plátanos maduros, se pican las porciones y se fritan en aceite caliente, Para el jugo se toman 14 bolsas de pulpa de guayaba dulce, se licuan en agua, se le agrega leche, azúcar y hielo. Se procede con el T1. Se realiza el P1. Se procede con el CC2.	FEBRERO 24 DE 2017 Alonso Restrepo
Se realiza el CC1. Se procede con el DE1. Para el almuerzo del día se tienen: lentejas, pollo asado, tajada de tomate, tajadas maduras y jugo de piña. Se ponen 3 kilos de lentejas en remojo desde el día anterior antes de la preparación. Después de lavar las lentejas se ponen a hervir para quitarles la cáscara, se seleccionan 3 kilos de papas, se pelan, se lavan y se pican en trozos. Se pelan 2 zanahorias, se lavan, se pican en trozos y se agregan a la sopa de lentejas, se dejan cocinar hasta que estén listas, se les agrega guiso, sal y color. Se procede con el A2. Se porciona el pollo y se adoba, se coloca en bandejas de horno y se pone a asar. Se toman 2 tomates riñón, se lavan y se porcionan en tajadas. Los plátanos maduros se pelan, se lavan y se parten en las cantidades necesarias. Para el jugo de piña se toman 14 pulpas de piña, se licuan en agua y se le agrega azúcar y hielo. Se procede con el T1. Se realiza el P1 Se procede con el CC2.	FEBRERO 25 DE 2017 Alonso Restrepo

Continuación Anexo G

Continuación tabla 22

ACTIVIDAD MES DE FEBRERO	FECHA
Se realiza el CC1 Se procede con el DE1. Para el almuerzo del día se tiene: sopa de pasta, carne molida, ensalada de repollo y jugo de lulo. Se cocina la carne para sacar la sustancia. Esta se agrega a una olla grande llena de agua hasta la mitad hasta que hierva y se le agrega un paquete de pasta grande, 2 kilos de papa lavada y picada, 2 zanahorias peladas, lavadas y ralladas, y cilantro. Se pone en cocción hasta que esté al punto. Se procede con el A2. Se muele la carne y se aliña bien, se le agrega sal, guiso de tomate y cebolla de rama, se pone a fuego lento y se revuelve hasta que esté bien cocida. Se toman 2 repollos, 3 zanahorias, 2 pepinos, 2 tomates riñón, todo se lava, se pica, se revuelve y se le agrega el zumo de 3 limones con sal. Para el jugo de lulo se utilizan 8 bolsas de pulpa de lulo, se licuan con agua, azúcar y hielo. Se procede con el T1. Añadiendo una limpieza a las neveras y el brillo de las ollas para iniciar nuevamente la jornada del martes. Se realiza el P1. Se procede con el CC2	FEBRERO 26 DE 2017 Alonso Restrepo/ Edier Flórez

ACTIVIDAD MES DE MARZO	FECHA
Se muestra avances a la directora financiera de la fundación, con las respectivas sugerencias	MARZO 2 DE 2017 Alonso Restrepo/ Edier Flórez
Evidencia fotográfica del área administrativa y operativa	MARZO 7 DE 2017 Alonso Restrepo/ Edier Flórez
Se empieza a estructurar toda la información para posterior elaboración del manual de funciones, procesos y procedimientos de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA	MARZO Alonso Restrepo/ Edier Flórez

ACTIVIDAD MES DE ABRIL	FECHA
Se adelanta la elaboración del manual de funciones, procesos y procedimientos de la fundación GLORIA RESTREPO DE MEJÍA	ABRIL Alonso Restrepo/ Edier Flórez

Fuente: Elaboración propia

Anexo J. Menús y Minuta de Pesado
Imagen 24. Día martes semana 1 y 3

SEMANA 1 Y 3

Día martes

Crema De Auyama		Arroz Al Pimentón		Torta Harina De Trigo	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Papa R 12	3514	Arroz	4000	Harina de trigo	1000
Papa Criolla	3536	Aceite	500	Pasas	160
Zanahoria	1457	Cebolla	300	Huevo	4
Ahuyama	2377	Ajo	20	Mantequilla	100
Cilantro	90	Sal	180	Sal	5
Sal	150	Pimentón	347	Azúcar	112
Cebolla	645			Soda	5
Pimentón	87				
Ajo	46				
Apio	352				
Aceite	200				

Asada De Res En Salsa De Cebolla		Ensalada de Piña		Jugo De Guanábana	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
carne de Res	8750	Repollo	1896	Guanábana	5123
Aceite	700	Zanahoria	944	Azúcar	1350
Cebolla	1256	Piña	1087	Leche	3300
Mantequilla	200	Coco deshidratado	60		
Sal	60	Pepino	1620		
Harina de trigo	85	Crema de leche	270		
Salsa negra	340				

Imagen 25. Día miércoles semana 1 y 3

Día miércoles

Sancocho		Arroz Al Blanco		Banano	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Plátano	5275	Arroz	4000	Banano	9309
Yuca	5000	Aceite	500		
Arracacha	1000	Cebolla	300		
Papa R 12	3680	Ajo	20		
Cilantro	110	Sal	180		
Sal	160				
Mazorca	2250				
Color	10				

Ensalada De Remolacha		Pollo En Salsa De Ajonjolí		Jugo De Tomate de Árbol	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Batavia	1510	Arroz	4000	Tomate de árbol	5098
Remolacha	343	Aceite	500	Azúcar	1500
Zanahoria	654	Cebolla	300		
Azúcar	56	Ajo	20		
Repollo	554	Sal	180		
Piña		Pimentón	347		

Imagen 26. Día jueves semana 1 y 3

Día jueves

Frijoles		Arroz Blanco		Tajada	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Frijol	3000	Arroz	4000	Plátano maduro	5540
Plátano	4474	Aceite	500		
Pimentón	556	Cebolla	300		
Cebolla	917	Ajo	20		
Zanahoria	1074	Sal	180		
Sal	175				

Chicharrón y Huevo Frito		Ensalada Verde		Jugo de Piña	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Tocineta	12500	Repollo	1672	Piña	5043
Huevo	70	Cebolla	185	Azúcar	1350
Aceite	1500	Pepino	739		
		Tomate	518		
		Apio	276		
		Batavia	1150		
		Cilantro	45		

Imagen 27. Día viernes semana 1 y 3

Día viernes

Sopa de Maíz Tierno		Arroz Verde		Papa a las Finas Hierbas	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Papa R 12	4163	Arroz	4000	Papa R 12	5014
Papa Criolla	3037	Aceite	500	Leche	1100
Zanahoria	1538	Cebolla	300	Maizena	120
Mazorca	2250	Ajo	20	Mantequilla	100
Cilantro	110	Sal	180	Apio	35
Sal	160	Apio	35	Cilantro	35
Color	10	Cilantro	35	Perejil	35
		Perejil	35	Sal	100

Pollo en Salsa BBQ		Ensalada de Mango y Piña		Jugo de Guayaba Dulce	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Pernil de pollo	21876	Batavia	1260	Guayaba dulce	4993
Aceite	700	Zanahoria	1098	Azúcar	1250
Salsa BBQ	380	Mango	446	Leche	3300
Mantequilla	200	Repollo	620		
Sal	60	Piña	1132		
Harina de trigo	85	Azúcar	100		

Imagen 28. Día sábado semana 1 y 3

Día sábado

Garbanzos		Arroz con Zanahoria		Tajada	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Papa R 12	3789	Arroz	4000	Plátano Maduro	5540
Papa Criolla	3122	Aceite	500		
Zanahoria	1894	Cebolla	300		
Garbanzo	3000	Ajo	20		
Cilantro	110	Sal	180		
Sal	160	Zanahoria	400		
Color	10				

Asada de Cerdo en Salsa de Pimentón		Ensalada		Jugo de Maracuyá	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Pierna de Cerdo	8750	Batavia	553	Maracuyá	4048
Aceite	700	Zanahoria	1025	Azúcar	1500
Leche	1100	Pepino	966		
Mantequilla	200	Cebolla	210		
Sal	27	Sal	33		
Pimentón	247	Limón	440		
Maizena	90	Repollo	1112		

Imagen 29. Día domingo semana 1 y 3

Día domingo

Lentejas		Arroz con Ajonjolí		Papa a la Francesa	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Papa R 12	3765	Arroz	4000	Papa R 12	3454
Papa Criolla	3002	Aceite	500	Aceite	2000
Zanahoria	1734	Cebolla	300		
Lentejas	2500	Ajo	20		
Cilantro	110	Sal	180		
Sal	160	Ajonjolí	130		
Color	10				

Chuleta de Pollo		Ensalada de Piña y Pasas		Jugo de Mora	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Pechuga	14000	Batavia	1515	Mora	4993
Huevos	20	Zanahoria	710	Azúcar	1500
Miga de pan	1761	piña	1098		
Cebolla de huevo	316	Pasas	60		
Ajo	18	Pepino	886		
Pimentón	100	Crema de leche	270		
Sal	60				

Imagen 30. Día martes semana 2 y 4

SEMANA 2 Y 4

Día martes

Sopa de Guineo		Arroz con Maní		Papa a las Finas Hierbas	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Papa R 12	4775	Arroz	4000	Papa R 12	5014
Papa Criolla	3128	Aceite	500	Leche	1100
Zanahoria	1607	Cebolla	300	Maizena	120
Guineo	2377	Ajo	20	Mantequilla	100
Cilantro	110	Sal	180	Apio	35
Sal	160	Maní	200	Cilantro	35
Color	10			Perejil	35
				Sal	100

Pollo al Horno		Ensalada de Aguacate		Jugo de Mango	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Pernil de Pollo	20000	Batavia	1758	Mango	5065
Cebolla de huevo	286	Pepino	373	Azúcar	1250
Ajo	22	Aguacate	716	Leche	3300
Pimentón	106	Cebolla	130		
		Apio	352		
		Limón	250		
		Sal	5		

Imagen 31. Día miércoles semana 2 y 4

Día miércoles

Crema De Espinaca		Arroz con Perejil		Croquetas de Arroz	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Papa R 12	3608	Arroz	4000	Harina de trigo	1000
Papa Criolla	3157	Aceite	500	Leche	860
Zanahoria	1411	Cebolla	300	Huevo	4
Espinaca	90	Ajo	20	Mantequilla	100
Cilantro	90	Sal	180	Sal	5
Sal	150	Perejil	90	Azúcar	200
Cebolla	587			Soda	5
Pimentón	90			Arroz	250
Ajo	34				
Apio	307				
Aceite	200				

Asada de Res en Salsa Teriyaki		Ensalada de Piña y Pepino Calados		Jugo de Lulo	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Carne de Res	8750	Batavia	763	Lulo	4993
Aceite	700	Piña	1125	Azúcar	1500
Salsa teriyaki	380	Pepino	1345		
Mantequilla	200	Azúcar	100		
Sal	60	Zanahoria	1006		
Harina de trigo	85	Repollo	2063		

Imagen 32. Día jueves semana 2 y 4

Día jueves

Frijoles		Arroz Blanco		Tajada	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Frijol	3000	Arroz	4000	Plátano Maduro	5540
Plátano	4474	Aceite	500		
Pimentón	556	Cebolla	300		
Cebolla	917	Ajo	20		
Zanahoria	1074	Sal	180		
Sal	175				

Chicharrón y Huevo Frito		Ensalada Verde		Jugo de Piña	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Tocineta	12500	Repollo	1672	Piña	5043
Huevo	70	Cebolla	185	Azúcar	1350
Aceite	1500	Pepino	739		
		Tomate	518		
		Apio	276		
		Batavia	1150		
		Cilantro	45		

Imagen 33. Día viernes semana 2 y 4

Día viernes

Sopa de Tortilla con Plátano Frito		Arroz con Zanahoria		Plátano Calado	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Papa R 12	3517	Arroz	4000	Plátano maduro	5886
Papa Criolla	3455	Aceite	500	Panela	500
Zanahoria	1464	Cebolla	300	Canela	10
Plátano verde	1488	Ajo	20	Coco	80
Cilantro	110	Sal	180	Leche	1100
Sal	160	Zanahoria	400	Crema de leche	370
Color	10				
Huevos	30				
Aceite	300				

Estofado de Res		Ensalada de Mango y Piña		Jugo de Guayaba Agria	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Carne de Res	10850	Batavia	1260	Guayaba Agria	5020
Cebolla	1167	Zanahoria	1098	Azúcar	1350
Ajo	46	Mango	446		
Apio	654	Repollo	620		
Zanahoria	2074	Piña	1132		
Pimentón	556	Azúcar	100		
Aceite	500				
Sal	150				

Imagen 34. Día sábado semana 2 y 4

Día sábado

Lentejas		Arroz con Verduras		Torta de Harina de Trigo	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Papa R 12	3765	Arroz	4000	Harina de trigo	1000
Papa Criolla	3002	Aceite	500	Pasas	160
Zanahoria	1734	Cebolla	300	Huevo	4
Lentejas	2500	Ajo	20	Mantequilla	100
Cilantro	110	Sal	180	Sal	5
Sal	160	Zanahoria	250	Azúcar	112
Color	10	Habichuela	250	Soda	5

Chuleta de Cerdo		Ensalada de Remolacha y Zanahoria		Jugo de Maracuyá	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Pierna de Cerdo	8750	Remolacha	1980	Maracuyá	4048
Huevo	15	Zanahoria	2106	Azúcar	1500
Miga de pan	2009	Huevo	10		
Cebolla de Huevo	316	Mayonesa	200		
Ajo	18	Sal	14		
Pimentón	100	Remolacha	1980		
Sal	60				

Imagen 35. Día domingo semana 2 y 4

Día domingo

Blanquillos		Arroz Blanco		Tajada	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Papa R 12	3807	Arroz	4000	Plátano Maduro	5540
Papa Criolla	3387	Aceite	500		
Zanahoria	1890	Cebolla	300		
Blanquillos	2500	Ajo	20		
Cilantro	110	Sal	180		
Sal	160				
Color	10				

Pollo en Salsa BBQ		Ensalada de Piña y Pasas		Jugo de Guanábana	
Ingredientes	g.	Ingredientes	g.	Ingredientes	g.
Pernil de pollo	21876	Batavia	1515	Guanábana	5123
Aceite	700	Zanahoria	710	Azúcar	1350
Salsa BBQ	380	Piña	1098	Leche	3300
Mantequilla	200	Pasas	60		
Sal	60	Pepino	886		
Harina de trigo	85	Crema de leche	270		

Anexo K. Diagrama de flujo

Imagen 36. Diagrama de flujo



Fuente: diagrama de flujo <http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html> [18 de octubre del 2016].

Anexo L. Control de asistencia a la socialización de manuales



CONTROL DE ASISTENCIA

NOMBRE DEL EVENTO:
Asistencia Socialización MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

FECHA:
31 / MAYO / 2017

NOMBRE	CARGO / CÓDIGO	DEPENDENCIA / PLAN DE ESTUDIOS	TELÉFONO / EXT.	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
Fanny Echeverri Mesa	16239693	Código Master Gelp	3132591085	Pachengo.52@hotmail.com	Fanny Echeverri
Laura Rendon	168335022	Comunicaciones	31658719	laurarendon22@gmail.com	Laura Rendon
Rodrigo Rodríguez	112759392	Código Master	372406810	rodrigo152@hotmail.com	Rodrigo Rodríguez
Claydia Barco	24528692	Aux. Administrativa	3119285	claydialbarco@gmail.com	Claydia Barco
Alicia Feliça	42125772	Aux. de Cocina	312266664		Alicia Feliça
Narmen Pérez Rodríguez	27232948	Director Administrativo	3119293	fundacionecopetec@gmail.com	Narmen Pérez Rodríguez
César A. Weinberger	14568833	Código Master Golt	3703081062	ceahernandez@hotmail.com	César A. Weinberger
Daucho P. Ruiz	42013255	Coordinadora Casinó	321719719		Daucho P. Ruiz

F-01-12-01
V-04-2012

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdfcreator" o "Dapdf", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

Elaborado Por: Área de Calidad y Mejoramiento
Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional

Anexo M. Registro fotográfico

Imagen 37. Entrada fundación y casino.



Restrepo A, marzo de 2017.

Imagen 38. Oficina director social.



Restrepo a, marzo de 2017.

Imagen 39. Entrada oficina dirección financiera.



Restrepo A, marzo de 2017.

Imagen 40. Oficina comunicación social y auxiliar administrativa y contable.



Flórez E, marzo de 2017.

Imagen 41. Realización de la encuesta.



Flórez E, marzo de 2017.

Imagen 42. Área caddie master golf.



Restrepo A, marzo de 2017.

Imagen 43. Área caddie master tennis.



Flórez E, marzo de 2017.

Imagen 44. Entrada casino.



Restrepo A, marzo de 2017.

Imagen 45. Cocina fundación.



Restrepo A, marzo de 2017.

Imagen 46. Comedor casino.



Restrepo A, marzo de 2017.

Imagen 47. Bodega 1 fundación.



Flórez E, marzo de 2017.

Imagen 48. Bodega 2 fundación.



Flórez E, marzo de 2017.

Imagen 49. Zona de bodega.



Restrepo A, marzo de 2017.

Imagen 50. Zona del servicio al cliente.



Flórez E, marzo de 2017.

Imagen 51. Zona de servido.



Flórez E, marzo de 2017.

Imagen 52. Entrega del manual de funciones, procesos y procedimientos



Rendón L, mayo de 2017.

Imagen 53. Socialización manual de procesos y procedimientos



Flórez E, mayo de 2017.

Imagen 54. Socialización del manual de funciones



Restrepo A, mayo de 2017.

Imagen 55. Asistentes de socialización



Restrepo A, mayo de 2017.