

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA
LA SOCIEDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE BUENAVENTURA S.A.S.
SOPRESBUN - BUENAVENTURA - VALLE DEL CAUCA**

VICTOR MANUEL RIOFRIO SANDOVAL

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA-VALLE DELCAUCA
2016**

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA
LA SOCIEDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE BUENAVENTURA S.A.S.
SOPRESBUN - BUENAVENTURA - VALLE DEL CAUCA**

VICTOR MANUEL RIOFRIO SANDOVAL

**Trabajo realizado como requisito para obtener el título de Administrador de
Empresas**

**Director del Proyecto
ALIRIO VELASCO GÓMEZ
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA-VALLE DELCAUCA
2016**

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

ALIRIO VELASCO GÓMEZ
DIRECTOR

JURADO

BUENAVENTURA, JUNIO DE 2016

DEDICATORIA

Dedico a:

Mis padres por darme los primeros impulsos para llegar hasta esta etapa de mi vida.

Mi esposa Keyla Liliana Isaza Hurtado por su grata compañía y apoyo incondicional

Mis hijos Víctor Daniel Riofrio Viveros y Luis Emanuel Riofrio Viveros

Familiares y amigos mil gracias por su ayuda, colaboración y consejos en el transcurso de mi formación profesional.

VICTOR MANUEL RIOFRIO SANDOVAL

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Dios por ser mi camino y mi luz.

Alexander Herrera Londoño, Coordinador Académico Programa Administración de Empresas Universidad del Valle.

Alirio Velasco Gómez, Director del Proyecto.

La Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura S.A.S – Sopresbun.

Fundación Carvajal.

Universidad del Valle sede Pacífico.

Y a todas las personas que contribuyeron directa o indirectamente con la realización de éste trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIAL	19
4.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	19
4.1.2 Conceptualización	25
4.2 MARCO LEGAL	27
4.3 MARCO CONTEXTUAL	30
4.3.1 Reseña histórica	30
4.3.2 Análisis de la localización	31
4.3.3 Misión y visión	31
4.3.4 Valores corporativos	31
4.3.5 Objetivos	31

4.3.6	Políticas corporativas	32
4.3.7	Portafolio de Servicios	33
4.3.8	Características de la empresa	34
4.3.9	Organigrama propuesto	35
5.	ASPECTOS METODOLÓGICO	36
5.1	TIPOS DE ESTUDIO	36
5.1.1	Exploratorio	36
5.1.2	Descriptivo	36
5.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	37
5.2.1	Descriptivo	37
5.2.2	Cualitativo	37
5.2.3	Inductivo	37
5.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	38
5.3.1	Población	38
5.3.2	Muestra	38
5.4	FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	39
5.4.1	Fuentes primaria	39
5.4.2	Fuentes secundarias	39
5.4.3	Observación directa	40
5.4.4	Análisis documental	40
5.4.5	Entrevista y encuesta	40
6.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	41

7.	ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO	48
7.1	ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS	48
7.2	ANÁLISIS DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	48
7.3	DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES	50
7.3.1	Manual de funciones	50
7.4	DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	72
7.4.1	Mapa de procesos Sopresbun S.A.S	72
7.4.2	Manual de procedimientos	73
8.	CONCLUSIONES	86
9.	RECOMENDACIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA	90
	WEBGRAFÍA	94
	ANEXOS	95

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1	Personal administrativo 34
Tabla 2	Personal Operativo 34
Tabla 3	¿Existe un manual de funciones que regule su puesto de trabajo? 41
Tabla 4	¿Cree usted que es importante el diseño y la implementación de un Manual de Funciones y Procedimiento en la empresa Sopresbun S.A.S.? 42
Tabla 5	¿Cree usted que la falta de un manual de funciones y procedimientos afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa? 43
Tabla 6	¿Su puesto de trabajo es supervisado por alguien? 44
Tabla 7	¿Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente? 45
Tabla 8	¿Cree usted que su historial de experiencia laboral y formación académica son los necesarios para desarrollar el cargo que usted desempeña en la empresa Sopresbun S.A.S.? 46
Tabla 9	¿En el desarrollo de las funciones de los cargos aplica algún tipo de herramienta que le permita medir el desempeño? 47
Tabla 10	Personal Requerido 48

LISTA DE GRÁFICOS

	Páginas
Gráfico 1	Organigrama Sopresbun S.A.S. 35
Gráfico 2	¿Existe un manual de funciones que regule su puesto de trabajo? 41
Gráfico 3	¿Cree usted que es importante el diseño y la implementación de un Manual de Funciones y Procedimiento en la empresa Sopresbun S.A.S.? 42
Gráfico 4	¿Cree usted que la falta de un manual de funciones y procedimientos afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa? 43
Gráfico 5	¿Su puesto de trabajo es supervisado por alguien? 44
Gráfico 6	¿Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente? 45
Gráfico 7	¿Cree usted que su historial de experiencia laboral y formación académica son los necesarios para desarrollar el cargo que usted desempeña en la empresa Sopresbun S.A.S.? 46
Gráfico 8	¿En el desarrollo de las funciones de los cargos aplica algún tipo de herramienta que le permita medir el desempeño? 47

TABLA DE ANEXOS

	Página
ANEXO A Instrumento de Recolección de la Información	95

INTRODUCCIÓN

El sector de servicios portuarios y logísticos en Buenaventura se debe colocar a la par con los niveles de calidad y competitividad que están siendo implementados a nivel mundial y que propenden por un seguimiento y control de los servicios brindados. Es por esta razón que la Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura, Sopresbun S.A.S. en busca del mejoramiento de sus labores operativas, administrativas y en su interés de posicionarse y crecer, ha permitido el diseño e implementación de un Manual de Funciones y Procedimientos para mejorar sus procesos administrativos en referencia a su personal y los procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de sus operaciones, adquiriendo un nivel que les permita alcanzar los estándares de calidad requeridos para ser más competitivos.

La administración del personal y la forma en la que se desarrollan los procesos dentro de las organizaciones hoy en día es un factor prioritario, puesto que su buen desempeño permite en gran parte un óptimo funcionamiento de las empresas y su rápida adaptación a las condiciones cambiantes del medio que las rodea.

El propósito central de estos manuales administrativos es brindar e instruir en información y conocimientos al personal de la empresa de forma clara y precisa sobre sus tareas, obligaciones y responsabilidades, permitiéndole así a los diferentes departamentos que la constituyen, el desarrollo de una adecuada selección y distribución del personal que corresponda a los perfiles requeridos para desempeñar cada puesto de trabajo en particular, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada puesto de trabajo, la duplicación o superposición de funciones con el objetivo de mejorar la eficiencia y productividad de cada una de sus áreas de trabajo que componen la estructura organizacional.

Con las directrices del Manual de Funciones y Procedimientos se configuró el mapa de procesos para la compañía, el cual abarca los niveles estratégicos, misionales y de apoyo; esto con el propósito de mostrar el perfil de la S.A.S, plasmar su labor misional, establecer la plataforma estratégica y generar los objetivos gerenciales pertinentes con la visión de la empresa y los servicios ofertados. Igualmente, con la descripción de cada función y procedimiento, para conocer, mejorar, controlar y evaluar los diferentes servicios que ofrece la compañía, se configuró una nueva estructura organización resultante de los análisis de las actividades y procesos que se desarrollan en la empresa, con el fin de lograr mejores resultados organizacionales.

Las herramientas que se emplearán en el desarrollo de los manuales tendrán como objetivo describir los procesos establecidos tanto en la misión, como estar acordes con de cada una de las actividades que se realizan, determinando su aspecto cronológico, las responsabilidades a cargo y los respectivos formatos aplicados para el cumplimiento de las mismas.

La realización de este proyecto pretende que la empresa Sopresbun S.A.S. mejore las falencias en materia administrativa y operacional, implementando de políticas más adecuadas para el proceso de mejoramiento de la calidad y el cumplimiento de estándares de habilitación como operador portuario.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

El uso de los manuales administrativos según Terry¹, (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos.

Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso. Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores.

Desde sus inicios la Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura S.A.S. - Sopresbun ha venido realizando diferentes actividades encaminadas a la descripción de las funciones y los procedimientos inherentes a la prestación de los servicios como operador portuario, a fin de realizar ajustes, actualizaciones y

¹ TERRY, George R. Principios de Administración. 3 Ed. México: Continental, 1986. 727p.

adecuaciones, a través de las capacitaciones con la Fundación Carvajal quien hizo un diagnóstico y emprendió el desarrollo de la propuesta de organización y actualización de la empresa.

A mediados del 2013 se conformó un grupo de trabajo integrado por personal de la Fundación Carvajal y personal interno de la empresa Sopresbun S.A.S. para continuar con el diagnóstico situacional enfocado en la actualización y la implementación de la plataforma estratégica, el manual de funciones, el manual de procedimientos y el cumplimiento mínimo de las condiciones de habilitación como operador portuario. Este trabajo se inició, pero quedó incompleto por la finalización de los convenios entre las partes, debido a que las partidas presupuestales para el acompañamiento se agotaron, sin que hubiese posibilidad de retomar en un futuro cercano.

Actualmente la empresa presenta dificultades en el manejo de la información, las líneas a seguir y las funciones que se debe desempeñar en cada uno de los cargos, por lo que los funcionarios y el nuevo personal administrativo contratado no saben con certeza las actividades que realmente les compete llevar a cabo. Igualmente, la organización carece de planeación estratégica que permita identificar de manera directa la misión, visión, estructura y objetivos organizacionales.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos para la Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura S.A.S.-Sopresbun, como herramienta que permitirá organizar los esquemas de trabajo dentro de la compañía, mejorar la calidad en la prestación de sus servicios y minimizar los errores operativos y administrativos.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Manual de Funciones y Procedimientos para la Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura S.A.S.-Sopresbun, como un instrumento de apoyo que defina y establezca las funciones, responsabilidades, alcance, control y canales de comunicación de todos los puestos de trabajo, para así normalizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa, de manera que se permita una funcionalidad administrativa y operativa adecuada dentro de la compañía.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Efectuar un análisis y diagnóstico sobre el funcionamiento de la empresa, estructura organizacional, cargos existentes, procesos y procedimientos que se realizan al interior de la empresa Sopresbun S.A.S.
- ✓ Determinar las funciones, perfil, y naturaleza de cada puesto de trabajo que permita establecer el nivel de responsabilidad, compromiso, aptitudes, tareas y actividades correspondientes a cada cargo en la empresa Sopresbun S.A.S.
- ✓ Establecer de acuerdo con las políticas, reglamentos y valores corporativos de la empresa los diferentes procedimientos que se desarrollan en cada proceso administrativo y operativo permitiendo la flexibilidad, eficiencia, claridad, seguimiento y control de estos.
- ✓ Recopilar en un documento las diferentes funciones y procedimientos que se ejecutan en la empresa Sopresbun S.A.S. con la finalidad de promover el mejoramiento y la calidad en la prestación de su portafolio de servicios.

3. JUSTIFICACIÓN

En el contexto actual la interacción global entre las organizaciones a todo nivel, donde la competencia no solo se da en los mercados tradicional sino también en los virtuales, el conocimiento y la innovación son factores claves en la competitividad; por tal razón las organizaciones requieren flexibilizar sus procesos, prácticas y relaciones, de modo tal que se adapten al entorno de manera efectiva.

De tal manera es necesario realizar gestión de procesos de negocio (Business Process Management o BPM en inglés), “metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua. Como su nombre sugiere, BPM se enfoca en la administración de los procesos del negocio”².

Las funciones y los procesos de gestión conforman uno de los elementos principales de control interno. Motivo por el cual deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan de guía y mecanismo de consulta permanente por parte de los directivos y empleados de la organización. Igualmente, la estandarización puede facilitar las comunicaciones sobre cómo opera el negocio y posibilitar indicadores comparativos de desempeños.

El desarrollo del manual de funciones y procedimientos para la empresa Sopresbun S.A.S, servirá para definir la gestión que permitirá reunir las principales actividades y tareas de la empresa. La funcionalidad del manual permitirá que todas las actividades y procedimientos por área vinculada, así como la información relacionada, sea totalmente auditable permitiendo un seguimiento y evaluación para su correcta aplicación.

² Club-BPM. 03 de noviembre de 2009. BPM Business Process Management – Gestión de Procesos de Negocio. [Libro en línea] Disponible en internet: <http://www.club-bpm.com/ApuntesBPM/ApuntesBPM01.pdf> [acceso 10 de septiembre 2015].

Además, permitirá conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, favoreciendo al mismo tiempo en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal en las actividades de cada puesto o cargo. Los empleados tendrán bien definidas sus labores, para que sus tareas las ejecuten satisfactoriamente y a tiempo, lo que hará que la sociedad tenga mayor calidad y competitividad en su servicio.

La falta y no implementación del manual de un funciones y procedimientos en la empresa ha causado confusión en las responsabilidades, errores de trabajo, ausencia de normas, carencia de control y la utilización inadecuada del talento humano y recursos logísticos. Situación que se presenta por el desconocimiento de la normatividad, falta de cultura de la calidad y la no existencia de un compromiso organizacional por parte de los socios. Por lo anteriormente descrito es que la empresa Sopresbun S.A.S. requiere la elaboración e implementación del Manual de Funciones y Procedimientos, ya que éste le garantiza la organización, funcionalidad, calidad, control y seguimiento de los servicios logísticos que ofrece

Adicionalmente la información recabada en este trabajo permite ser referencia para trabajos futuros afines o iguales al presente, lo que afianza más el conocimiento y la aplicación de las diferentes teorías administras aprendidas a lo largo de la carrera respecto al manejo de personal, la calidad, competitividad, sistemas de gestión y los procedimientos utilizados en el desarrollo de las actividades productivas en cualquier tipo de empresa. Con la realización de este trabajo culmina una labor Investigativa y de aporte a la sociedad basada en los conocimientos académicos impartidos por universidad del valle, para el desarrollo de las capacidades profesionales del investigador.

4. MARCO DE REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas, no cuentan con manuales de funciones y procedimientos, sobre todo cuando una Pyme inicia o lleva poco tiempo funcionando. Lo ideal sería que desde el momento de la creación de la compañía se diseñe y elabore estrictamente uno. Es por esta razón que es muy importante analizar y diagnosticar la situación en que una empresa se encuentra para establecer el modelo y herramientas administrativas que satisfaga las exigencias particulares de cada organización de forma consistente.

Las teorías administrativas que se caracteriza por el énfasis en la estructura que una organización debe tener para lograr así la eficiencia y la eficacia en las funciones básicas son las teorías clásicas, las cuales enfatizan que la estructura organizacional se interrelaciona entre los diferentes niveles de la empresa y que esta se caracteriza por una división del trabajo, estandarización y especialización de las funciones que complementan el concepto de la administración o los principios generales de la misma como procedimientos universales aplicados a cualquier tipo de organización compuesto por cuatro etapas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Para Taylor³, el principio de la preparación/planeación: permite seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir mejor y en mayor cantidad, de acuerdo con el método planeado, tiene relación directa con los manuales de funciones pues es claro que cada trabajador ocupa un cargo de acuerdo a sus habilidades y perfil para cumplir las funciones propias del mismo.

³ TAYLOR, Frederick. The Principles of Scientific Management. New York and London: Harper & Bothers Publishers, 1919.

El alemán Weber⁴ quien sostenía en su teoría de la burocracia que en un sistema de reglas y procedimientos que regulan el trabajo. Las reglas y procedimientos cumplen diversos fines tales como el de estandarizar operaciones y decisiones, servir como receptáculos de un aprendizaje pasado y facilitar la igualdad de tratamiento. Tal como se plantea en los manuales en donde se establecen pautas a cerca del manejo de los cargos.

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Según López un manual de funciones es:

Un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente, basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión⁵.

⁴ WEBER, Max. El modelo Burocrático de Organización. Citado por LIE, Nelly. Escuelas Administrativas. 31 de agosto de 2011. [Blog en línea] Disponible en internet: <http://ecuelasadmon.blogspot.com.co/2012/05/escuela-burocratica.html> [acceso 30 de abril 2016]

⁵ LÓPEZ GONZALES, Claudia. Elaboración de los manuales de funciones normas políticas y procedimientos para la planta de producción de tecnolimentaria Ltda. Trabajo final. Bogotá: Escuela superior de administración. Programa en ciencias políticas y administrativas. 2008, p, 19

De otro lado el manual de funciones tiene como base el formato único, donde las columnas de responsabilidad y cargo se trasladarán al respectivo manual de la empresa en donde se define y expone su contenido.

El manual de funciones abarca las funciones de cada área que maneja la empresa, haciendo hincapié en cómo deben manejarse en el engranaje general de la empresa, contiene además la visión, misión, los objetivos, metas y descripción de cada área, y sus responsabilidades y responsables así:

Descripción del cargo: Se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y jefe inmediato.

Objetivo estratégico: Es la actividad genérica que define el grupo de funciones y responsabilidades por el cual es necesario el cargo.

Funciones: Incluye cada una de las funciones y responsabilidades del cargo, se fijan los límites y la esencia del cargo.

Perfil: Hace referencia a las habilidades y/o formación que un trabajador debe tener (o tiene) para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional-jerárquica, en la cual prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Esta gestión define que los procesos son gestionados de modo estructurado y el mejoramiento de ellos es la base de la organización.

La metodología de gestión por procesos está centrada en los distintos aspectos que requiere cada proceso, tales como: el responsable, el objetivo del proceso, producto o resultado del proceso, proveedores, insumos, procedimientos, indicadores, usuarios del proceso y la interrelación entre los diferentes procesos de la organización.

“El enfoque de las organizaciones hacia el trabajo por procesos busca alcanzar el propósito y el resultado de la actividad y no centrarse en una tarea exclusiva o específica, lo cual se asume como una responsabilidad colectiva de la totalidad de los integrantes. La organización se vuelve horizontal y los coordinadores son los líderes”⁶.

“La alta dirección debería trabajar en la selección de los procesos teniendo en cuenta: los problemas y quejas del usuario y del cliente interno, los procesos que implican alto costo, existencia de nuevas tecnologías y los procesos con tiempos más prolongados”⁷.

“La gestión por procesos en las empresas de servicios logísticos es una herramienta dirigida a conseguir, de manera dinámica, el mejoramiento de la prestación de los servicios en donde el enfoque es la satisfacción de las necesidades del cliente”⁸.

La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerla más eficiente y adaptada a las necesidades de los clientes, causando reducción de los costos, mejorando la calidad, incrementando la eficacia del trabajo, acortando y reduciendo los tiempos de trabajo en la atención del cliente.

⁶ DUBRIN, Andrew J. Fundamentos de Administración. 5 Ed. México: Paraninfo. 2000. P.217

⁷ MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2003, p. 23

⁸ TEMENS MONTES, José Luis. Gestión de Procesos asistenciales: aplicación práctica. España: McGraw-Hill, 2006, p.6

La norma ISO 9000 incluye como un requisito el modelo de gestión de los procesos. Estos modelos consideran que todo el funcionamiento de la organización debe entenderse como una red de procesos. Por consiguiente:

La gestión por procesos debe identificar, delimitar, interrelacionar y documentar los procesos dentro de la organización. Se deben definir claramente las actividades de control y revisión de cada proceso para evitar duplicidad en las actividades, determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establecerlas prioridades, análisis de fortalezas-debilidades y proveer de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos⁹.

“Los procesos son la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos”¹⁰.

Se habla del manual de procedimientos como un “documento que contiene en forma ordenada y sistemática información o instrucciones sobre organización, política y procedimientos de una empresa, considerados necesarios para la menor ejecución del trabajo”¹¹.

⁹ CASTAÑO HERRERA, Norby y PATIÑO GALLEGU, Sebastián. Manual de Procesos y Procedimientos Sociedad Oftalmológica de Cirugía Láser. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 2010, p. 25.

¹⁰ MOLINA PERALTA, Iraide. Manual de procesos y procedimientos del canal de televisión Producciones TV 5. Trabajo de Grado Administrador de Empresas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Escuela ciencias administrativas contables económicas y de negocios 2005, p. 28.

¹¹ DUHAT KIZATUS, Miguel. Los manuales administrativos en las oficinas públicas. 2 ed. México: Universidad de México, 2002.

De otro lado se considera que el manual de procedimientos es un “instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas”¹².

“El manual de procedimientos documenta la experiencia, el conocimientos, y las técnicas, que se generan en una empresa”¹³.

Se puede decir entonces que “El manual de funciones y procedimientos es muy importante, pues no es simplemente una recopilación de procesos, incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa, todo basado en la gestión de la organización”¹⁴.

En los manuales se definen las actividades a desarrollar por los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas de los procesos, sus responsabilidades y formas de participación, también proporcionan información acerca de la dinámica funcional de la empresa para que los empleados tengan una guía sobre la cual proceder y actuar.

En conclusión, una organización en la que no se use de forma correcta o simplemente no se apliquen los manuales de funciones y procedimientos es susceptible de caer en los siguientes problemas:

¹² RAMOS ANRANGO, Catalina Elizabeth. Propuesta de un manual de procedimientos internos para el departamento de afiliación y control patronal de la dirección provincial del instituto ecuatoriano de seguridad social de Chimborazo. Trabajo de grado Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A. Riobamba – Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad Administración de Empresas, 2011, p. 60.

¹³ Ibip., p. 70.

¹⁴ Ibip., p. 71.

Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, nos enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que, si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo, por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le “echará la culpa al vecino”.

No habrá normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores.

4.1.2 Conceptualización.

Actividad: Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad, facultad de obrar.

Cargo: Función de la cual una persona tiene la responsabilidad en una organización, un organismo o una empresa.

Descripción: Es la explicación minuciosa de los procesos o procedimientos para el desarrollo de alguna actividad, esta tiende a ser concisa, clara y objetiva completada en ocasiones con gráficos o imágenes, para realizar la descripción es necesario seguir los siguientes pasos: observar, seleccionar lo más significativo, clasificar y ordenar los datos.

Diseño: Es la descripción y elaboración verbal o escrita de algo que posee una delineación de aspecto, características y formas que son propias, originales de un objeto o cosa lo cual, son destinados a su utilización.

Funciones: Conjunto de actitudes propias en las tareas correspondientes a realizar en una institución o entidad.

Manual: Documento que recoge de forma detallada las instrucciones que se deben seguir para realizar las diversas actividades establecidas por la empresa de una manera sencilla, fácil de entender, permitiendo al trabajador desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Manual de funciones: Es un documento que comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, describiendo como se intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área, así como sus responsabilidades.

Manual de procedimientos: Es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Operador portuario: Empresa que presta servicios en los puertos, tales como cargue y descargue, almacenamiento, practicafe, remolque, estiba y desestiba, manejo terrestre de mercancía.

Perfil: Son el conjunto de características peculiares que destinan e identifican la persona que se establecerá en el cargo identificado por el cronograma estructural de la empresa.

Procedimiento: Le indica sobre las operaciones y procesos que deben ser ejecutados por los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas.

Proceso: Conjunto de las fases de un fenómeno. Actuación, trámite.

Tarea: Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado, combinación de trabajos deberes y responsabilidades asignadas a un empleado, individual y considerado, usualmente, como su asignación normal o regular.

Sociedad por acciones simplificadas: Sociedad comercial de capital, creada por la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006).

4.2 MARCO LEGAL

La Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura – Sopresbun S.A.S. cumple con toda la normatividad legal, laboral, tributaria y reglas de ley establecidas para el funcionamiento y habilitación portuaria como; la Resolución del Ministerio de Transporte que la acredita como operadora portuaria, un reglamento interno de trabajo el cual se compone de 58 artículos y 19 capítulos, completamente definidos y aprobados por la Junta directiva de la empresa.

A continuación, se menciona todas las características y conceptualización normativa y necesaria para constituir una sociedad por acciones simplificada (SAS).

La sociedad por acciones simplificada (SAS), nacen en Colombia a la vida jurídica el 5 de diciembre de 2008, con la promulgación de la ley 1258, en dicha normatividad se encuentran consagradas las normas que rigen la constitución y funcionamiento de una S.A.S. Además de esta ley el marco para ésta nueva figura lo constituye el código del comercio en sus artículos 98 y 104, la ley 222 de 1995 en sus artículos 19 al 21.

La sociedad por acciones simplificada solo está obligada a tener revisor fiscal cuando supere los montos de activos o ingresos consagrados en el parágrafo 2º del artículo 13 de la Ley 43 de 1990, cuando sus activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente de cinco mil salarios mínimos y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos.

“La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a la sociedad anónima”¹⁵.

Las características de esta forma de creación de empresas son las siguientes: Unipersonalidad, constitución por documento privado, término de duración indefinido, objeto social indeterminado, limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales, voto múltiple, libertad de organización, no es obligatoria la revisoría fiscal, ni la junta directiva; Elimina límites sobre distribución de utilidades, es una forma cerrada de una asociación colectiva y la sociedad colectiva restringe y limita la entrada de nuevos socios. La Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), es la nueva modalidad de creación de empresas que está tomando fuerza en el sistema societario colombiano.

De otro lado se tiene el proyecto de ley 217 de 2009 cámara, por medio de la cual se adopta un régimen especial para los trabajadores portuarios y se dictan otras disposiciones; en su artículo 1 define cada uno de los cargos de los trabajadores portuarios. En su artículo 2, habla de la jornada laboral y en el 4 trata de la seguridad del trabajador portuario.

¹⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1258. (5 de diciembre de 2008). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial. Bogotá. D. C., 2008 No. 47.194. P 1

La modalidad de trabajo portuario debe cumplir igualmente con la Resolución 1016 de 1989 la cual considera que los patronos o empleadores están en la obligación velar por la salud y seguridad de los trabajadores a su cargo. Esta Resolución resuelve que “El programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrollados en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria”¹⁶.

El CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, Ley núm. 50 de 28 de diciembre de 1990, por la que se introducen reformas al Código Sustantivo de Trabajo y se dictan otras disposiciones. El artículo 23 menciona los tres elementos esenciales que deben acontecer para que haya contrato y el artículo 24 donde se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo.

“La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización”¹⁷.

“Las Normas ISO 9000 no solo definen como debe ser el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad”¹⁸.

¹⁶ COLOMBIA. LOS MINISTROS DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Y DE SALUD. RESOLUCIÓN 1016 DE 1989 (31, marzo, 1989). Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Bogotá D.C. El Ministerio. 1989.

¹⁷ Las Normas ISO 9000 del 2000; 17 de diciembre de 2014. [Documento en Línea] P.1. Disponible en internet: <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/iso9000-2000> [acceso 18 de agosto 2015].

¹⁸ *Ibíd.*, p.2.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

4.3.1 Reseña histórica. La Compañía Industrial de Azúcares y Mieles S.A CIAMSA, contrataba el servicio de manipulación de carga a través de la empresa de empleo temporal Ocuservis, sin embargo, en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, la empresa quiso que un grupo de los mejores operarios conformaran su propia empresa y contrataran directamente con CIAMSA la prestación de este servicio. Con este propósito contrató a la Fundación Carvajal durante un año, para que capacitara y acompañara al grupo de estibadores en los temas sociales, empresariales y trámites legales necesarios para la constitución y administración de una empresa

El 24 de enero de 2012, nace jurídicamente la Sociedad por Acciones Simplificadas llamada Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura S.A.S.- Sopresbun, conformada por 58 socios la cual inició operaciones el 2 de mayo del 2012. La empresa comenzó prestando el servicio de recibo de azúcar y posteriormente, como resultado de su buena gestión, Ciamsa les permitió ampliar su portafolio de servicios a: cargue y descargue de motonaves, reparación de estibas, manejo de montacargas, embalaje y ensacado. Actualmente la empresa cuenta con la Resolución del Ministerio de Transporte que la acredita como operadora portuaria para prestar los servicios de trimado, trincado, tarja, manejo y reubicación, reconocimiento, llenado y vaciado de contenedores, embalaje y reembalaje, pesaje y cubitaje, marcación y rotulación, reconocimiento, inspección, clasificación y toma de muestras.

La S.A.S. se conformó inicialmente con un gerente general, cuatro supervisores, una secretaria y contador; utilizando software con licencia para liquidación de nómina y para la contabilidad. Los supervisores y el gerente vigilan la operación, la eficiencia de los trabajadores en la labor y ejercen el control para que no se excedan las horas extras reglamentarias.

4.3.2 Análisis de la localización. La Sociedad prestadora de servicios de Buenaventura – Sopresbun S.A.S., tiene su sede en la ciudad Buenaventura-Valle del Cauca y posee una ubicación privilegiada desde el punto de vista estratégico, pues su localización resulta de fácil acceso al estar establecida en una zona industrial que es muy visitada, y tiene gran flujo de mercancía. Debido a que una parte de sus instalaciones (operativas) se encuentran ubicadas dentro de las Bodegas de Ciamsa (Av. Simón Bolívar Cr. 17 y 19) y su parte administrativa está ubicada en la calle 7 con carrera 3 No. 1-23, tercer piso, barrio Las Mercedes, frente a la Cruz Roja.

4.3.3 Misión y visión. Fueron establecidas de acuerdo al direccionamiento estratégico de la empresa.

Misión. Somos una empresa prestadora de servicios logísticos y portuarios, especializada en el suministro de personal experto en el manejo integral y cuidado de mercancías que se destaca por su excelente calidad y cumplimiento.

Visión. Para el 2018, seremos la empresa líder en Buenaventura en el suministro de personal especializado en la presentación de servicios logísticos y portuarios con los más altos estándares de calidad y satisfacción del cliente.

4.3.4 Valores corporativos. Establecidos de acuerdo al desarrollo del direccionamiento estratégico de la empresa.

- ✓ Eficacia
- ✓ Honestidad
- ✓ Cumplimiento
- ✓ Responsabilidad

4.3.5 Objetivos. Establecidos de acuerdo al desarrollo del direccionamiento estratégico actualmente se implementan en la empresa.

- ✓ Consolidar un equipo de trabajadores con la capacidad de tomar decisiones, en el desarrollo y/o perfeccionamiento de las operaciones dentro del terminal marítimo.
- ✓ Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de la prestación de un servicio de calidad.
- ✓ Identificar estrategias que agilicen los métodos para realizar con mayor rapidez las preinspecciones, ensaque, llenado, vaciado y descargue de motonaves de los respectivos contenedores.
- ✓ Asegurar la posición competitiva más fuerte en nuestros mercados principales por medio de la efectividad operación.
- ✓ Incrementar de manera continua nuestro portafolio de servicios.
- ✓ Desarrollar un plan estratégico que permita optimizar cada una de las actividades y funciones de cada área de la empresa con la finalidad de hacer seguimiento, control y evaluación.

4.3.6 Políticas corporativas. Establecidas de acuerdo al desarrollo del direccionamiento estratégico actualmente se implementa en la empresa.

Política de calidad. Somos una empresa dinámica, comprometida con el desarrollo y mejora continua de nuestros estándares de calidad y desempeño del sistema integral, seguridad industrial, medio ambiente y calidad; capaz de satisfacer eficientemente las necesidades portuarias y logísticas de nuestros clientes, destinando los recursos técnicos, humanos, económicos y tecnológicos que sean necesarios, para lograr nuestros objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Nuestras operaciones se encuentran amparadas mediante una póliza de responsabilidad civil contractual con una amplia cobertura para cualquier operación portuaria y extra portuaria.

Política de talento humano. La carga laboral será justa y se brindaran las condiciones necesarias para el mismo promoviendo un ambiente sano de valores como; respeto, puntualidad, honestidad, responsabilidad y confianza.

Política de cliente externo. Es nuestra razón de ser, por lo tanto, siempre será lo más importante para nuestra empresa, por eso en el trato con ellos seremos los más caracterizados por la atención, el servicio y la comodidad que les brindamos

Política de precios. Ofrecemos precios razonables y accesibles de acuerdo al servicio y la asistencia requerida por el cliente.

Política de servicios. Prestar los servicios ofrecidos sobre una base tecnológica y operacional de vanguardia que permita maximizar la satisfacción de los clientes.

Política de crédito y pago. Armonizar los sistemas de crédito y pagos de manera que garantice la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

4.3.7 Portafolio de Servicios. Sopresbun S.A.S. presta los servicios de operadora en el terminal marítimo de Buenaventura así:

- ✓ Carga General
- ✓ Contenedores
- ✓ Granel Sólido
- ✓ Pre-Estiba
- ✓ Cargue o Descargue de Buques
- ✓ Cargue y descargue de tractomulas

- ✓ Servicios de tarja
- ✓ Servicio de Wincheros
- ✓ Elaboración, arreglo y lavado de estibas
- ✓ Transporte y urbaneo de carga.

4.3.8 Características de la empresa. Estructura empresarial.

En las tablas 1 y 2 se muestran específicamente el número de trabajadores que laboran el área administrativa y operativa de la empresa Sopresbun S.A.S. representando una suma total de 62 trabajadores, de los cuales 58 hacen referencia a los socios de la empresa y los 4 restantes son personal contratado para el desarrollo de funciones específicas.

Tabla 1. Personal administrativo

CARGO	No. FUNCIONARIOS
Gerente	1
Subgerente	1
Asistente Contable	1
Asistente Administrativo	1
Contador Externo	1
Total personal administrativos	5

Fuente: Elaboración propia. 2016

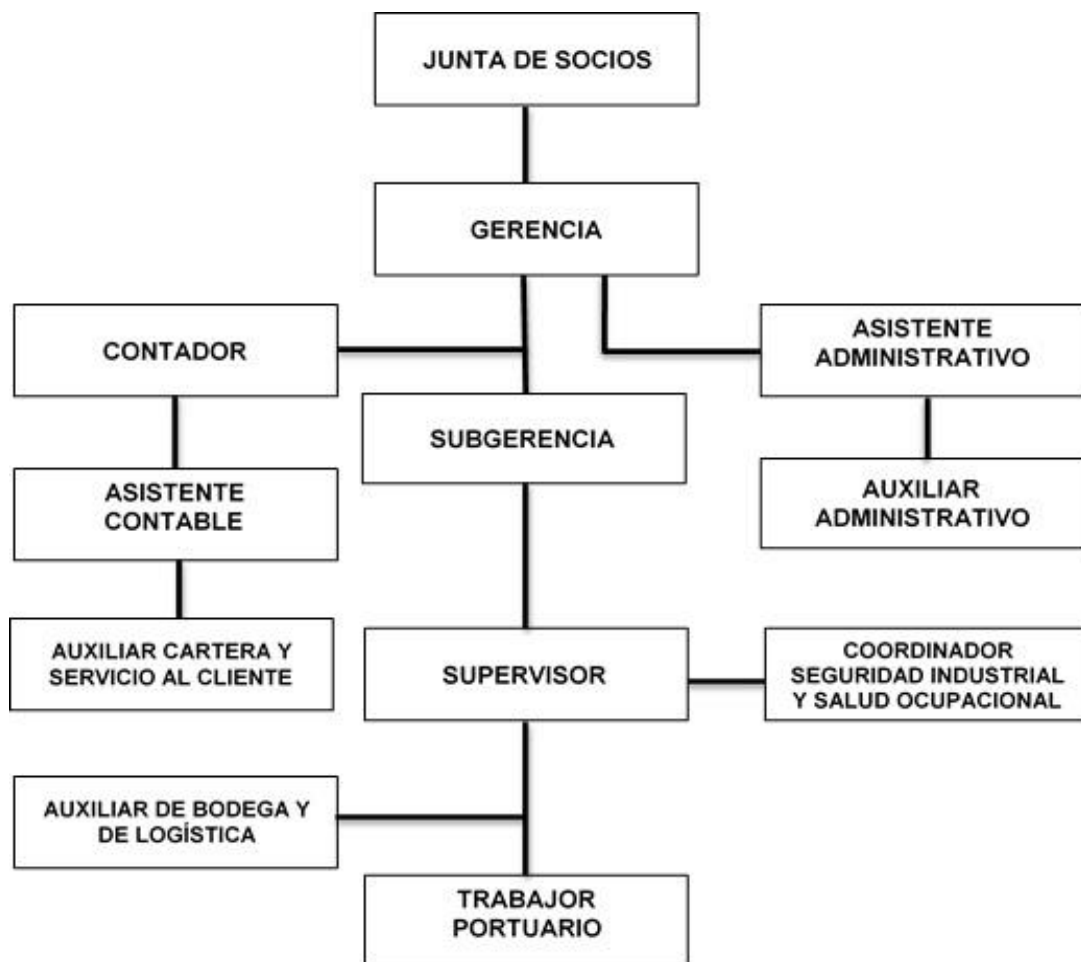
Tabla 2. Personal operativo

CARGO	No. FUNCIONARIOS
Supervisores	4
Coordinador de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	1
Trabajadores Portuarios (Estibadores, Wincheros, Tarjadores, Portaloneros etc.)	52
Total personal operativo	57

Fuente: Elaboración propia. 2016

4.3.9 Organigrama propuesto. A continuación, se presenta el organigrama de la Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura S.A.S “Sopresbun S.A.S” el cual se configuró y ajustó a partir del análisis de puesto que se requiere en la empresa los cuales fueron aprobados por la junta de socios y se encuentran establecidos en el manual de funciones.

Organigrama General de la Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura S.A.S



Fuente: Elaboración propia. 2016

***Nota:** Este organigrama se diseñó de acuerdo al análisis de puesto requerido por la empresa.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPOS DE ESTUDIO

5.1.1 Exploratorio. El estudio del presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio, según Méndez¹⁹, es el primer nivel del conocimiento. Permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.

Partiendo de la cita mencionada anteriormente, para este trabajo de investigación se empleó el estudio exploratorio con el objeto de conocer y entender la situación de la empresa Sopresbun S.A.S. y la necesidad de diseñar e implementar herramientas administrativas como son los manuales de funciones y procedimientos.

5.1.2 Descriptivo. El estudio de este trabajo investigación también es carácter descriptivo, para Méndez²⁰, es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.

De acuerdo con lo citado en el párrafo anterior por medio de este estudio se busca recoger una serie hechos y situaciones para convertirlos en información básica y fundamenta la cual permite detallar las características, elementos, factores, que intervienen y se relacionan en los procesos y actividades necesarios para la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos.

¹⁹ MÉNDEZ, Carlos. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 ed. Bogotá: Limusa. Noriega Editores, 2006. p.187

²⁰ Ibíd., p. 133.

5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

5.2.1 Descriptivo. La investigación empleada para la elaboración de este proyecto fue de tipo descriptiva la cual “se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad”²¹

La configuración de este tipo investigación descriptiva fue netamente de campo donde se pudo recolectar los datos directamente donde ocurren hechos sin manipular o controlar alguna variable permitiendo obtener una información detallada y exacta para configurar los manuales.

5.2.2 Cualitativo. También se empleó la metodología cualitativa, ya que como lo mencionan Taylor y Bogdan²², esta se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable

Se hizo uso de este método de investigación cualitativa con la finalidad de obtener información directa de las personas que ejecutan las diferentes funciones y procesos administrativos y operativos en la empresa.

5.2.3 Inductivo. Se utilizó también en la investigación el método inductivo, el cual según Méndez²³, es el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a fenómenos y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observación.

²¹ VERA, Adrian; 08 de julio de 2008. Principales tipos de investigación. [Monografía línea]. Disponible desde internet en: <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion.shtml> [acceso 29 de abril 2016].

²² TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Nueva York, 1984, Ediciones Paidós. P, 18.

²³ MÉNDEZ, op. cit, p. 144

Por medio de este método de investigación se pudo trazar aportes y mejorar en las actividades y tareas generales para cada cargo y procedimientos que se ejecuta en la empresa Sopresbun S.A.S.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

5.3.1 Población. La población objeto de estudio de investigación son los 62 trabajadores que conforman la empresa Sopresbun S.A.S. Esta población incluye a los cincuenta y ocho (58) socios de la empresa, los cuales desarrollan y ejecutan labores dentro de la compañía convirtiéndose en funcionarios o trabajadores de la misma y cuatro (4) trabajadores contratados para desarrollar labores administrativas específica de la S.A.S.

5.3.2 Muestra. Para la toma de la muestra poblacional de trabajadores se utilizó la siguiente formula:

$$\begin{aligned}n &= N * P * Q * Z^2 / (N - 1) * e^2 + P * Q * Z^2 \\n &= 62 * 0.05 * 0.95 * (1.96)^2 / (62 - 1) (0.05)^2 + 0.05 * 0.95 * (1.96)^2 \\n &= 11.3135 / 0.1525 + 0.182476 \\n &= 11.3135 / 0.334976 \\n &= 33.7740 \\n &= 34\end{aligned}$$

Dónde:

n=Tamaño de la muestra

N= total de la población (62)

Z=Nivel de confianza (1.96)

e²=error muestral (0.05)

Q= 1-P (0.95)

P= 0.05

El tamaño de la muestra está supeditado a la necesidad de la organización de incluir todos los cargos dentro del manual.

De esta manera, para el desarrollo del trabajo se tuvo en cuenta que algunos cargos son ocupados por varias personas, razón por la cual no se hace necesario entrevistar, observar y analizar a todos, porque hasta dos trabajadores pueden explicar en detalle las funciones pertenecientes al cargo.

5.4 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En el proceso de recopilación de los datos para el desarrollo de este proyecto se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Igualmente se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos como; observación directa, entrevistas y encuestas, las cuales fueron analizadas, evaluadas y tabuladas respectivamente. El trabajo de investigación fue netamente de campo el cual consistió en la recolección de la información directamente de la realidad donde ocurren hechos.

5.4.1 Fuentes primarias. Para este trabajo de investigación de campo las fuentes primarias se representaron en todos aquellos trabajadores que se encuentran directamente relacionadas con las actividades, tareas, funciones, procesos y procedimientos que se desarrollan en la empresa.

5.4.2. Fuentes secundarias. Para complementar y consolidar la información pertinente a los manuales, se hizo uso de fuentes secundarias, trabajos e investigaciones referentes al tema que compete, libros, manuales, sitios web, etc. Que ayuden a generar más fundamentos para culminar el trabajo y la elaboración de los manuales de funciones y procedimiento de forma más completa.

5.4.3 Observación directa: Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa para registrar sistemáticamente, evidenciar y visualizar las diferentes actividades y funciones inherentes a cada área de la empresa Sopresbun S.A.S.

5.4.4 Análisis documental: Se realizó análisis de las teorías administrativas de la gestión y de las normas de calidad. Para este caso se utilizó la estandarización, documentación y validación de procesos.

5.4.5 Entrevista y encuesta: Se entrevistó y encuestó a cada uno de los funcionarios encargados del desarrollo de las tareas que conforman los procedimientos y funciones que se ejecutan en la empresa. En la realización de la entrevista se emplearon preguntas abiertas si un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

La aplicación de la encuesta generalmente se empleó como instrumento de medición del grado de aceptación para el diseño e implementación del Manual de Funciones y Procedimientos en la empresa Sopresbun S.A.S.

Finalmente, información suministrada en la entrevista, corroboró y aprobó con el Gerente Genere y la Junta de Socios y la información recolectada en la encuesta se analizó, evaluó, tabuló y represento gráficamente. De esta manera se pudo recopilar los principales elementos y factores que permitieran hacer una evaluación analítica para así obtener los resultados necesarios para diseñar cada manual y de esta manera aplicarlo a cada puesto de trabajo.

6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

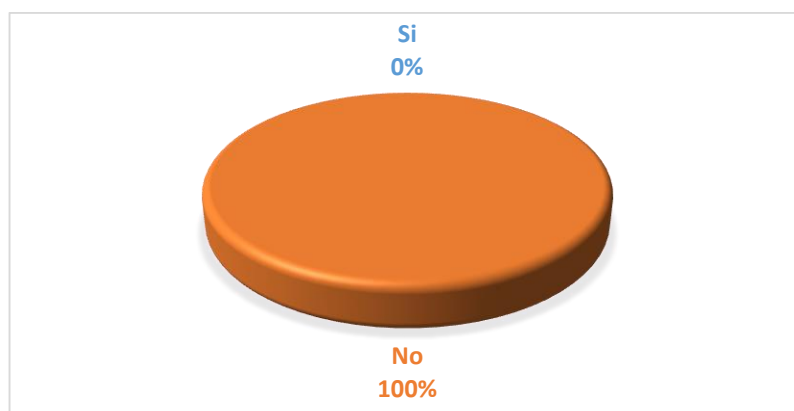
El propósito esencial de este capítulo es presentar los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa Sopresbun S.A.S.

Tabla 3. ¿Existe un manual de funciones que regule su puesto de trabajo?

Ítem	Cantidad	Participación %
Si	0	0
No	34	100
Total	34	100

Fuente: Elaboración propia. 2016

Gráfico 1 ¿Existe un manual de funciones que regule su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia. 2016

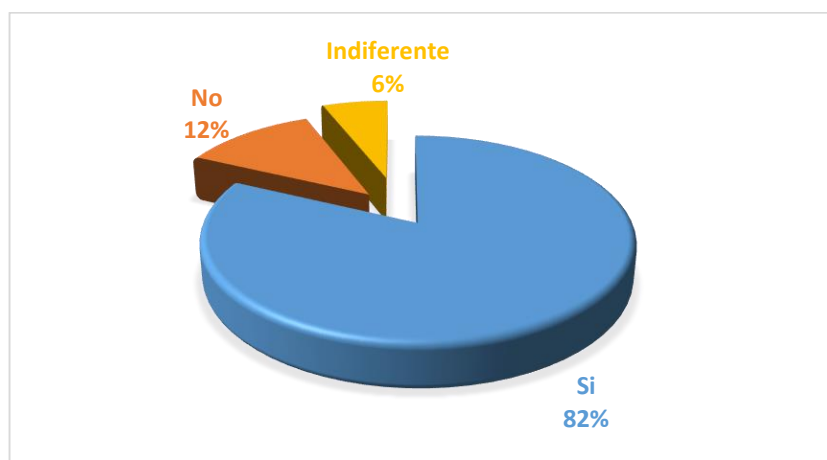
Se puede observar en los datos presentados que el 100% de los entrevistados respondió que no existe ningún instrumento o manual que regule su puesto de trabajo, por lo que se hace necesario implementar un manual que contenga las funciones y actividades para cada puesto de trabajo. Con lo cual se espera lograr un cambio en las relaciones internas de cada área de trabajo, lo que se verá reflejado en las relaciones externas de la empresa.

Tabla 4. ¿Cree usted que es importante el diseño y la implementación de un Manual de Funciones y Procedimiento en la empresa Sopresbun S.A.S.?

Ítem	Cantidad	Participación %
Si	28	82
No	4	12
Indiferente	2	6
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia. 2016

Gráfico 2 ¿Cree usted que es importante el diseño y la implementación de un Manual de Funciones y Procedimiento en la empresa Sopresbun S.A.S.?



Fuente: Elaboración propia. 2016

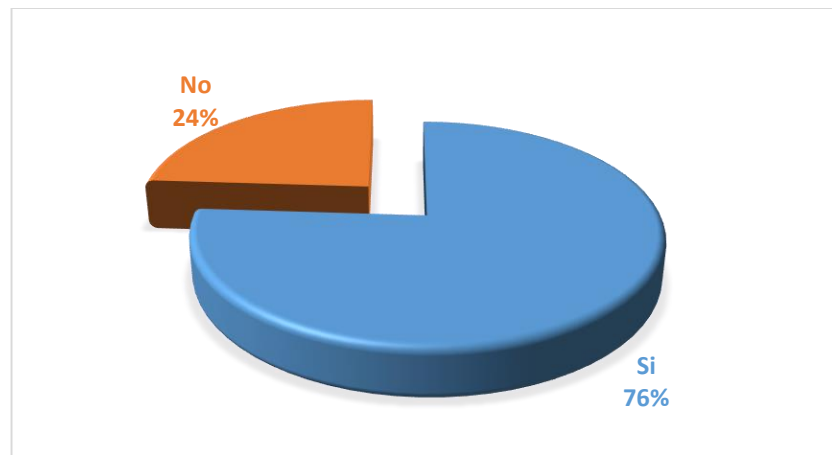
De acuerdo con los resultados a la pregunta sobre la importancia de la elaboración e implementación del manual de funciones y procedimientos, el 82% respondió que sí es importante que la empresa elabore e implemente un manual de funciones y procedimientos para lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades empresariales. El 12% piensa que no es relevante porque esto aumentaría la carga labor y el 6% restante fue indiferente a este cuestionamiento.

Tabla 5. ¿Cree usted que la falta de un Manual de Funciones y Procedimientos afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa Sopresbun S.A.S.?

Ítem	Cantidad	Participación %
Si	26	76
No	8	24
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia. 2016

Gráfico 3 ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones y procedimientos afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa?



Fuente: Elaboración propia. 2016

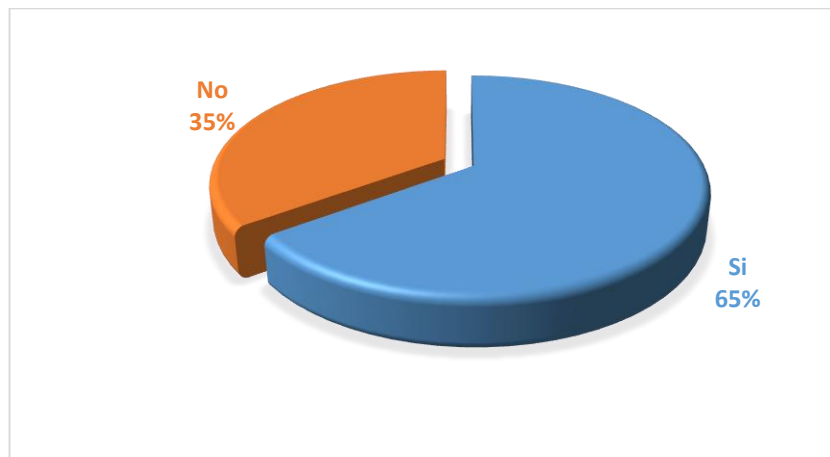
Se puede observar que de acuerdo a los datos presentados un 76% de los empleados de la organización considera que la falta de un manual de funciones y procedimientos afecta el crecimiento y la calidad en la prestación del servicio porque muchas actividades no se realizan teniendo en cuenta los indicadores necesarios y en otras ocasiones no se ejecuta el seguimiento de las mismas.

Tabla 6. ¿Su puesto de trabajo es supervisado por alguien?

Ítem	Cantidad	Participación %
Si	22	65
No	12	35
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia. 2016

Gráfico 4 ¿Su puesto de trabajo es supervisado por alguien?



Fuente: Elaboración propia. 2016

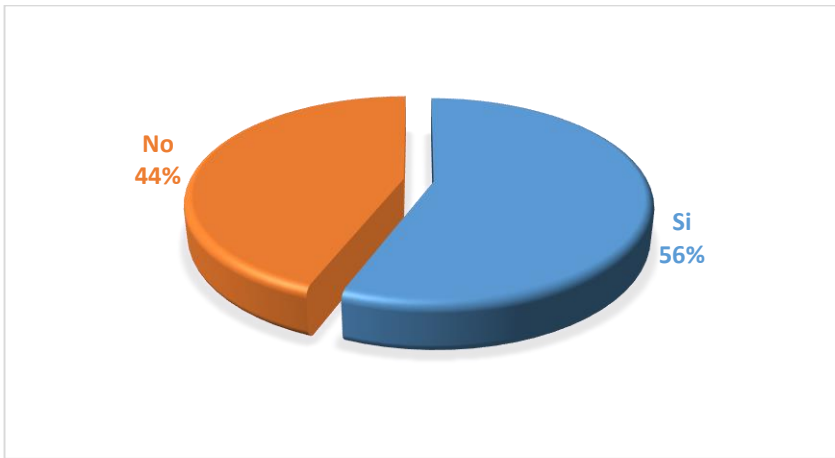
Se puede observar que cuando se les preguntó si eran supervisados dentro del puesto de trabajo, el 65% de los empleados de la empresa respondió que, si eran supervisados dentro de su puesto de trabajo, y el 35%, respondió que no. Esto quiere decir que gran parte de los trabajadores de la empresa son supervisados y generalmente los del área operativa donde se requiere mayor un nivel de control en las actividades portuarias por los aspectos de seguridad en el trabajo y la calidad del servicio que se debe producir en este campo.

Tabla 7. ¿Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente?

Ítem	Cantidad	Participación %
Si	19	56
No	15	44
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia. 2016

Gráfico 5 ¿Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente?



Fuente: Elaboración propia. 2016

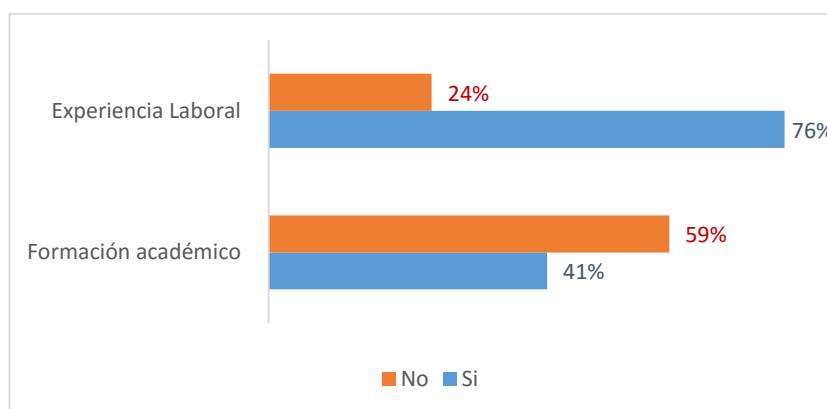
Se puede observar que de acuerdo a los datos presentados casi la mitad del personal encuestado dice que las actividades que realiza no son propias al cargo que desempeña actualmente, puesto que realiza funciones de otros cargos y en muchas situaciones son actividades de otros departamentos, las cuales por no estar definidas en un manual no existe un directo responsable.

Tabla 8. ¿Cree usted que su historial de experiencia laboral y formación académica son los necesarios para desarrollar el cargo que usted desempeña en la empresa Sopresbun S.A.S.?

Categoría	Ítem	Cantidad	Participación %
Experiencia laboral	Si	26	76
	No	8	24
Total		34	100%
Formación académico	Si	14	41
	No	20	59
Total		34	100%

Fuente: Elaboración propia. 2016

Gráfico 6 ¿Cree usted que su historial de experiencia laboral y formación académica son los necesarios para desarrollar el cargo que usted desempeña en la empresa Sopresbun S.A.S.?



Fuente: Elaboración propia. 2016

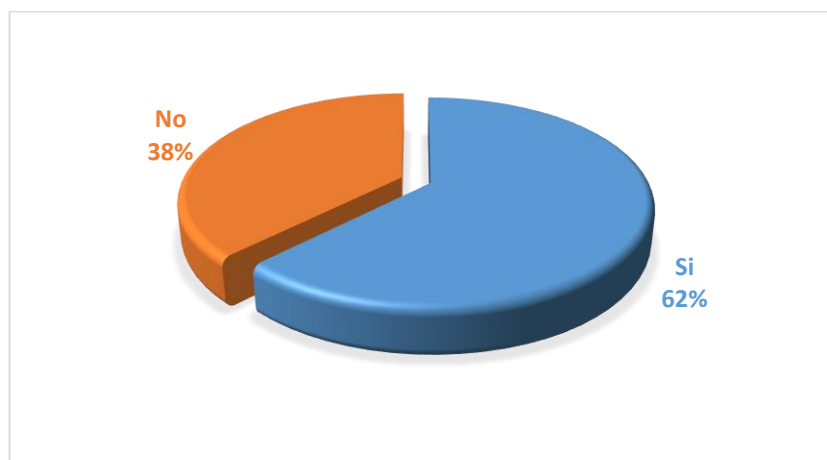
Se puede observar que de acuerdo a los datos presentados un 76% del personal encuestado posee la experiencia profesional del cargo que desempeña, sin embargo, el 59% del personal encuestado no cumple con la formación académica requerida para ejercerlo.

Tabla 9. ¿En el desarrollo de las funciones de los cargos aplica algún tipo de herramienta que le permita medir el desempeño?

Ítem	Cantidad	Participación %
Si	5	62
No	3	38
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia. 2016

Gráfico 7 ¿En el desarrollo de las funciones de los cargos aplica algún tipo de herramienta que le permita medir el desempeño?



Fuente: Elaboración propia. 2016

Se puede observar que un 62% del personal encuestado respondió que para el desarrollo de las funciones utilizan herramientas para medir el desempeño, y solo un 38% dijo que no. Esto quiere decir que es mayor el número de ejecutivos de la empresa Sopresbun S.A.S. prefieren aplicar para herramienta que les permita medir el desempeño de los puestos de trabajo y de esta manera permitir una labor más eficiente.

***Nota:** la pregunta que se describe en esta página está dirigida al grupo de directivos, supervisores y personal que tiene trabajadores a su cargo. Por esta razón cambia número de personas encuestadas.

7. ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO

7.1 ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

El propósito esencial de este apartado es explicar el desarrollo del análisis y diseño de puestos que se aplicó en la empresa Sopresbun S.A.S. En primer lugar, se analizaron los elementos básicos sobre el funcionamiento general de la empresa, estructura organizacional y organigramas de trabajo. Después se analizó la información resultante de la investigación aplicada en este proyecto y luego se determinó en detalle las características en término de las conductas, tareas, funciones, deberes y responsabilidades que están comprendidas en el contenido de un puesto, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que debe poseer la persona contratada, que son importantes para lograr un desempeño exitoso en el puesto.

7.2 ANÁLISIS DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

La elaboración de los manuales de funciones y procedimientos representa una herramienta importante diseño organizacional de una empresa, porque permiten conocer, dimensionar, analizar las necesidades y requerimientos en cuanto a personal y recursos para ejecutar de forma efectiva las actividades y tareas de cada puesto de trabajo, procesos y procedimientos al interior de las empresas. Según Beckman²⁴, el éxito del diseño requiere profunda comprensión del contexto para el cual la organización se está diseñando, el entorno en el que compite la empresa, las estrategias de negocio que va a utilizar, y las capacidades que necesita para competir.

²⁴ BECKMAN, S. L. Introduction to a Symposium on Organizational Design. California: management review, 2009. Vol. 51, No. 4

En la identificación de requerimientos y necesidades para establecer mejoras a los esquemas de trabajo al interior de empresa Sopresbun S.A.S. es preciso mencionar que en el marco de la elaboración de los manuales y específicamente el de funciones se desprende un análisis de puesto resultante de la evaluación y consolidación de las actividades administrativas y operativas, se proyectan nuevos de puestos de trabajo los cuales ya habían sido planteados de manera informal por la junta de socios y la gerencia general de la empresa. sin embargo, con la configuración del manual de funciones la empresa decide aprobar estos puestos de trabajo e incorporarlos a los manuales e incluirlos en el organigrama general.

A continuación, se detalla en la tabla 10, el personal requerido que conforma la estructura organización que se propone para la empresa Sopresbun S.A.S.

Tabla 10. Personal requerido

CARGO	No. FUNCIONARIOS
Gerente	1
Subgerente	1
Asistente Administrativo y Financiero	1
Auxiliar Administrativo y Contable	1
Auxiliar de Cartera y Servicio al Cliente	1
Auxiliar de Bodega y de Logística	4
Coordinador de seguridad industrial y salud ocupacional	2
Supervisor	4
Trabajadores portuarios	38

Fuente: Elaboración propia. 2016

7.3. DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES

7.3.1 Manual de funciones

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB- AD- 01- 05
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas 1/21
	GERENCIA	General	
	NÚMERO DE CARGOS	Uno	
	CARGO	Gerente General	
	JEFE INMEDIATO	Presidente Asamblea de Socios	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Título universitario en ingeniería industrial, administración de empresas, administración financiera o con postgrado. ✓ Experiencia general en administración de talento humano, recursos físicos y financieros. Planeación gerencia social, asesoría, atención al cliente. ✓ Con experiencia específica de 36 meses desempeñando actividades como administración general, administración de recursos financieros, dirección, gestión financiera y logística portuaria.
II. NATURALEZA DEL CARGO
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por la asamblea de socios.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el Estatuto de la misma, las facultades otorgadas por la Asamblea de socios y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el negocio de servicios portuarios. 2. Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la Asamblea y la Ley.

3. Informar a la Asamblea las acciones tomadas, así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.
4. Elevar para aprobación del Directorio los estados financieros, la memoria anual de la Empresa, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal, obteniendo la aprobación para su difusión.
5. Aprobar el Manual de Organización y Funciones elaborado por la subgerencia.
6. Aprobar el Cuadro de Perfiles de la Empresa elaborado por la subgerencia.
7. Proponer a la Asamblea la contratación de los gerentes, así como aumentos de sueldos y promociones para gerentes y funcionarios.
8. Transigir los juicios y otros asuntos de interés para la Empresa y someter al arbitraje las reclamaciones activas y pasivas de la Empresa.
9. Proponer y sustentar ante la asamblea las operaciones de crédito que superen las facultades crediticias que le han sido conferidas.
10. Supervisar las operaciones de la sociedad, los libros de contabilidad, cuidar que dicha contabilidad esté al día y suscribir la correspondencia de la sociedad, cuando sea necesario.
11. Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de Sopresbun S.A.S. ante la colectividad y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma ante la opinión pública.
12. Delegar cualquiera de sus atribuciones en funcionarios de menor jerarquía con conocimiento de la Asamblea, debiendo en este caso observar las restricciones que la normatividad establece.
13. Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.
14. Actuar como secretario de la Junta General de Accionistas.
15. Girar aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, girar cheques y endosar los mismos, firmar vales y pagarés, retirar depósitos, contratar sobregiros y avances en cuenta corriente y firmar contratos en representación de Sopresbun S.A.S.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-OP-02-03
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas 3/21
	DEPENDENCIA	Operativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Uno	
	CARGO	Subgerente	
	JEFE INMEDIATO	Gerente	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Título universitario en ingeniería industrial, administración de empresas, administración financiera o con postgrado. ✓ Experiencia general en administración de operaciones, atención al cliente.
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Satisfacer las necesidades de los clientes en relación a los servicios que provee la empresa. 2. Responsable de la rentabilidad de los negocios. 3. Responsable de la mantención y reparación menor de la infraestructura necesaria para el desarrollo del negocio. 4. Propone políticas y criterios para la aplicación de nuevas tecnologías para la gestión de su área.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Integrado de la empresa. 2. Elaborar, mantener y ejecutar un plan de mantenimiento de la infraestructura, servicios de las instalaciones de los terminales y áreas comunes de propiedad de la empresa. 3. Satisfacer las necesidades de los clientes en relación a los servicios que provee la empresa. 4. Responsable de aplicar la reglamentación operativa portuaria 5. Proponer políticas y criterios para la aplicación de nuevas tecnologías para la gestión de su área.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB- AD- 03-10
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas 4/21
	DEPENDENCIA	Administrativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Uno	
	CARGO	Contador	
	JEFE INMEDIATO	Gerente	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Título Universitario Contador Público. ✓ Conocimientos en sistemas informáticos contables y Microsoft Office). ✓ Responsable, organizado y con alta calidad humana ✓ Capaz de diseñar, gestionar y poner en marcha procesos de optimización de recursos. ✓ Habilidades analísticas
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Cargo a nivel Ejecutivo Staff, relacionado con la administración adecuada del sistema contable, cuyo propósito es el procesamiento de la información financiera de la empresa como base para la toma de decisiones por parte de los socios y una adecuada administración de los impuestos de la misma. 2. Su gestión está orientada a ejercer un efectivo trabajo de análisis y evaluación de la eficiencia administrativa, de planeación, control contable y gestión fiscal al igual que visualizar el adecuado manejo de los recursos, sus valores fundamentales están en la responsabilidad, honestidad y ética profesional.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Elaborar los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos y notas, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de ellos, con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la cooperativa. 2. Presentar cada uno de los estados financieros debidamente firmados por las partes, Contador, Gerente y Revisor Fiscal (Si los hubiere) para certificar la veracidad de las cifras. 3. Diseñar y exponer a los socios la planeación tributaria que permitirá optimizar recursos para la empresa.

4. Elaborar declaraciones de impuestos a título de retención en la fuente, industria y comercio y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y presentación.
5. Atender y tener a disposición del revisor fiscal (si los hubiere) y de los diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos.
6. Atender y dar respuesta en forma oportuna, con soportes necesarios a los requerimientos de las entidades de control y vigilancia.
7. Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
8. Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los libros oficiales de contabilidad y mantener al día su impresión y/o digitalización (mayor y balances, Diario e inventarios y balances).
9. Responder oportunamente a la DIAN por la vigencia de la autorización de la numeración de las facturas.
10. Realizar arqueos a caja menor y principal cuando considere conveniente
11. Revisar mensualmente la nómina y pagos de aportes al sistema de seguridad social integral.
12. Llevar el control contable de activos fijos, cargos diferidos y gastos pagos por anticipado.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-AD- 04-07
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas 6/21
	DEPENDENCIA	Administrativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Uno	
	CARGO	Asistente Contable	
	JEFE INMEDIATO	Contador	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Estudiante de Contaduría Pública o Técnico en Contabilidad Sistematizada ✓ Alto conocimiento en sistemas (Office) ✓ Conocimiento de programas contables ✓ Buena presentación personal ✓ Persona responsable y organizada ✓ Un año de experiencia.
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Cargo de nivel administrativo, relacionado con el desempeño de labores propias para el aseguramiento del adecuado manejo y registro de hechos económicos de la empresa.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Generar soportes de contabilidad (facturas, comprobantes de egreso, recibos de caja, nómina etc.) 2. Digitar los soportes de contabilidad en sistema aplicativo 3. Entregar oportunamente la información requerida por el Contador, el Revisor Fiscal (si los hubiere), Gerente y Junta de socios 4. Elaborar el informe diario de caja y bancos, con sus respectivos soportes 5. Coordinar con el Contador para que los estados Financieros de la empresa se presenten a la Gerencia a más tardar el 10 del mes siguiente. 6. Colaborar con otras funciones tales como facturar, generación de informes de gerente. 7. Mantener al día relación de aportes y préstamos de los asociados. (si los hubiere).

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-AD- 04-01
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas:7/21
	DEPENDENCIA	Administrativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Uno	
	CARGO	Asistente Administrativo	
	JEFE INMEDIATO	Gerente	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Técnico o tecnólogo en administración de empresas.
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Asistir en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad de operaciones 2. Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad de operaciones. 3. Participar en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo. 4. Diligenciar los formatos de órdenes de pago. 5. Realizar el seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna. 6. Controlar los pagos efectuados al personal administrativo u operario por diversos beneficios. 7. Realizar solicitudes de dotación de equipos y materiales para la dependencia de operaciones. 8. Coordinar y hacer seguimiento a las acciones administrativas. 9. Llevar los registros y el archivo de expedientes de proveedores. 10. Mantener informado al supervisor sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-AD- 05-25
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas:8/21
	DEPENDENCIA	Administrativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Uno	
	CARGO	Secretaria General	
	JEFE INMEDIATO	Gerente	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Estudiante o Técnico(a) en Secretariado ✓ Alto conocimientos en sistemas (Office) ✓ Buena presentación personal ✓ Responsable, organizada y ágil, con alta calidad humana ✓ Persona elocuente, con excelente ortografía y redacción ✓ Un año de experiencia. ✓ Conocimiento del Inglés como segunda lengua
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Cargo de nivel administrativo, relacionado con el funcionamiento y desempeño de la empresa, con un alto nivel académico en áreas como lenguaje, comunicación, redacción, atención al cliente y habilidades ejecutivas
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Recibir, despachar, redactar y archivar correspondencia 2. Atender el personal en general 3. Mantener actualizada base de datos de los asociados 4. Mantener archivo de incapacidades 5. Entregar oportunamente información requerida por el Gerente y accionistas. 6. Colaborar con la generación de informes de gerencia 7. Informar oportunamente cualquier situación que afecte el curso normal de las actividades de la empresa. 8. Mantener al día el archivo del área administrativa. 9. Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas del conmutador.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-AD- 06-44
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas:9/21
	DEPENDENCIA	Administrativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Uno	
	CARGO	Auxiliar Administrativo y contable	
	JEFE INMEDIATO	Gerente	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Estudiante de nivel técnico, tecnológico o en formación profesional de primeros semestres, certificados en el área de Contaduría Pública. ✓ Manejo de los programas de Office (Word, Excel) ✓ Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria ✓ Conocimiento como mínimo de un programa contable ✓ Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado.
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla, tanto interna como externa 2. Atender todas aquellas personas que necesiten información. 3. Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera. 4. Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social. 5. Revisar la contabilización de los documentos. 6. Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables. 7. Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención 8. Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-AD- 06-40
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas: 10/21
	DEPENDENCIA	Administrativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Uno	
	CARGO	Auxiliar de cartera y servicio al cliente	
	JEFE INMEDIATO	Gerente	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Tecnólogo en Administración Financiera o Estudiante de V semestre en delante de Economía, Administración de Empresas o Contaduría. ✓ Conocimientos intermedios de Herramientas de Ofimática (Excel, Word y PowerPoint). ✓ Habilidades para negociación. ✓ Conocimientos sobre servicio de atención al cliente.
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Ejecutar los procesos de recaudo de los servicios facturados y los procesos de respuesta, conciliación a objeciones de acuerdo a la normatividad vigente, con el fin de garantizar la contraprestación de los servicios ofertados por la empresa. 2. Responder por la adecuada y oportuna liquidación de los aforos, facturación e impresión de la facturación directa, y de acuerdo con las normas, objetivos, políticas y Código de Ética de la Administración como de la aplicación del Reglamento o manual de cartera.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Reportar las moras de cartera a los vendedores, con copia a la gerencia. 2. Realizar semanalmente el reporte de la rotación de cartera a gerencia. 3. Recibir los valores correspondientes a los recaudos hechos por la empresa, comparando los valores con los saldos existentes y los recibos provisionales. 4. Revisar en forma semanal y en compañía de los colaboradores de contaduría, el estado de cartera, realizando los ajustes correspondientes, que servirán de insumo en la expedición de las notas crédito. 5. Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos, y estados de cartera. 6. Registros de gastos, manejo de cartera, elaboración de reportes, facturación, y conciliaciones bancarias. 7. Resolver los pedidos que soliciten ser grabados en el aplicativo correspondiente.

8. Atender al público en general, personal y telefónicamente, suministrando la información requerida y recibiendo los mensajes respectivos, entregando o recibiendo la información o documentos solicitados y hacer los trámites administrativos que ello demande.
9. Imprimir los consolidados correspondientes.
10. Colaborar con el gerente en la programación y ejecución de las actividades de la empresa.
11. Encargarse de la cobranza telefónica.
12. Elaborar los pedidos de elementos requeridos para el normal funcionamiento de la oficina.
13. Conocer y aplicar las políticas del manual de cartera.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-OP- 06-20
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas: 11/21
	DEPENDENCIA	Operativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Cuatro	
	CARGO	Auxiliar de Bodega y Logística	
	JEFE INMEDIATO	Supervisor	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Bachillerato en cualquier en modalidad o Técnico en logística ✓ Un (1) año en cargos similares. ✓ Acreditar acciones de capacitación básica en técnicas de inventario y otros relacionados con su trabajo.
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa. 2. Hacer seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra. 3. Visualizar y monitorear stock que mantienen los contratistas en sus bodegas.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Coordinar y ejecutar las políticas de manejo (entrada y salida) de mercancías en la bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos. 2. Recibir, revisar e ingresar al sistema las mercancías que han sido devueltas por los clientes, tanto no recibidas como por averías. 3. Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios para evitar deterioro o pérdida de los mismos. 4. Controlar la elaboración de los documentos que sirven de base para la incorporación contable de las compras para organizar el archivo financiero de la empresa. 5. Velar por la entrega oportuna y adecuada de las mercancías que estén facturadas a los clientes con el fin de evitar contratiempos en el desarrollo de las labores cotidianas. 6. Verificar que los cargues estén de acuerdo con las facturas y con el consolidado con el fin de llevar control sobre salidas de mercancías de la bodega. 7. Recoger y entregar las mercancías o bienes adquiridos, verificando el cumplimiento de las características de especificación en la requisición o la orden de compra.

8. Controlar que las mercancías que ingresen a la bodega cumplan especificaciones de calidad y cantidad en la orden de compra.
9. Elaborar en el primer mes de cada año el inventario de mercancías, en el que se contraste físico contra documental y realizando los ajustes correspondientes.
10. Coordinar con los entregadores el cargue correspondiente a cada despacho.
11. Realizar seguimiento y acompañamiento al ayudante de bodega, reportando cualquier irregularidad a la gerencia.
12. Organizar y clasificar las entradas al almacén de acuerdo a su tamaño, peso y cantidad.
13. Realizar en forma periódica la verificación de los inventarios individuales, reportando a gerencia las inconsistencias entre lo físico y lo documental, dejando registro de artículos agotados y dañados.
14. Clasificar y archivar los documentos de entrada y salida de mercancías del almacén.
15. Realizar informe mensual de las entradas, salidas y stop, con su respectiva valorización y entregarla a la gerencia administrativa y financiera.
16. Controlar el ingreso y la salida del personal de bodega, repuestos, equipos, entre otros, que se efectúen por medio de la puerta de la empresa.
17. Controlar el préstamo, reposición y revisión de estado de la herramienta de mantenimiento.
18. Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la dependencia.
19. Controlar el inventario, la reposición y el estado de la herramienta de las rutas.
20. Controlar y almacenar adecuadamente los equipos propiedad del cliente manteniendo al día el inventario.
21. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.
22. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de documentos.
23. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados durante el día.
24. Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido en las actividades del Archivo.
25. Conservar los archivos según los procedimientos.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-OP- 06-12
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas: 13/21
	DEPENDENCIA	Operativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Dos	
	CARGO	Auxiliar de Servicios Generales	
	JEFE INMEDIATO	Supervisor	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Bachillerato en cualquier en modalidad. ✓ Un (1) año en cargos similares.
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1 Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas. 2 Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria. 3 Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas. 4 Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso. 5 Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas. 6 Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo 7 Cumplir de manera efectiva la misión y los objetivos de la dependencia a la que se encuentra adscrito y la ejecución de los procesos en que interviene en razón del cargo. 8 Responder por la aplicación de los procedimientos del sistema de control interno y velar por la calidad, eficiencia y eficacia del mismo.

- 9 Cumplir con las disposiciones existentes en materia disciplinaria, sobre Derechos, Deberes, Prohibiciones, Inhabilidades, Incompatibilidades y Conflicto de Intereses.
- 10 Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-OP- 07-21
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas: 15/21
	DEPENDENCIA	Operativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Cuatro	
	CARGO	Supervisor	
	JEFE INMEDIATO	Subgerente	

I. PERFIL DEL CARGO		
✓	Conocimientos necesarios para realizar la competencia	
✓	Técnico o tecnólogo en logística portuaria,	
✓	Bachiller con experiencia en el cargo	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
1.	Perfil relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen entre otras, las actividades de supervisión en cualquier área de la empresa. Con énfasis en empresas portuarias. Así mismo funciones de coordinación, retroalimentación y gestión serán relevantes para cumplir el cargo.	
2.	La habilidad relevante de cargo son las relaciones interpersonales, transferir información y liderazgo. Debe asegurar el cumplimiento de las especificaciones para la carga, contenedores servicio solicitados por la empresa y el cliente y tomar acciones correctivas para satisfacer eficiente y efectivamente el cumplimiento y los procedimientos de orden, higiene y seguridad.	
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1.	Responsable de la prestación de servicios que requieran los clientes al interior del terminal.	
2.	Responsable de la coordinación de las actividades operacionales que se ejecutan dentro del recinto portuario.	
3.	Responsable de la coordinación del uso de áreas comunes del terminal.	
4.	Responsable de una adecuada atención y satisfacción del cliente.	
5.	Apoyar al subgerente en mejoras de los procesos orientados a los servicios.	
6.	Responsable del control de los atraques y zarpe de naves y programas de faenas.	
7.	Responsable del traspaso de la información para la confección de la documentación asociada al cobro de los servicios prestados.	
8.	Responsable del control y mantención de las áreas según SGI	
Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-OP- 08-23
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas: 16/21
	DEPENDENCIA	Operativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Uno	
	CARGO	Coordinador Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	
	JEFE INMEDIATO	Subgerente	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Técnico en seguridad Industrial o Tecnólogo en sistemas de gestión de la calidad, seguridad y salud ocupacional. ✓ Experiencia de 2 años en el cargo.
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Asegurar el cumplimiento de la legislación en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, implementando, administrando y manteniendo los procesos relacionados, dentro de la empresa.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Programar y ejecutar las actividades en cumplimiento de acuerdo a la normativa vigente en el país, en materia de seguridad y salud ocupacional. 2. Programar y ejecutar las evaluaciones técnicas integrales de seguridad a la empresa y monitorear los resultados. 3. Realizar los informes de las evaluaciones técnicas integrales. 4. Diseñar, elaborar y ejecutar el Programa Anual de Seguridad y Salud Ocupacional. 5. Hacer seguimiento de los indicadores de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. 6. Realizar la matriz de IPER (Identificación de peligros y evaluación de riesgos) de la empresa y mantenerla actualizada. 7. Realizar capacitaciones al personal de empresa en lo referente a seguridad y salud ocupacional. 8. Revisar los expedientes, reuniones e inspecciones de las construcciones o modificaciones de las instalaciones de la Sopresbun. 9. Realizar investigaciones de los incidentes y accidentes; hacer seguimiento de la implementación de acciones de mejoras propuestas por el comité.

10. Elaborar los documentos del sistema de gestión relacionados a seguridad y salud ocupacional.
11. Coordinar las auditorías internas de la organización basadas en las OHSAS 18001:2007.
12. Coordinar los monitoreos de los agentes ocupacionales.
13. Ejecutar las actividades programadas por el COSSO (Comité de seguridad y salud ocupacional).
14. Mejorar continuamente el Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de la empresa.
15. Mantener el sistema OHSAS 18001:2007 en la organización.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-OP- 08-72
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas: 18/21
	DEPENDENCIA	Operativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Cuatros	
	CARGO	Tarjador	
	JEFE INMEDIATO	Supervisor	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Técnico o tecnólogo en logística portuaria. Técnico en desarrollo de operaciones logísticas en la cadena de abastecimiento.
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Cuantificar y registrar la carga, en forma documental o electrónica en las naves y recintos portuarios, de acuerdo a una planificación establecida, dando cumplimiento a las normas de seguridad. Entre sus principales funciones está el cuantificar y registrar las características de la carga. El perfil se puede desempeñar con libro de tarja o con tracker.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Recibir y comprender las instrucciones respecto de la carga a registrar. 2. Recibir, chequear y usar equipo de comunicaciones y usar Tracker cuando corresponda. 3. Chequear e informar el estado de la carga. 4. Contabilizar la carga. 5. Anotar o digitar la descripción de la carga en forma documental o electrónica. 6. Documentar y certificar la carga.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-OP- 08-73
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas: 19/21
	DEPENDENCIA	Operativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Cuatros	
	CARGO	Wincheros	
	JEFE INMEDIATO	Supervisor	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Estudios técnicos o tecnológicos en electromecánica o eléctrica, experiencia en operaciones de wireline, experiencia mínima de 4 años operando winche en línea de wirele.
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. La función principal es operar, levantar y trasladar carga, cumpliendo los procedimientos y normas de seguridad establecidos en la operación. Entre sus principales funciones está el operar la grúa de nave y los winches para el traslado de carga y bultos, usando también maniobras convencionales.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Cumplir las normas de seguridad en las faenas portuarias, según las normas básicas de seguridad portuaria. 2. Operar grúa de nave. 3. Operar winche y maniobras convencionales.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-OP- 08-74
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas: 20/21
	DEPENDENCIA	Operativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Cuatros	
	CARGO	Portalonero	
	JEFE INMEDIATO	Supervisor	

I. PERFIL DEL CARGO
✓ Bachiller, técnico mecánico, con 5 años de experiencia como mínimo
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. Asistir al operador de grúas y winches en la transferencia de carga y movimiento de la grúa y la carga, según las condiciones y características de la carga y la seguridad en la faena portuaria.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Guiar al operador de grúas y winches en la transferencia de carga, según las características de la carga y las normas de seguridad de la operación.
2. Cumplir las normas de seguridad en las faenas portuarias, según las normas básicas de seguridad portuaria.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		Código: SPB-OP- 08-75
			Fecha: 03-26-2016
			Páginas: 21/21
	DEPENDENCIA	Operativa	
	NÚMERO DE CARGOS	Treinta	
	CARGO	Estibador	
	JEFE INMEDIATO	Supervisor	

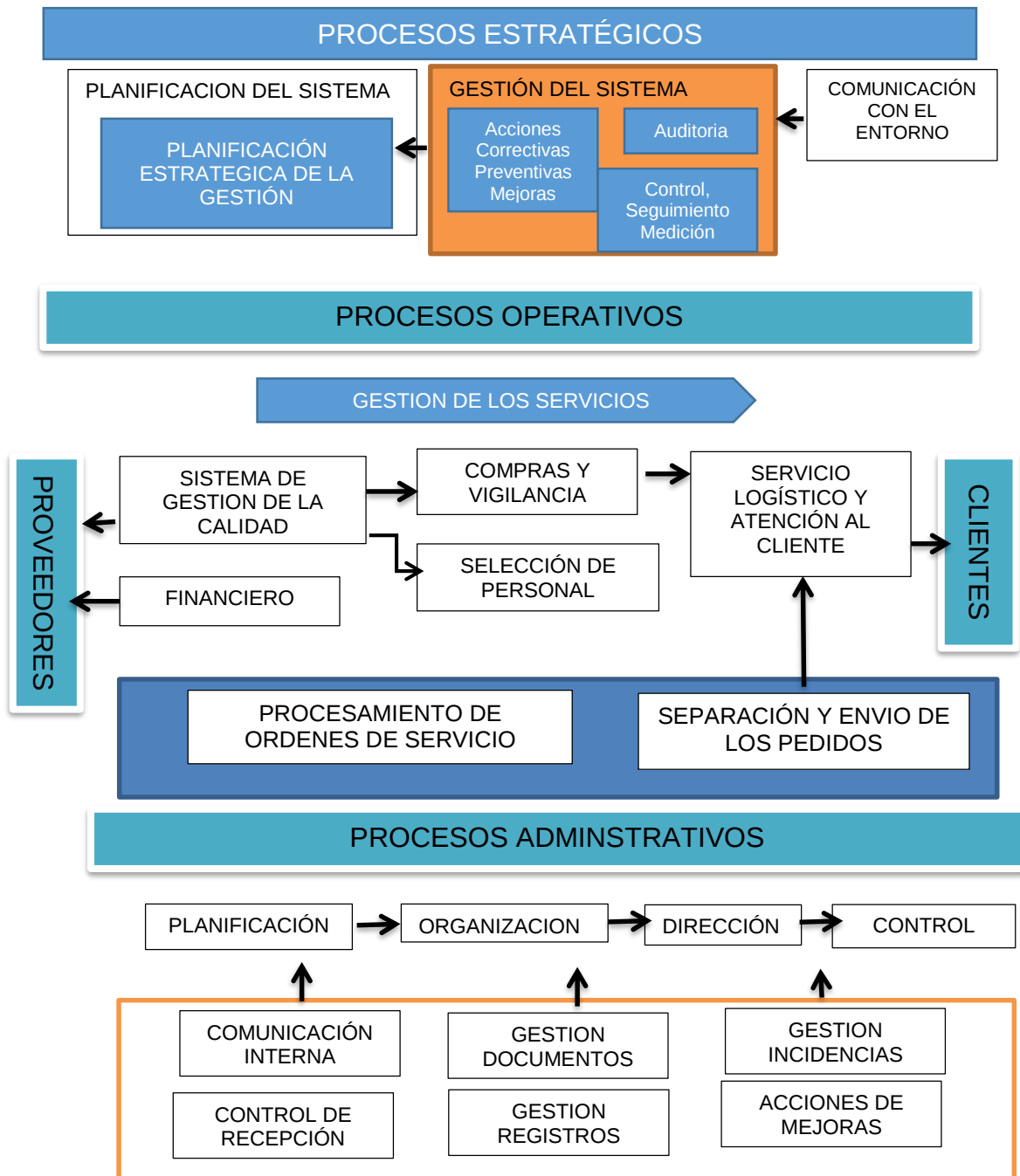
I. PERFIL DEL CARGO
✓ Haber terminado los estudios de educación secundaria. ✓ Con conocimientos básicos de manejo de almacenes. ✓ Manejo de paquete office a nivel usuario. ✓ Experiencia en embalaje y empaquetamiento. ✓ Experiencia máxima de 6 meses en puestos similares. ✓ Disponibilidad para trabajar en cualquier horario
II. NATURALEZA DEL CARGO
1. La función principal es realizar actividades de carga y descarga de mercancías del almacén.
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS
1. Descargar y transporta las mercancías en el interior del almacén de acuerdo a instrucciones. 2. Colocar el marbete correspondiente en la mercancía que entra al almacén. 3. Acomodar las mercancías en el almacén de acuerdo a las especificaciones definidas. 4. Informar a su jefe inmediato de las mercancías dañadas. 5. Realizar actividades de carga para embarque de mercancías. 6. Cuidar y administrar adecuadamente de los materiales y equipo necesarios para realizar sus actividades.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

7.4 DISEÑO DEL MANUAL PROCEDIMIENTOS

7.4.1 Mapa de procesos Sopresbun S.A.S.

La agrupación de los procesos permite establecer analogías entre éstos, al tiempo que facilita la interpretación de la interrelación entre ellos.



Fuente: elaboración propia, 2016

7.4.2 Manual de procedimientos.

	SOPRESBUN S.A.S	001-SGC- SP
		Fecha: 03-26-2016
		Páginas 1/13
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESO: Sistema de Gestión de Calidad. OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer procedimientos documentados que permitan el desarrollo integral del sistema de gestión de calidad de la empresa. DEPENDENCIA: Gerencia.	

POLITICAS	
✓	Encaminar los esfuerzos de la organización a mejorar los procesos internos con el propósito de cumplir cabalmente los objetivos establecidos en la misión y visión de la empresa.
✓	Atender eficiente y eficazmente al cliente, mediante la aplicación de herramientas que permitan a la organización estar comprometida con su cliente.

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
1	Planteamiento del direccionamiento estratégico de la organización, teniendo en cuenta los recursos necesarios para su normal desarrollo y puesto en consideración por parte de la asamblea de socios	Gerente	Plan Estratégico Corporativo.	Acta firmada por la asamblea de socios donde revisan y aprueban. Copia de acta de la reunión y plan estratégico para el archivo.
2	Control, verificación y vigilancia de los requisitos a cumplir de los productos antes de ser despachados y entregados al cliente de manera que se pueda cumplir con las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente.	Gerente y subgerente	Encuestas de satisfacción al cliente. Registro Documentado del producto no conforme.	Planilla de consolidado con los resultados proyectados de la tabulación de las encuestas a los clientes. Cartas y solicitudes de clientes. Copia de acta de la reunión y plan estratégico corporativo a Archivo.
3	Proporcionar los recursos necesarios de personal, tecnología de instalaciones de	Gerente	Plan Estratégico Corporativo	Cartas y solicitudes de los clientes. Documentos de Gestión Empresarial.

	manera que se garantice el buen funcionamiento de la empresa y la satisfacción de las necesidades del cliente.			
4	Realizar proyecciones con miras a expandir el mercado, mediante la firma de nuevos contratos y el desarrollo de nuevos servicios por solicitud de otras empresas.	Gerente	Plan Estratégico Corporativo.	Cartas y solicitudes de los Clientes.
5	Asumir la responsabilidad y dirección del sistema de gestión de la calidad, y su mejora continua, mediante su participación activa en todos los procesos.	Gerente	Plan Estratégico Corporativo.	Copia archivo Plan Estratégico Corporativo.
6	Velar por el funcionamiento general de la empresa y su permanencia en el mercado.	Gerente	Plan Estratégico Corporativo.	Copia Archivo Plan Estratégico Corporativo.
7	Coordinar supervisar la elaboración y presentación, correcta y oportuna de los trámites legales a los que está obligada la empresa.	Gerente	Plan Estratégico Corporativo.	Copia Archivo Plan Estratégico Corporativo.
8	Presentación y realización de trámites legales a los que está obligada la empresa.	Gerente	Plan Estratégico Corporativo.	Copia Archivo Plan Estratégico Corporativo. Registro de trámites y facturas de todas las actividades legales que realiza la empresa.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	SOPRESBUN S.A.S	002-CV- SP
		Fecha 03-26-2016
		Páginas 3/13
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
PROCESO: Compras y Vigilancia. OBJETIVO DEL PROCESO: Describir las actividades necesarias para efectuar las compras. DEPENDENCIA: Gerencia, Asistente Administrativo, Auxiliar Administrativo y Contable, Auxiliar de Bodega y Logística.		

POLITICAS	
✓	Verificar de la compra antes de que esta sea integrada a la bodega; sin importar el proveedor o el sistema de contratación utilizado.
✓	Realizar una adecuada señalización de los pedidos en el momento de ingresarlos al inventario del almacén.
✓	Mantener actualizado el plan de compras evitando y anticipando desabastecimientos.

ENTRADA	PROCEDIMIENTO	SALIDA
Estudios de conveniencia y oportunidad en las compras.	Compras.	Elaboración de plan de compras. Listado de proveedores. Especificaciones y requerimientos de bienes y servicios.
Estudio previo de recursos disponibles en el presupuesto.	Vigilancia del producto comprado.	Observaciones sobre términos de compra y contratación de posibles proveedores.
Ofertas documentos con especificaciones del producto o servicio.		Evaluación y selección de ofertas. Realización y perfeccionamiento de Contratos. Evaluación de desempeño y análisis de datos de los proveedores.
Políticas de compra.		Realización de pedidos.

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
1	Identificación de la necesidad de maquinaria, insumos, para determinar los pedidos que se deben realizar a cada proveedor.	Asistente administrativo. Auxiliar de Bodega. Gerente.	Base de datos de Proveedores. Especificaciones para la realización de Pedidos.	Consolidado de compras. Registros de inventarios.
2	Realización de Pedidos	Gerente y auxiliar de bodega. Asistente administrativo.	Base de datos de proveedores. Planilla de compras, especificaciones: (precio, fecha de entrega, cantidad y características de calidad, y descuentos.)	Consolidado de compras. Registro de inventarios. Factura de Compras.

3	Inspección a la maquinaria e insumos comprados y verificación de los requisitos de conformidad de este.	Auxiliar de bodega.	Especificaciones para la compra de maquinaria e insumos Control de servicio o producto no conforme.	Registro de consolidados de productos no conforme. Registro de inventarios. Registro de entrada de productos (cantidad, tipo, proveedores, fecha, precio, hora).
4	Devolución de producto no conforme.	Auxiliar de Bodega.	Especificaciones para la compra de productos.	Formato de devolución de mercancías
5	Ingreso de pedido al sistema de maquinaria e insumos e inventarios con el fin contar con disponibles de facturación	Asistente administrativo.	Base de datos	Base de datos o consolidado de entrega de mercancías.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	SOPRESBUN S.A.S	003-SLAC- SP
		Fecha: 03-26-2016
		Páginas 5/13
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESO: Servicio Logístico y Atención al Cliente OBJETIVO: Establecer un procedimiento documentado que describa las actividades necesarias para prestar el servicio Logístico de muelle y atención al cliente, que permita garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante atención personalizada y servicio de calidad. DEPENDENCIA: Subgerencia, supervisor, auxiliar administrativo, auxiliar de bodega y logística. SUBPROCESO: Toma de Orden de trabajo OBJETIVO DEL SUBPROCESO: Llevar a la organización los requerimientos de servicios de los clientes de manera que se puedan cumplir sus expectativas en el menor tiempo posible.	

POLITICAS	
✓	Prestar una adecuada y oportuna atención al cliente, cumpliendo con todas las necesidades y características que este requiera.
✓	Realizar visitas a los clientes en horarios oportunos de manera que se preste un excelente servicio y el cliente se sienta satisfecho con la labor realizada por el representante de ventas.
✓	Prestar un servicio logístico cumpliendo con las normas vigentes.

ENTRADA	PROCEDIMIENTO	SALIDA
Formatos de orden de servicios	Trámite del Registro	Ficha con especificaciones y características del producto.
Formato consolidación de servicio	manipulación e inspección de la mercancía	Ficha con especificaciones y características del producto

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
1	Prestación adecuada y oportuna del servicio al cliente, Realizado de acuerdo a las necesidades de manipulación de mercancía que este requiere.	Supervisor. Auxiliar de cartera y servicio al cliente.	Formato de toma de pedidos. Documento de gestión empresarial.	Dispositivo móvil de captura.
2	Ofrecimiento de servicios, definiendo sus características (precio unitario, sistema embalaje, etc.)	Subgerente. Auxiliar de cartera y servicio al cliente.	Registro inventarios Registro programable de visitas a clientes (cronograma de visitas).	Dispositivo móvil de venta de servicios.

3	Toma de órdenes de servicio o reporte de no compra.	Subgerente. Auxiliar de cartera y servicio al cliente.	Talonnario toma de órdenes de servicios. Cronograma de visitas a clientes. Encuestas de satisfacción cliente (resultados).	Dispositivo móvil de venta de servicios.
4	Consolidado de órdenes de servicio y de reportes de no compra en tiempo real.	Supervisor, auxiliar administrativo, auxiliar de bodega y logística. Auxiliar de cartera y servicio al cliente.	Consolidado de órdenes de servicio. Reportes de no compra. Talonnario de toma de pedidos de servicio.	Dispositivo Móvil de Captura

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	SOPRESBUN S.A.S	004-POS- SP
		Fecha: 03-26-2016
		Páginas 7/13
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
SUBPROCESO: Procesamiento de Órdenes de Servicio OBJETIVO DEL SUBPROCESO: Darle un manejo eficiente al procesamiento de las órdenes de servicio de modo que estos lleguen a pasar rápidamente por las dependencias de la empresa y así darle oportuna solución a los requerimientos de los clientes.		

POLITICAS
✓ Realizar eficientemente el trámite de las órdenes de servicios.
✓ Agilizar el procesamiento de las ordenes de servicio

ENTRADA	PROCEDIMIENTO	SALIDA
Ficha con especificaciones y características del servicio a prestar	Adoptar de forma eficiente una serie de pasos que permitan a la organización, lograr de forma exitosa prestar el servicio logístico	Hoja de ruta

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
1	Descomprimir órdenes de servicio e impresión hoja por rutas.	Asistente administrativo. Supervisor.	Hojas de ruta. Consolidado de talonarios de órdenes de servicios.	Aplicativo de gestión empresarial.
2	Impresión de facturas.	Asistente contable Auxiliar de cartera y servicio al cliente.	Consolidado de talonarios de órdenes de servicios. Hojas de rutas.	Aplicativo de gestión empresarial. Facturas.
3	Traslado de consolidado y facturas a bodega.	Auxiliar administrativo Auxiliar de bodega.	Consolidado por rutas.	Facturas Consolidado de órdenes de servicios.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	SOPRESBUN S.A.S	005-SEP- SP
		Fecha: 03-26-2016
		Páginas 8/13
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	SUBPROCESO: Separación y Envío de los Pedidos OBJETIVO DEL SUBPROCESO: Para aumentar la eficiencia del sistema y buscando minimizar los tiempos de espera e inconformidades presentadas en los pedidos despachados la empresa da gran importancia a la adecuada clasificación embalaje y despacho de las órdenes de servicio, para así minimizar tiempos improductivos de la empresa y de sus clientes, y evitar quejas y reclamos que estos pudieran hacer.	

POLITICAS	
✓	Es política de separación y envío de pedidos generar en sus colaboradores una preocupación constante por el bienestar de sus clientes.
✓	Análisis minucioso de los pedidos con el fin de evitar al máximo posibles desconformidades, anomalías o demoras en el despacho o entrega de los pedidos.

ENTRADA	PROCEDIMIENTO	SALIDA
Directrices y políticas de servicio al cliente en el despacho de pedidos.	Eficiente servicio a la hora de realizar la separación y envío de pedidos.	Implementación de estrategias y planes de manipulación de productos.
Tarjeta única por cliente.	Separación y despacho de pedidos	Registro programado de despacho a clientes

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
1	Separación de mercancías, se procede seleccionar las mercancías para el cargue, teniendo en cuenta las cantidades y presentaciones.	Supervisor. Auxiliar de bodega. Auxiliar de cartera y servicio al cliente.	Consolidado de pedidos. Facturas.	Aplicativo de gestión empresarial.
2	Cargue de la mercancía a los vehículos, y entrega de las mercancías a él Despachador, para su correspondiente despacho.	Supervisor. Auxiliar bodega Despachador.	Consolidado de órdenes de servicios.	Aplicativo de gestión empresarial.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	SOPRESBUN S.A.S	006- FI- SP
		Fecha: 03-26-2016
		Páginas 9/13
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	PROCESO: Financiero. OBJETIVO: Establecer un procedimiento documentado que describa en forma general las actividades necesarias para desarrollar el proceso financiero de SOPRESBUN S.A.S, con el fin de elaborar y organizar toda la información contable de la empresa y de los clientes de manera oportuna y eficaz. DEPENDENCIA: Gerente, Asistente Administrativo, Contador, Asistente Contable, Auxiliar de cartera y servicio al cliente.	

POLITICAS	
✓	Realizar pagos de cualquier índole e informarlo con anticipación a Gerencia. Previa autorización del Gerente.
✓	Realizar pagos a proveedores previa autorización y cumplimiento de la totalidad de requisitos.
✓	El control es un proceso anexo a todas las actividades financieras en la empresa con el fin de velar por el cabal cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico.

ENTRADA	PROCEDIMIENTO	SALIDA
Solicitudes de disponibilidad de recursos a contabilidad.	Realizar un reconocimiento de todo el entorno financiero de la organización	Destinación de recursos económicos
Informe de planeación de gastos y compromisos legales de la S.A.S	planes de contingencia frente a posibles fallas.	Plan Financiero
Plan financiero	posibles proyectos de inversión que se puedan llevar a cabo, siempre en busca de la optimización de los recursos de la empresa,	Plan de Proyección de ventas de servicios

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
1	Planeación de los gastos y compromisos legales de la empresa	Gerente.	Plan estratégico corporativo. Registro de trámites de facturas.	Plan financiero.
2	Asignación de los recursos para actividades de tipo legal y gastos de funcionamiento de la empresa.	Gerente.	Plan estratégico corporativo. Registro de trámites de facturas	Plan financiero.
3	Proyección de venta de servicios, se realiza basándose en registros.	Gerente. Contador.	Registros históricos de ventas. Registro de trámites y facturas.	Plan financiero y presupuesto de venta de servicios.

	históricos, de manera que se garantice el pago a los proveedores y el pago de las responsabilidades legales e impuestos de la empresa.			
4	Realización de pagos de cualquier índole, previa autorización de la gerencia quien destinara los recursos monetarios para efectuarlos.	Gerente.	Plan estratégico corporativo.	Comprobante de ingresos. Plan Financiero.
5	Administración de la nómina.	Gerente. Contador. Asistente contable.	Plan estratégico corporativo	Plan Financiero
6	Realizar los asientos contables y registros financieros de la Empresa.	Asistente contable	Estados Financieros. Recibos egresos- ingresos. Caja y consignaciones.	Plan financiero. Sistema de cómputo contable.
7	Control de pago a proveedores, gastos y pagos realizados. También seguimiento constante al pago puntual de los compromisos legales y obligaciones financieras de la empresa.	Gerente contador	Estados Financieros. Recibos egresos- ingresos.	Plan financiero. Sistema de cómputo contable

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

	SOPRESBUN S.A.S	007-SP- SP
		Fecha: 03-26-2016
		Páginas 11/10
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
PROCESO: Selección de Personal		
OBJETIVO: Brindar los lineamientos que permitan facilitar la selección y contratación de personas calificadas para los diferentes cargos de la empresa.		
DEPENDENCIA: Gerente, Asistente Administrativo.		

POLITICAS
✓ Programar y coordinar el proceso operativo de selección del personal. ✓ El personal a ser contratado deberá presentar los exámenes de selección indicados por la dirección. ✓ Responsabilidad para evaluar los exámenes psicológicos de los candidatos propuestos. ✓ Recibir todos los documentos por parte de los aspirantes, revisarlos, evaluarlos, y aprobarlos para realizar la selección

ENTRADA	PROCEDIMIENTO	SALIDA
Solicitud de necesidades y requerimientos de la vacante solicitada	Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir.	Autorización para abrir convocatoria
Fichas con requerimiento del puesto.	Reclutamiento	Formatos diligenciados de fichas con requerimientos de la vacante, previamente analizados.
Entrega de formato de solicitud de empleo para conocer aspiraciones del aspirante.	Preselección. Selección.	Análisis de los datos y calificación previa a la entrevista.

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
1	Definir necesidades y requerimientos de personal en determinadas áreas de la organización a partir de desvinculaciones o retiros voluntarios.	Gerente. Asistente administrativo	Memorando de requisición de personal. Formato de Requisición de personal.	Solicitudes de vinculación de nuevo personal. Memorando de recibido y aprobado de solicitud de la vinculación.
2	Análisis de vacantes	Gerente. Asistente administrativo.	Ficha de requerimientos del puesto	Formatos diligenciados de fichas con requerimientos de la vacante.
3	Realización y análisis de fichas con requerimientos con datos históricos sobre los cargos, funciones, experiencia, eventos o resultados e	Gerente. Asistente administrativo.	Hojas de vida de los colaboradores que se desempeñaron anteriormente en la vacante.	Registro histórico de eventos relacionados con cada cargo.

	información general tomada de cada uno de los cargos existentes en la organización.			
4	Entrega de formato de solicitud de empleo a los aspirantes con el fin de conocer los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros datos.	Asistente administrativo	Formato de solicitud de empleo	Formatos diligenciados por el aspirante a la vacante
5	Realización de entrevistas previas a los aspirantes.	Gerente Asistente administrativo	Matriz de calificación de entrevista previa.	Registros con resultados tabulados de la entrevista previa.
6	Elección de las técnicas de selección más adecuada de acuerdo a la vacante existente, de manera que estas nos puedan dar mejores luces acerca del desempeño futuro del aspirante.	Gerente. Asistente administrativo.	Test psicométricos. Test de personalidad Técnicas de simulación. Pruebas de conocimiento y capacidad.	Memorando, con aprobación de recursos y tiempos de realización para puesta en marcha de proceso de selección de personal.
7	Realización de entrevistas y aplicación de técnica elegida para la selección del personal idóneo para la vacante	Gerente. Psicólogo.	Test psicométricos. Test de personalidad Técnicas de simulación. Pruebas de conocimiento y capacidad.	Ficha individual de selección que proporciona el resultado de los test realizados.
8	Análisis de referencias (personales y académicas) y pasado laboral de los aspirantes	Asistente administrativo	Formatos de solicitud de empleo	Formatos diligenciados por el aspirante a la vacante y resultados obtenidos de la comprobación de la información.
9	Selección preliminar de aspirantes a los cargos vacantes.	Gerente. Asistente administrativo. Psicólogo.	Ficha individual de selección que proporciona el resultado de los test realizados.	Memorando con los resultados que arroje la reunión, y los aspirantes que fueron elegidos. Expedientes con la información pormenorizada de los aspirantes escogidos y sus resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso de selección.

10	Contratación.	Gerente. Asistente administrativo.	Ficha de requerimientos del puesto. Expedientes con la información pormenorizada de los aspirantes escogidos y sus resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso de selección.	Contrato de vinculación al trabajo para nuevos empleados.
11	Realización de proceso de inducción para nuevos empleados.	Asistente administrativo.	Plan estratégico corporativo	Registros de inducciones y capacitaciones realizadas para nuevos colaboradores.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Víctor Riofrio	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

8. CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo de investigación para la empresa Sopresbun S.A.S. se logró determinar que esta carece de una adecuada estructura organizacional, los trabajadores y en particular los socios que desarrollan labores al interior de la S.A.S. no tienen claro los límites, funciones y responsabilidades que compete a su puesto de trabajo y al desarrollo de los procesos y procedimientos que se ejecutan en la empresa.

El análisis y diagnóstico realizados sobre el funcionamiento de la empresa y las actividades que se desarrollan al interior de esta, también permitió identificar la necesidad de organizar los cargos existentes con respecto a sus funciones y responsabilidades, así como proyectar nuevos puestos de trabajos que sirvan de apoyo, ayuden aliviar la carga laboral y el exceso de funciones que ejecutan las personas que ocupan los cargos correspondientes a la gerencia general, supervisor, asistente administrativo y contable. En esta misma línea se configuró el diseño del organigrama general propuesto para la empresa Sopresbun S.A.S. y los cargo que lo conforman están incluidos en el Manual de Funciones elaborado para esta empresa.

Con la elaboración del Manual de Funciones diseñado para la empresa Sopresbun S.A.S. quedo estandarizada la labor que debe cumplir cada uno de los trabajadores en su cargo, los niveles de autoridad, las responsabilidades y compromisos que debe asumir, así mismo queda plasmada dentro del Manual de Procedimientos teniendo en cuenta los valores corporativos, políticas y reglamento interno, todas las actividades, procesos y procedimientos que se realizan dentro de la compañía proponiendo reorganizar las áreas administrativa y operativa permitiendo a su vez que la empresa pueda alcanzar de manera efectiva los objetivos misionales.

En este contexto, es necesario llevar a cabo todos los procesos aquí propuestos para adaptar a la Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura. -Sopresbun S.A.S. a un futuro más competitivo basado en la calidad del servicio lo cual propone desarrollar efectivamente las tareas propias de la empresa con un mayor grado de eficiencia, donde se aproveche el tiempo, recursos y talento humano que tiene a su disposición. Esta gestión conlleva a la apropiación de las actividades que se ejecutan, lo que redundará en beneficio para la organización permitiendo que se incremente la productividad y eficiencia de la misma al realizar un adecuado manejo y aplicación de los manuales.

La implementación adecuada de los manuales permitirá a la empresa:

- ✓ Proporcionar claridad en la información de cada puesto y procedimiento establecido en la empresa.
- ✓ El establecimiento formal de los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la ejecución de las actividades.
- ✓ Precisión de responsabilidades para la ejecución, control y evaluación de las actividades.
- ✓ Ahorro en tiempo y esfuerzo en repetición de instrucciones.
- ✓ Tomar mejores decisiones y ejecución de las mismas.
- ✓ Contribuir con la implementación del sistema de gestión de calidad y todo lo que ello implica.
- ✓ Crear un mejor ambiente laboral al normalizar las funciones de cada uno de los puestos de trabajo y la estandarización de los procedimientos.

9. RECOMENDACIONES

La empresa Sopresbun S.A.S. debe poner en función los aspectos propuestos en este trabajo de investigación que aportan herramientas de tipo administrativo y operativo como son los Manuales de Funciones y Procedimientos los cuales permitirán organizar los esquemas de trabajos al interior de la empresa, direccionar a los trabajadores en la ejecución de sus funciones y la realización ordenada y sistematizada de los procedimientos que se desarrollan en la compañía con la finalidad consolidar una empresa competente a la hora de enfrentar los retos del mercado ofreciendo un servicio de calidad.

Se recomienda que para realizar la implementación de los manuales se ejecute el siguiente plan de acción:

- ✓ Capacitar a los empleados de la empresa Sopresbun S.A.S frente a las tareas que deben desarrollar, así como de las responsabilidades correspondientes a sus cargos.
- ✓ Dar a conocer el Organigrama propuesto a todos y cada uno de los integrantes de empresa para aclarar dudas de las jerarquías del mismo.
- ✓ Crear conciencia entre los empleados de la empresa que el diseño, estandarización y la implementación de los procedimientos va a mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos de la organización, que se verá reflejado en la mejora administrativa, operativa y económica de la misma.
- ✓ Que en cada uno de los departamentos se nombre una persona responsable para mejorar los canales de comunicación en la implementación de los manuales.

La empresa debe realizar vigilancia, seguimiento y actualización continua a todos los procesos involucrados para el desarrollo y manejo de la empresa que lo ameriten, de tal manera que con la implementación de los manuales se esté brindando una herramienta diferenciadora que incremente la productividad de la organización y a la vez sea una fortaleza con la que cuente la empresa para que más adelante se convierta en una oportunidad que le permita a la organización implementar estrategias que la haga más fuerte y competitiva a la dentro del mercado de la logística portuario.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ TORRES, Martín G. Manuales para elaborar manuales de Políticas y Procedimientos. México: Panorama, 1996. 141 p.

BECKMAN, S. L. Introduction to a Symposium on Organizational Design. California: management review, 2009. Vol. 51, No. 4

BELTRÁN, Jesús M. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 2 ed. Bogotá: 3R Editores, 2003. 158 p.

BOHNLANDER, George; SHERMAN., Arthur y SNELL, Scott. Administración de Recursos Humanos. 11 ed. Madrid: Paraninfo S.A. 1999. 673 p.

CASTAÑO HERRERA, Norby y PATIÑO GALLEGO, Sebastián. Manual de Procesos y Procedimientos Sociedad Oftalmológica de Cirugía Láser. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 2010. 156 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1258. (5 de diciembre de 2008). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial. Bogotá. D. C., 2008 No. 47.194.

COLOMBIA. LOS MINISTROS DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Y DE SALUD. RESOLUCIÓN 1016 DE 1989 (31, marzo, 1989). Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Bogotá D.C. El Ministerio. 1989.

CHIAVENATO, Idalberto Administración del Recurso Humano. 5 ed. Bogotá: Editorial McGraw -Hill. 1990. 671 p.

_____. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3 ed. México: McGraw-Hill, 1987.

DÍAZ MATALOBOS, Ángel. Confiabilidad en Mantenimientos. Caracas: Ediciones IESA, 1992.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos de Administración. 5 Ed. México: Paraninfo. 2000. 472 p.

DUHAT KIZATUS, Miguel A. Los manuales administrativos en las oficinas públicas, 2.^a ed. Universidad de México. Gómez, G., Sistemas Administrativos. Análisis y Diseño. México: McGraw-Hill Interamericana. 2002

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura. 3 ed. España: McGraw-Hill, 2009. 542 p.

KEITH, Davis y WILLIAM, Werther B. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ed. México: Edición McGraw-Hill. 1995

LÓPEZ GONZALES, Claudia. Elaboración de los manuales de funciones normas políticas y procedimientos para la planta de producción de tecnoalimentaria Ltda. Trabajo final. Bogotá: Escuela superior de administración. Programa en ciencias políticas y administrativas. 2008. 52 p.

JURAN, Joseph; GRYNA., Frank y BINGHAM, Richard. S. Manual de Control de la Calidad. Barcelona: Reverté. 2^a Edición. 2005. 757 p.

KHADEM, Riaz y LORBER, Robert. Administración en una página. Bogotá: Editorial Norma, 2007. 101 p.

LINARES VELEZ, Guillermo y PERDOMO MEDINA, Manuel. Como Hacer Procedimientos. Bogotá: Filigrana, 2002. 132 p.

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. 2 ed. Bogotá: Tercer Mundo, 1996. 286 p.

MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. 224 p.

MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación. 2ª edición, Bogotá – Colombia: McGraw-Hill, 1995.

_____. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 ed. Bogotá: LIMUSA. Noriega Editores, 2006. 340 p.

MOLINA PERALTA, Iraide. Manual de procesos y procedimientos del canal de televisión Producciones TV 5. Trabajo de Grado Administrador de Empresas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Escuela ciencias administrativas contables económicas y de negocios 2005. 115 p.

RAMOS ANRANGO, Catalina Elizabeth. Propuesta de un manual de procedimientos internos para el departamento de afiliación y control patronal de la dirección provincial del instituto ecuatoriano de seguridad social de Chimborazo. Trabajo de grado Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A. Riobamba – Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad Administración de Empresas, 2011. 132 p.

TAYLOR, Frederick. The Principles of Scientific Management. New York and London: Harper & Bothers Publishers, 1919.

TEMENS MONTES, José Luis. Gestión de Procesos asistenciales: aplicación práctica. España: Mc Graw Hill, 2006. 256 p.

TERRY, George R. Principios de Administración. 3 Ed. México: Continental. 1986. 727p.

WEBGRAFÍA

Club-BPM. 03 de noviembre de 2009. BPM Business Process Management – Gestión de Procesos de Negocio. [Libro en línea] Disponible en internet:

<http://www.club-bpm.com/ApuntesBPM/ApuntesBPM01.pdf>

[con acceso el 10 de septiembre de 2015]

GÓMEZ, Giovanni. Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno [Fuente en línea]. Bogotá: diciembre, 2001. Disponible desde internet en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

[con acceso el 16 de marzo de 2015]

Las Normas ISO 9000 del 2000; 17 de diciembre de 2014. [Documento en Línea]

P.1. Disponible en internet:

<http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/iso9000-2000>

[con acceso el 18 de agosto de 2015].

LIE, Nelly. 31 de agosto de 2011. El modelo Burocrático. [Blog en línea] Disponible desde internet en:

<http://ecuelasadmon.blogspot.com.co/2012/05/escuelaburocratica.html>

[con acceso el 30 de abril de 2016]

VERA, Adrian. 08 de julio de 2008. Principales tipos de investigación. [Monografía línea]. Disponible desde internet en:

<http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion.shtml>

[con acceso el 29 de abril de 2016]

ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE PACIFICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Determinar el grado de aceptación para la implementación del Manual de Funciones y Procedimientos en la empresa Sopresbun S.A.S.

1. ¿Existe un manual de funciones que regule su puesto de trabajo?

Si _____ No_____

2. ¿Cree usted que es importante el diseño y la implementación de un Manual de Funciones y Procedimiento en la empresa Sopresbun S.A.S.?

Si _____ No_____

3. ¿Cree usted que la falta de un Manual de Funciones y Procedimientos afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa Sopresbun S.A.S.?

Si _____ No_____

4. ¿En el desarrollo de sus funciones aplica algún tipo de indicadores?

Si _____ No_____

5. ¿Su puesto de trabajo es supervisado por alguien?

Si _____ No_____

6. ¿Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente?

Si _____ No _____

7. ¿Cree usted que su historial de experiencia laboral y formación académica son los necesarios para desarrollar el cargo que usted desempeña en la empresa Sopresbun S.A.S?

Si _____ No _____