

ESTANDARIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

Súper Fresas, Cali 2015.

Jeniffer Callejas O.

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

ESTANDARIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA

Súper fresas, Cali 2015.

Jeniffer Callejas O.

Trabajo de grado

Directora

Mónica García Solarte

Docente de la Facultad de Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

Nota de aceptación

Evaluador

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que me ha dado las fuerzas de continuar cuando he estado a punto de caer, le agradezco y le dedico este trabajo con toda la humildad de mi corazón.

De la misma manera le dedico este trabajo a mi madre Patricia, que ha sabido guiarme y formarme con buenos valores, hábitos y sentimientos además de apoyarme en los momentos difíciles.

A mi hermana Paula y a mi esposo William que han estado ahí para brindarme su apoyo y comprensión.

A mi hija María José que con su llegada ha iluminado mi vida y me ha dado muchas razones para esforzarme, mejorar, alcanzar mis metas, nunca darme por vencida y ser mi principal motivación para seguir adelante.

A mis profesores que con sus enseñanzas me han dado las herramientas para el desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

1.1.2 Formulación

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

1.2.2 Objetivo Especifico

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Tipo de estudio

1.4.2 Método de investigación

1.4.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

1.4.4 Tratamiento de la información

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TÉORICO

2.1.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.1.1 MISIÓN

2.1.1.2 VISIÓN

2.1.1.3 OBJETIVOS

2.1.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN

2.1.2.1 Gestión de la Calidad

2.1.2.2 Procesos

2.1.2.3 Procedimientos

2.1.2.4 Gestión por Procesos

2.1.2.5 Cadena de Valor

2.1.2.6 Mejoramiento de procesos

2.1.2.7 Diagrama de flujo

2.1.3 ANALISIS Y DISEÑOS DE CARGOS

2.1.3.1 Análisis de cargos

2.1.3.2 Diseño de cargos

2.2 MARCO CONTEXTUAL

3. RESULTADOS

3.1 DIAGNOSTICO

3.1.1 Misión

3.1.2 Visión

3.1.3

3.2 DISEÑO Y CARACTERIZACION DE OBJETIVOS

3.2.1 OBJETIVOS

3.3 ESTANDARIZACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

3.3.1 CADENA DE VALOR

3.3.2 CODIFICACION DE PROCESOS

3.3.3 ESTANDARIZACION DE LA DOCUMENTACION

3.3.3.1 LISTADO MAESTRO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

3.3.3.2 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA CARACTERIZACION DE PROCESOS

3.3.3.3 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

3.3.3.4 LOGISTICA DE ENTREGA DE PEDIDOS

- 3.3.3.4.1 Recepcionar los pedidos de empaque
- 3.3.3.4.2 Embalar los pedidos en vehículos de distribución
- 3.3.3.4.3 Solicitar facturación
- 3.3.3.4.4 Entregar el pedido

3.3.3.5 EMPAQUE DE PRODUCTO

- 3.3.3.5.1 Seleccionar el producto
- 3.3.3.5.2 Empaque de producto

3.3.3.6 PREVENTA DE PRODUCTO

- 3.3.3.6.1 Visitar puntos de venta

3.3.3.7 RECEPCIÓN DEL PRODUCTO

- 3.3.3.7.1 Realizar pedidos

3.3.3.8 GESTION ADMINISTRATIVA

- 3.3.3.8.1 Compras
- 3.3.3.8.2 Facturación
- 3.3.3.8.3 Administración de información

3.3.3.9 GESTION CONTABLE

- 3.3.3.9.1 Generación de informes
- 3.3.3.9.2 Conciliación de cuentas contables
- 3.3.3.9.3 Obligaciones tributarias
- 3.3.3.9.4 Revisión contable

3.3.3.10 GESTIÓN HUMANA

- 3.3.3.10.1 Contratación de personal
- 3.3.3.10.2 Reclutamiento de personal
- 3.3.3.10.3 Selección de personal
- 3.3.3.10.4 Nomina, seguridad social y prestaciones
- 3.3.3.10.5 Capacitación del personal
- 3.3.3.10.6 Análisis y diseño de cargos

3.4 ESTANDARIZACION DE CARGOS

3.4.1 INSTRUCTIVO MANUAL DE FUNCIONES

3.4.2 Gerente

3.4.3 Asistente Administrativo

3.4.4 Auxiliar Administrativo

3.4.5 Contador

3.4.6 Jefe de empaque

3.4.7 Empacadoras

3.4.8 Entregador

3.4.9 Mercaderista

4. CONCLUSIONES

5. RECOMENDACIONES

6. BIBLIOGRAFIA

7. ANEXOS

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: La reacción en cadena de Deming.....	
Figura 2: El diagrama de flujo de Deming.....	
Figura 3: Modelo Deming.....	
Figura 4: Estructura por procesos.....	
Figura 5: Interacción proceso / procedimientos.....	
Figura 6: Cadena de valor.....	
Figura 7: Proceso del ciclo de Deming.....	
Figura 8: Cadena de Valor Súper fresas.	

INTRODUCCION

Actualmente las organizaciones están expuestas a diferentes exigencias por razones como lo son, aperturas de mercados, mayores exigencias de los clientes, incremento de la competencia, entre otros, lo cual en su gran mayoría genera beneficios y también que las organizaciones para permanecer, crecer o incursionar en el mercado sean cada vez mejores en toda su operación.

Es importante para cualquier organización tener definida su misión y visión pues se precisa claramente su razón de ser y a dónde quiere llegar, lo cual es una herramienta que puede ser utilizada para dar un lineamiento a seguir en la organización, también es importante que sean documentados y de conocimiento general los procesos, procedimientos y los cargos existentes en la organización pues es una forma de alinear su operación además de que permite conocer con mayor claridad el funcionamiento interno de la empresa, lo cual es un punto de partida para detectar errores, capacitar el personal y ser más competitivo en el mercado.

Para conocer en qué estado se encuentra una organización, es necesario realizar un diagnóstico en el que se determina su estado de manera rápida, sencilla y directa donde se pueden observar sus áreas fuertes y cuales necesitan apoyo, así posteriormente plantear objetivos y metas para obtener beneficios al corto y mediano plazo.

Cuando se obtienen los resultados del diagnóstico es necesario socializarlo con aquellos que conforman la organización para familiarizarlos y además de esto contribuyan a su razón de ser, aporten con su trabajo a construir un camino a seguir y alcancen los objetivos de forma medible y verificable. Y para quienes la ven desde afuera la identifiquen como una empresa organizada, creíble y confiable.

Las organizaciones deben construir herramientas que les generen ventajas competitivas con relación a las demás organizaciones del mercado al que pertenece pues con las nuevas exigencias del mercado debe responder de la mejor manera a estas.

Por ello, el objetivo de crear e implementar una estandarización para fortalecer la habilidad de la organización para crear valor, la forma de hacerlo es levantar los procesos actuales, documentarlos, compartirlos con aquellos que se considere necesario y utilizar lo aprendido.

La empresa debe definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en determinado puesto de trabajo, y las habilidades necesarias para llevarlo a cabo con éxito por tal motivo el diseño de cargos es un método básico en cualquier organización y debe tomarse como tal pues ayuda a organizar la empresa y permite seleccionar a los empleados idóneos, definir la autoridad en la toma de decisiones, ubicar al personal en el lugar que le corresponde en la empresa.

El siguiente trabajo tiene como objetivo diagnosticar el estado actual de Súper fresas y así comprender a profundidad como se encuentra posteriormente se realiza la propuesta de algunas mejoras en el área administrativa y operativa para hacerla más productiva y competitiva en el mercado.

Posteriormente se realizara un diseño de cargos, manual de procesos y procedimientos con la finalidad de que sean útiles para el mejoramiento operacional y administrativo de Súper fresas.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

1.1.1 **Antecedentes:** Súper Fresas, fue fundada el 24 de Julio del año 1998 por el señor William Alberto Rivera Ñañez, la idea de negocio surgió debido a la oportunidad observada por parte del fundador cuando este se dedicaba a la comercialización de la fresa de manera informal en la ciudad de Cali. En sus inicios Súper Fresas operaba únicamente en colaboración de su fundador y esposa, a medida de que la empresa comienza a ser reconocida y toma fuerza en el mercado local se ve la necesidad de aumentar el número de colaboradores y estos se encargan en dar apoyo en diferentes funciones de la empresa como lo son: Recepción, revisión y clasificación de producto, empaque, distribución y contabilidad.

Súper Fresas no cuenta con documentación donde se soporte la operación de esta, objetivos estratégicos, direccionamiento, la misión y visión se encuentra desactualizada por lo cual no brinda ningún apoyo para el direccionamiento estratégico de la organización.

La toma de decisiones es totalmente centralizada. Las decisiones son tomadas por el gerente – propietario; no está estipulado en ningún documento tarifas, precios regulares de compra y de venta de producto por lo cual estas decisiones se toman de manera informal.

Actualmente súper fresas es una de las empresas más reconocidas en la comercialización de fresas en la ciudad de Cali, cuenta con clientes como la 14, Súper inter, cadenalco, comfandi entre otros, además de panaderías y pastelerías en Cali y yumbo.

Súper fresas se encuentra ubicada en Cr 26 L No 72 S 16 y cuenta con 10 colaboradores, los cuales cuentan con educación secundaria aprobada, y reciben un salario mínimo más bonificaciones extra legales, con todas las prestaciones de ley.

Cargos y funciones en Súper Fresas:

- **Gerente - Propietario:** maneja las negociaciones comerciales, compras y relaciones con proveedores, logística y cobro cartera.
- **Asistente administrativo:** maneja la facturación, control y pago a empleados, así mismo es responsable de la operación.
- **Auxiliar administrativo:** brinda apoyo administrativo en general.
- **Líder de empaque:** dirige el proceso de empaque del producto y despacho de pedidos.
- **Empacadoras:** seleccionan y empaacan el producto.
- **Entregadores:** entregan y surten los puntos de venta.
- **Mercaderista:** cumple la función de mantener los puntos de venta ordenados velando por disminuir las devoluciones y realiza impulso del producto.
- **Contador:** cumple la función de conciliaciones contables, conciliaciones bancarias, pago de impuestos, revisión de registro de gastos, consecutivos de facturación, generación de informes contables.

El ciclo de funcionamiento de la empresa es sencillo, un día antes se realiza la preventa, y con esta información se hacen los pedidos a proveedores, el producto llega a la madrugada e inmediatamente se procede a empacar, en la mañana se procede a la distribución de los pedidos. Esta empresa por sus características no tiene inventario ya que en el mismo día en que el proveedor suministra el

producto se distribuye, La presentación del producto es empacado en bandejas con peso de 250, 100, 500 gr a granel y fresa congelada.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA: ¿por qué se debe diseñar misión, visión y objetivos; identificar y documentar procesos, procedimientos y realizar diseño de cargos en Súper fresas?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL.

Realizar estandarización de procesos y cargos además de diseñar manual de funciones.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Diagnosticar y analizar el estado de los procesos administrativos y operativos, para así conocer como se encuentra actualmente Súper fresas.
- Diseñar procesos administrativos y operativos para generar un documento que permita conocer y organizar el funcionamiento interno de Súper fresas.
- Diseñar manual de funciones y cargos para el área administrativa y operativa y así definir los perfiles y tareas de los colaboradores de Súper Fresas.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Realizar diseño de cargos, levantamiento de procesos y diseño de manual de funciones, genera grandes impactos en las personas y en el funcionamiento general de la organización. Cuando las personas que interactúan dentro de las organizaciones conocen cuáles son sus responsabilidades, sus funciones, el alcance de las tareas que desarrollan diariamente y el impacto que estas tienen, hace que desarrollen sus operaciones de una manera más productiva, consiente y responsable; lo que trae como consecuencia que la organización sea más productiva.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad han obligado a las organizaciones asumir su compromiso con el mejoramiento continuo, a optimizar todas sus operaciones y recurso humano, debido a que esta proporciona ventajas ante la competencia.

El diseño de cargos y tareas tuvo como precursor a Adam Smith, seguido por Taylor y los ingenieros de la administración científica. Las primeras concepciones sobre estructuración de las tareas partían del principio de que toda persona puede desempeñarlas de “una mejor manera” posible y de que las formas organizacionales deben ser seleccionadas y elaboradas según criterios y principios universales. En esta fase, la teoría de la administración se caracterizó básicamente por el énfasis en las tareas.

Cargo es la definición de todas las actividades desempeñadas por una persona, que pueden percibirse como un todo unificado y ocupan una posición formal en el organigrama. Un cargo es una unidad de la organización, conformado por un grupo

de deberes y responsabilidades que lo separan y lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, atribuidos a quien lo desempeña, proporcionan los medios a través de los cuales cada empleado contribuirá al alcance de los objetivos de la organización¹.

Los procesos documentados en procedimientos son esenciales en cualquier organización pues de esta forma se definen de una forma clara sobre quien o quienes recaen las responsabilidades, cuales el alcance de las tareas, los elementos técnicos que se requieren entre otros, para dar inicio a la organización interna de una empresa, es de real importancia tener definido lo anterior de forma clara y actualizada.

El autor de este trabajo se encuentra interesado en generar un fortalecimiento en los procesos ya existentes e implementar los que sean necesarios, además de documentar las funciones, diseñar cargos para que la empresa Súper Fresas, tenga un mejoramiento en su operación y desempeño, teniendo en cuenta las aperturas de mercados que son constantes en estos tiempos además de la presión de la competencia y los cambios del entorno exigen a las organizaciones ser cada vez mas fuertes adaptables y competitivas. Para el autor el desarrollo de este trabajo le representa un reto y una prueba de sus conocimientos los cuales espera reforzar a lo largo del desarrollo de este trabajo.

1.4 METODOLOGÍA.

1.4.1 TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio que se llevara a cabo en el presente trabajo es investigación descriptiva, por el medio del cual se...” busca reunir los resultados de la observación y de las observaciones si es el caso, en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que estudia² generando así información tal como ocurren los hechos y se prepara las condiciones para la explicación de los mismos.

El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar³.

1.4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El método de investigación que llevará a cabo el tipo de observación en donde ... “ observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontanea y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”⁴

1 CHIAVENATO, Idalberto. Administración teoría, proceso y práctica 3 ed. Mac Graw Hill 2001. p 261 – 262.

2 MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación 3 ed. Mac Graw Hill 2005. p 51.

3 MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación 3 ed. Mac Graw Hill 2005. p 137.

4 MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación 3 ed. Mac Graw Hill 2005. p 143.

1.4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La principal fuente de información que será utilizada para el desarrollo del presente trabajo es de tipo primario esta “implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada”, como fuente secundaria se utilizará “toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministren información básica. Se encuentra en las bibliotecas, y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajo de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios etc.”⁵

Las técnicas de recolección de la información que se implementaran en el desarrollo de la investigación son observación directa, análisis de documentos entrevistas y encuestas.

El tipo de observación que se va a implementar es la observación no participante o simple debido a que el investigador no pertenece al grupo objeto de estudio y realizará visitas periódicas para tomar información para su análisis.

1.4.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La información generada en la investigación será presentada de manera escrita, con soportes anexos tales como cuadros y tablas.

Para el desarrollo de la investigación se realizará un seguimiento constante a la operación de Súper fresas, además de reuniones periódicas con el gerente – propietario.

2. MARCO REFERENCIAL.

2.1 MARCO TEORICO.

2.1.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Blank⁶ plantea que cuando un administrador se encuentra dirigiendo una organización, sea productora de bienes o servicios, éste administrador debe siempre preguntarse: “¿dónde estará la organización en 5 años, en 10 años, en 20 años?” y “¿cómo haremos para llegar allá?”. Pero no sólo debe hacerse estas preguntas sino que debe comprometerse en un proceso formal de toma de decisiones para realizarlo, debe planear.

La planeación es un proceso formal y sistematizado que comprende investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades internas de la organización.

Para realizar un proceso de planeación se debe tener claro:

- En qué estado se encuentra la organización actualmente.
- A dónde quiere llegar la organización.
- Que se hará para llegar allá.

⁵ MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación 3 ed. Mac Graw Hill 2005. p 153.

⁶ BLANK Bubis. Op. cit., p 123.

Para saber con claridad lo anteriormente mencionado, se debe:

- Realizar una evaluación de la situación actual.
- Determinar los objetivos deseados.
- Diseñar un esquema de acciones que encamine al posicionamiento que quiere lograr.

Para que una organización logre ser exitosa debe planear su futuro.

2.1.1.1 MISIÓN

La misión es la razón de ser de una organización la naturaleza de la misma, lo que la hace diferente a las demás, esta define su mercado, su entorno, los productos que comercializa, clientes que desea satisfacer, también muestra la imagen que la organización desea reflejar ante sus clientes reales y potenciales para así hacerse más atractiva, la misión también define el concepto que tienen las personas que trabajan en esta y condiciona la forma en que las personas desarrollan sus labores para cumplir la misión.

Según Sergio luis naumov jarcia existen algunas definiciones muy comunes de lo que es la misión:

- Es poner en práctica la visión. Es un gran ¿Cómo vamos a llevarla a cabo?, con base en las expectativas planteadas en la visión. Es una respuesta a la visión de cómo deben reaccionar todos los que integran la empresa para contribuir a su logro.
- Es caminar una ruta ya definida, con un inicio y un final identificados. Lo que nos resta es diseñar como transitaremos por ese camino. ¿A qué velocidad lo haremos para llegar en el tiempo establecido? ¿Qué haremos en caso de que nos tropecemos? Y que táctica tomaremos para lograrlo de forma exitosa.
- Es la estratégica que cada área que integra a la empresa diseñara para contribuir al logro de los sueños, pero expresados en grandes *como*, que los hará responsables de sus esfuerzos para lograrlo y les dará la claridad de lo que se espera de ellos y de la empresa misma en un mediano plazo.⁷

Según Sergio luis naumov jarcia hay varias maneras de definirla:

- “Es llevar a la realidad los sueños que tenemos y que son tan poderosos que debemos concretarlos en algo objetivo.”
- “Es vernos en el futuro con un sueño que hemos logrado alcanzar a través de las acciones ejercidas.”
- “Es un sueño que nace de nuestra vocación de ser y de concretar algo en nuestra vida personal y profesional, y que dedicaremos el resto de ella a llevarlo a cabo, ya que estamos convencidos de que es parte de nuestra existencia y, por lo tanto, el cumplimiento de este sueño hará que trascendamos en el tiempo y en el espacio.”⁸

⁷ NAUMOV García, Sergio Luis. Organización total. Mc Graw Hill. p. 23.

⁸ NAUMOV García, Sergio Luis. Organización total. Mc Graw Hill. p.4.

Según Blank⁹ la misión es la razón de ser de una organización.

Los elementos de la misión de una organización incluyen:

- El tipo básico de bienes o servicios que se van a ofrecer.
- Los grupos de mercados o clientes cuyas necesidades se van a satisfacer.
- La tecnología que se va a utilizar en la producción o entrega del producto (bienes o servicios).
- El interés básico para sobrevivir por medio del crecimiento y las utilidades.
- La filosofía administrativa de la organización.
- La imagen que la organización desea tener en la sociedad.
- El concepto que de la organización deben tener las personas que trabajan en ella.

Blank¹⁰ menciona que la misión se caracteriza por:

- Indicar el por qué y para qué fue creada una organización.
- Dar una identidad a la organización y la legitima ante la sociedad.
- Diferenciar una organización de las demás.

Definir el medio ambiente externo de una organización, sobre todo, el medio ambiente externo específico: define cuáles son sus competidores, cuáles son sus clientes, cuáles son sus proveedores y cuáles son las instituciones que la regulan.

Pearce y Robinson¹¹ definen la misión como el propósito fundamental y único que diferencia una organización de las otras organizaciones e identifica el conjunto de sus operaciones en términos de producto y mercado.

Thompson y Strickland¹² la definen como una visión a largo plazo de lo que una organización quiere hacer y en qué clase de organización quiere convertirse; la misión responde a las preguntas estratégicas de “qué venderemos y a quién” y de “cuál es nuestro negocio y cuál será”.

Glueck y Jauch¹³ conceptúan la misión como la razón básica para la existencia de una organización y que ayuda a ésta a legitimizar su función en la sociedad.

Varios autores consideran que una de las causas más comunes de fracaso en las organizaciones se debe a no tener claramente definida su misión¹⁴.

Unas organizaciones han definido su misión con base en el producto (bienes que fabrican o servicios que ofrecen). Otras la han definido con base en los mercados, consumidores y usuarios. Hay organizaciones que definen su misión basados en el componente principal en su producto, como las acerías, las compañías papeleras,

9 BLANK Bubis. Op. cit., p 124.

10 BLANK Bubis. Op. cit., p 144.

11 PEARCE, J.A. II y R.B. ROBINSON Jr. En: BLANK Bubis, León. Op. cit., 144.

12 THOMPSON, A.A., Jr y A.J. STRICKLAND III. Strategy Formulation and Implementation: Task of the General Manager. Business Publications Inc., 1983. En: BLANK Bubis, León. p. 144.

13 GLUECK, W.F. y L.R. JAUCH. Business Policy and Strategic Management. 4 ed. Mc Graw Hill. 1984. En: BLANK Bubis, León. p. 144.

14 IVANCEVICH, J.M., J.A. DONELLY Jr., y J.L. GIBSON. Managing for Performance. Business Publications Inc., 1983. En: BLANK Bubis, León. p. 144.

etc. Otras la definen en términos de un producto específico dirigido a un segmento específico del mercado o en términos de un grupo identificable de clientes o usuarios.

La forma como se especifica la misión de la organización no debe ser ni muy amplia ni muy estrecha. Si la misión se especifica de forma muy amplia, no queda muy claro cuáles son sus competidores, consumidores ni usuarios. Si se define de forma muy estrecha, proporciona a la gerencia una visión muy reducida de lo que va a hacer la organización y limita el campo de observación para adaptar la organización al cambio y a las nuevas prioridades que el cambio demanda.

Dereck Abell¹⁵ recomienda definir la misión en función de tres dimensiones:

- Grupos de clientes, o a quién se está satisfaciendo.
- Necesidades de los clientes, o qué es lo que se está satisfaciendo.
- Las tecnologías que se utilizan, o cómo se satisfacen las necesidades de los clientes.

Abell dice que definir “cuál es nuestro negocio” en función de sólo productos y mercados no da una visión clara de lo que se está haciendo. Un producto (bien o servicio) es solamente una manifestación física de la utilización de una determinada tecnología para satisfacer las necesidades de un grupo de clientes.

Dice Abell que definir la misión solamente en función del mercado es también deficiente porque los mercados se describen solamente en función de grupos de clientes y funciones de los clientes pero nada se dice sobre la tecnología utilizada. Por consiguiente, la combinación de los tres factores (grupos de clientes, necesidades de los clientes y tecnología utilizada) da una visión bastante realista de “cuál es nuestro negocio o misión”.

La misión de una organización no se formula para siempre. A medida que una organización crece, que adopta nuevas tecnologías, que los gustos de la gente cambian, que surgen nuevas necesidades, que se diversifica, o que se ve forzada por la competencia a cambiar drásticamente sus productos (bienes o servicios), la misión cambia y se debe volver a formular.

2.1.1.2 VISIÓN.

La visión refleja el futuro de la organización muestra a dónde quiere llegar, por tal motivo ayuda a que sus dirigentes planeen sus esfuerzos de forma estratégica de tal forma que día a día trabajen en pro de alcanzar las metas declaradas en la visión, el cumplimiento de la misión es un indicador para los dirigentes para saber si está trabajando de forma correcta hacia el cumplimiento de la visión. La visión es una declaración de un futuro deseable, ideal para la organización pero debe ser realista, alcanzable y materializable para que los dirigentes y colaboradores de la organización puedan tomarla como punto a alcanzar. La visión al igual que la misión debe ser reconocida por todos los individuos integrantes de la organización.

La visión es el punto de comienzo para articular una jerarquía de metas de una empresa, es la visión de una compañía, que podríamos definir como la declaración

15 ABELL, D.F. Defining the Business: the starting point of strategic planning. Prentice Hall Inc., 1980. En: BLANK Bubis, León. p. 146.

que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador.
- La visión proporciona una *declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas* de una organización.
- Las visiones luchan por *capturar* tanto las *mentes* como los *corazones* de los *empleados*.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles fundamentales del líder.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras.
- Responde a la pregunta ¿Qué *QUEREMOS SER*?

En la definición de la sociedad debemos evitar errores del tipo:

- Debe existir *coherencia* entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
- La visión debe estar *anclada* en la realidad y relacionada entre las oportunidades y amenazas del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.
- Una visión simplemente no puede ser considerada como una *cura mágica*.
- La gente tiene dificultades para identificarse con una visión que pinta un grafico futuro color rosa, además no tienen en cuenta *el entorno hostil* en el que la organización se desarrolla y las debilidades de la misma¹⁶.

Para Vidal¹⁷, la visión se ha referido generalmente a la percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance.

Para Albrecht “una visión es algo más que un llamamiento para incrementar la cuota de mercado, fastidiar la competencia o doblar los beneficios del año anterior”¹⁸. Es más emocional que analítica. Una visión es una “imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser... Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta: cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?”¹⁹

Nanus describe una visión como un “*futuro realista, creíble, atractivo para su organización... un idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda, provocando las habilidades, talentos y recursos necesarios para que suceda y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y hacia dónde pretende ir*”²⁰.

Vidal afirma que en la formulación de la visión se debe tener en cuenta que ésta debe hacerse en términos que signifiquen acción, que se comprenda y que pueda ser comunicada. Este proceso ayuda a construir el consenso y el compromiso

16 Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de santos. p 21.

17 Ibid., p. 109.

18 BOYETT y BOYETT. Hablan los gurús. En: VIDAL, Arizabaleta, Elizabeth. p. 109.

19 VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Op. cit., p. 109.

20 NANUS. Visionary Leadership, citado por Boyett y Boyett. En: VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. p. 109.

hacia la estrategia y consecución de la organización. Vidal plantea las siguientes preguntas para la formulación de una visión²¹:

- Cuáles son los límites (de tiempo, geográficos, sociales) de la visión?
- Cómo se sabrá que ha sido exitosa?
- Conduce a la organización a un futuro mejor?
- Refleja ideales elevados?
- Está clara la dirección y el propósito?
- Inspirará un compromiso entusiasta y valiente?
- Es lo suficientemente ambiciosa?

Vidal también menciona que la visión debe contener los siguientes elementos²²:

- Debe ser formulada teniendo en cuenta un horizonte de tiempo claramente establecido y la turbulencia del entorno y del mercado.
- Debe ser reconocida y compartida por todos los miembros de la organización. Supone que no sólo la función de alta dirección esté desplegada, sino también que los líderes naturales de la organización tengan el suficiente espacio y libertad para influenciar la organización de las tareas propias y de su área.
- Debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización.
- Debe tener fuerza, impulsar la acción, generar sentido e inspirar caminos.
- Debe ser realista y posible.
- Debe ser consistente con la misión, los principios, las políticas, los valores y la estrategia corporativa.
- Debe ser conocida por los clientes externos, los internos y por los grupos de referencia.

2.1.1.3 OBJETIVOS

Las **metas** (u **objetivos**) establecen *qué* es lo que se va a lograr y *cuándo* serán alcanzados los resultados, pero no establecen *cómo* serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas (simón 1964): desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrían de regir la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la *naturaleza* deseada de la empresa y las *direcciones* en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales – aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad—se llaman *metas estratégicas*.²³

Vidal²⁴ define que los **objetivos** son los resultados que una organización proyecta lograr mediante el desarrollo de su misión social.

21 VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Op. cit., p. 111.

22 Ibid., p. 112.

23 Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer. El proceso estratégico contextos, conceptos y casos (Edición Breve) 1a ed. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. p. 7.

24 VIDAL, Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. 2 ed. Ecoe Ediciones 2004. p. 121.

Sallenave²⁵ toda organización económica tiene tanto objetivos generales como específicos. Como objetivos generales, tiene por lo menos tres: supervivencia, crecimiento y utilidades. Los objetivos particulares son contingentes e implican metas cifradas.

Blank²⁶ define que los objetivos son los resultados específicos que se quieren lograr cuando se quiere obtener la misión de una organización. Los objetivos deben indicar de forma clara, precisa y concreta qué se va a obtener y en qué tiempo se lograrán esos resultados. Esos resultados que se quieren obtener deben ser medibles y verificables.

Blank clasifica los objetivos en:

1. **Objetivos inherentes:** todas las organizaciones tienen objetivos que no se especifican debido a que son objetivos básicos que determinan a los demás objetivos, estos objetivos son: objetivos de supervivencia, que se refiere a que la organización debe sobrevivir ya que si no lo hace desaparecerá y se acabara, y, objetivos de producir beneficios, se refiere a justificar la existencia de la organización.
2. **Objetivos oficiales y operativos:** los objetivos oficiales son aquellos que la organización dice que va a obtener y que aparecen declarados de forma oficial en las publicaciones, en los informes anuales a los accionistas. Los objetivos operativos son aquellos en los que en realidad la organización está tratando de lograr.
3. **Objetivos a largo plazo y a corto plazo:** los objetivos a largo plazo expresan los resultados que la organización quiere obtener en un periodo determinado de tiempo. Según Pearce y Robinson²⁷ los objetivos a largo plazo se determinan en siete áreas principales:
 - *Productividad:* las organizaciones generalmente expresan los objetivos de productividad en función de entradas y salidas, relacionada con el número de artículos producidos, disminución de productos defectuosos, disminución de reclamos de los clientes o en el número de artículos producidos por trabajador.
 - *Posición competitiva:* los objetivos sobre posición competitiva indican la posición y el dominio que tiene la organización en el mercado, como se encuentra comparado con la competencia, generalmente este objetivo se expresa en ventas totales o en porcentaje de participación.
 - *Desarrollo del personal:* incluye capacitar al personal para el desarrollo de sus actividades dentro de la organización.
 - *Relaciones con el personal:* la alta gerencia destina recursos con la finalidad de mejorar el bienestar social de los trabajadores.
 - *Utilidades:* se expresan en términos de en términos financieros y está relacionado con las organizaciones con ánimo de lucro.

25 SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. p. 35. En: Vidal Arizabaleta, Elizabeth. p. 122.

26 BLANK Bubis, León. La administración de organizaciones: Un enfoque estratégico 3 ed. Artes Gráficas del Valle 2002. p. 148.

27 PEARCE, J.A. II y R.B. ROBINSON Jr. En: BLANK Bubis, León. Op. cit., 150.

- *Liderazgo tecnológico*: este objetivo muestra si la organización quiere y es necesario para su objeto social ser la cabeza en desarrollo tecnológico.
- *Responsabilidad social*: las organizaciones saben que tienen un compromiso social con el entorno externo en el que se desenvuelven, con la comunidad, con el medio ambiente, etc, debido a que desean proyectar una imagen positiva.

Cuando se fijan objetivos, se puede determinar²⁸:

- Qué personas van a trabajar en la consecución de esos objetivos.
- Qué recursos se van a utilizar para el logro de esos objetivos.
- Qué prioridades se van a fijar y cuáles serían las fechas límites para su cumplimiento.
- Quiénes serían los responsables de lograr los resultados.

Blank²⁹ propone que los objetivos a corto plazo son necesarios para cumplir con los de largo plazo, por tanto, deben estar relacionados entre si. Menciona a demás, que los objetivos a corto plazo deben tener los siguientes requisitos:

- Deben tener relación con algún objetivo específico a largo plazo o con un conjunto de objetivos a largo plazo.
- Deben poder medirse y que muestren los resultados alcanzados para obtener el objetivo a largo plazo.
- Deben ser formulados de cierta forma de modo que no existan interferencias entre los diversos objetivos a corto plazo.
- Deben establecerse de modo que la organización y los subsistemas que la forman, puedan lograrlos.
- Deben estar dentro de las condiciones que fijan el mercado y la competencia.

Thompson y Strickland³⁰ aconsejan que para formular objetivos se sigan las siguientes recomendaciones:

- Debe tratar una sola idea y de forma específica.
- Debe tener un tiempo límite para su logro.
- Debe poder evaluarse y preferiblemente en forma cuantitativa.
- Debe estar relacionado con el resultado y no con la actividad que hay que realizar para obtener ese resultado.
- Debe constituir un reto para la persona, pero debe ser obtenible.

Existe una forma de determinar los objetivos y es hacerlo en forma jerarquizada, eso no quiere decir que la empresa sea autocrática, sino que se asegura que los objetivos de los diversos subsistemas de la organización estén en concordancia con los objetivos de la organización y que exista una coordinación en el proceso de fijar objetivos³¹.

2.1.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

28 THOMPSON, A.A., Jr y A.J. STRICKLAND III. En: BLANK Bubis, León. p. 148.

29BLANK Bubis, León. Op. cit., 151 - 152.

30 THOMPSON, A.A., Jr y A.J. STRICKLAND III. En: BLANK Bubis, León. p. 156 – 157.

31 RUE, L.W. y L.L. Byars. En: BLANK Bubis, León. p. 153.

2.1.2.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD.

La calidad, tal y como hoy la entendemos es un concepto de muy reciente adquisición, aunque de muy antiguo calado en la idiosincrasia del hombre. Desde los orígenes de la humanidad, el hombre pretende mejorar todo aquello cuanto toca, comprende o siente.

Desde la edad media se empieza a perfeccionar la idea maestro aprendiz y del apoyo de los gremios. La relación entre clientes y fabricante se restringía a una relación directa en la que, poco a poco, el que pedía a un artesano la manufactura de un producto iba controlando la calidad. Es en la revolución industrial que surge a finales del siglo XIX cuando esta relación cambia y el individuo deja de ser un simple engranaje a una producción a gran escala y la calidad se remite a la inspección de algunas muestras de la producción total, lo cual trajo consigo una mejora en la calidad de los productos pero no significaba una mejora total en la calidad ya que para encontrar los errores se perdía mucho tiempo además se entendía que la calidad se debía evaluar únicamente en el producto terminado.

A partir de la segunda guerra mundial, se percibe la necesidad de establecer una cadena logística de suministros lo suficientemente fiable para abastecer al ejército en la primera línea. Mas tarde y, después de la II guerra mundial, el concepto de calidad se impone en un mundo cada vez más globalizado y competitivo donde los mejores productos son los que llevan las de ganar. Es sobre los años 50 del siglo XX cuando los japoneses que precisan un buen producto de calidad para exportar y basan sus principales filosofías de calidad que aun en nuestros días siguen vigentes³².

La calidad incumbe a todos, y la compañía deberá esforzarse por lograr mejor calidad en todas sus divisiones, desde diseño hasta ventas y servicios. También deberá procurar una mejor calidad de desempeño entre todos sus empleados, dirigentes y trabajadores de línea así como su personal de ventas. Se deben tener en cuenta todas estas áreas de la organización para que esta pueda seguir manufacturando buenos productos³³.

Según Sosa³⁴ entendemos la calidad como la satisfacción total de nuestros clientes, como consecuencia de nuestro correcto hacer, siempre a la primera vez. Cuando hablamos de “total”, comprendemos que la satisfacción de nuestros clientes la logramos cuando les cumplimos en los siguientes tres niveles:

- Satisfacción a sus necesidades, satisfacción a sus expectativas y superación de sus expectativas: estas las hemos concretado cuando cumplimos con cuatro requisitos: *que sirva para el fin que se destina, que cumpla el uso al que se dedica, que se dé oportunamente en el momento y lugar que se necesita, incurrir siempre en el precio justo, que el producto dure el tiempo especificado en su diseño*. La satisfacción y superación de expectativas dependerá de que las conozcamos y nos preparemos a cumplirlas y superarlas con ingenio y creatividad.

32 Ortega Pérez, Carlos Alejandro. Calidad total: el factor humano. ed. Alcalá 2006. p. 17 - 18.

33 Ishikawa, Kaoru. Qué es el control total de la calidad? : la modalidad japonesa. editorial Norma 1986. p. 107 – 108.

34 Sosa Pulido, Demetrio. Conceptos y herramientas para la mejora continua. editorial Limusa S.A. p.16 - 18.

Definición de calidad según diferentes especialistas³⁵:

- Feigenbaum: La calidad debe definirse en términos de la satisfacción del cliente. Debido a las necesidades cambiantes de los clientes, la calidad es multidimensional y dinámica.
- Shewhart: La calidad tiene dos aspectos: Subjetivo: lo que quiere el cliente, Objetivo: características físicas y medibles de los bienes o servicios.
- Deming: La calidad es multidimensional y debe definirse en términos de satisfacción del cliente. Hay diferentes grados de calidad, dependiendo del cliente.
- Juran: Idoneidad de uso.
- Crosby: Conformidad con los requerimientos. Es preciso definir la calidad para poder administrarla.
- Norma ISO 9001: Define la calidad como el conjunto de especificaciones y características de un producto referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen³⁶.

La filosofía de Edwards Deming³⁷ se basa en las ideas propuestas por la escuela de la motivación interiorizada que puede relacionarse con algunos puntos de la escuela de las relaciones humanas.

La primera coincidencia que se puede mencionar con respecto a esta escuela se observa en los supuestos generales, donde se afirma que el trabajo debe realizarse en un medio cómodo y seguro, y que el jefe debe ser justo y comprensivo. Esto es muy importante para Deming, quien también afirma que cuanto mejor se sienta el trabajador mayor será su rendimiento. Con respecto a las recompensas, la escuela de relaciones humanas sostiene que la mejor forma de premiar al personal es con elogios por parte de su jefe y con la aprobación del grupo de trabajo; la filosofía de Deming está de acuerdo en que esta sea una forma de motivar al personal.

Referente a las necesidades que deben ser satisfechas, Deming no solo cree que deben ser egocéntricas – como lo afirma la escuela de motivación interiorizada –, sino también piensa que las necesidades de seguridad y las sociales son importantes para los trabajadores, representando así una buena forma de motivación para los empleados.

Con respecto a la escuela tradicional, Deming concuerda únicamente con el punto que se refiere a la capacitación del personal; los otros puntos que menciona esta escuela son absolutamente opuestos a la filosofía Deming. Las teorías de Fayol, Taylor y Weber no creen que el crecimiento de la productividad del trabajador esté dado por la satisfacción de sus necesidades personales. La escuela tradicional solo se preocupa porque los trabajadores produzcan la mayor cantidad posible sin importar la calidad.

Frente al criterio de que la calidad puede frenar la productividad, Deming postula que son aliadas y la mayoría de las veces la mejora de la calidad también significa

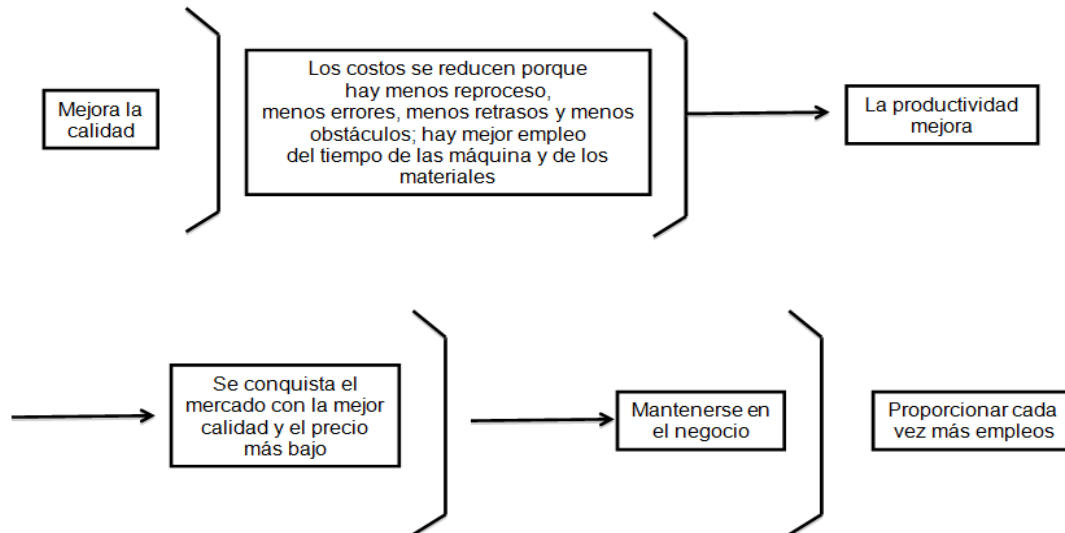
35 Summers, Donna C.S. Administración de la calidad. Pearson Educación 2006. p. 32.

36 Ortega Pérez, Carlos Alejandro. Calidad total: el factor humano. ed. Alcalá 2006. p. 19.

37 VÉLEZ Bedoya, Ángel Rodrigo. Los Clásicos de la Gerencia. Colección Lecciones de Administración. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2007. p. 154.

mejoras de la productividad. Por qué la calidad aumenta la productividad? La respuesta es calificada por Deming como la Reacción en Cadena³⁸.

Figura 1. Reacción en cadena de Deming.



Fuente: WALTON, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. p. 28.

Deming propone hacer un diagrama de flujo³⁹ para mejorar la calidad en cualquier persona, trabajo o cualquier parte del mundo. El primer paso es mejorar los materiales y nunca dejar de hacerlo, eso quiere decir, trabajar con los proveedores, adaptarlos a lo que el cliente necesita.

Plantea que el consumidor es la parte más importante de la línea de producción, por tanto, hay que mantenerlos más que satisfechos, es decir, hay que hacerles algo mejor. Al realizar estudios al consumidor y proponer innovación, se está afectando directamente el diseño y rediseño del producto o servicio, lo que genera cambio en los materiales, procesos y producto final, es decir, el ciclo nunca termina.

38 WALTON, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. Bogotá: Editorial Norma, 1988. p. 28.

39 WALTON, Mary. Op. cit., p. 32.

```

graph LR
    IC[Investigación de consumidores] --> DR[Diseño y rediseño]
    DR --> REM[Recepción y Ensayos de materiales]
    REM --> PM[Producción, montaje, inspección]
    P[Proveedores de materiales y equipo] --> A[A]
    P --> B[B]
    P --> C[C]
    P --> D[D]
    A --> PM
    B --> PM
    C --> PM
    D --> PM
    E[Ensayo de procesos, maquinas, Métodos, costos] --> PM
    PM --> D[ Distribución ]
    D --> C[Consumidores]
  
```

La filosofía de Deming es un marco de referencia para las organizaciones en la actualidad, ya que no existe ninguna empresa que no esté interesada en alcanzar las metas que se le han impuesto en el mundo de la competitividad.

En la actualidad en mercado cada vez más exige productos de calidad, lo que hace que las organizaciones deban mejorar cada día a día en pro de satisfacer sus clientes actuales y para atraer a sus clientes potenciales.

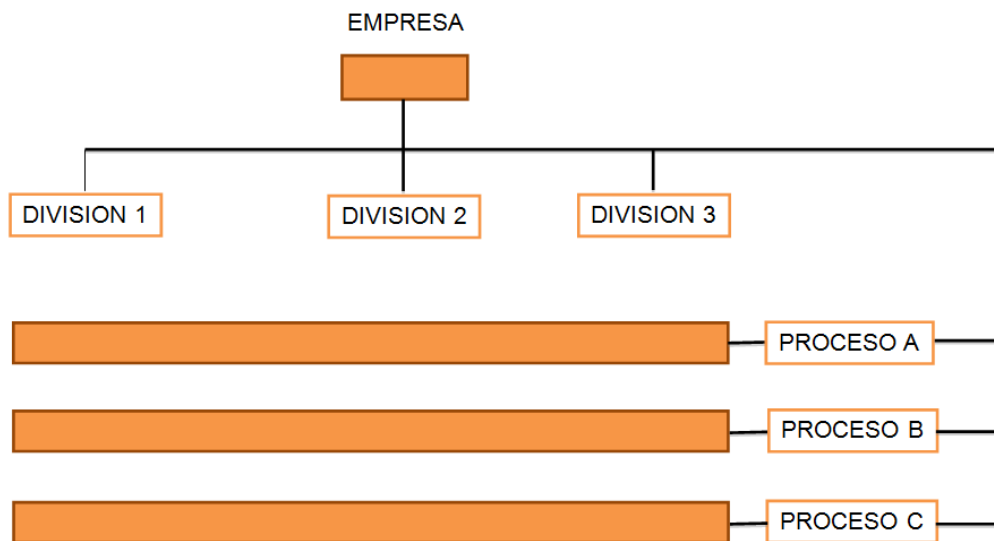
```
graph TD; A[Mejora de procesos] --> B[Mejor servicio]; A --> C[Optimización del tiempo]; A --> D[Mejor calidad]; A --> E[Mayor competitividad]; A --> F[Asegurar permanencia en el mercado]; B --> C; C --> E; D --> E; E --> F; G[Menos demoras] --> A; H[Menos procesos] --> A; I[Menores equivocaciones] --> A; J[Horas - maquina  
Producto bueno] --> D; K[Horas - hombre  
Producto bueno] --> D;
```

El diagrama de flujo ilustra la relación entre la mejora de procesos y otros factores. En la base, tres factores contribuyen a la mejora de procesos: Menos demoras, Menos procesos y Menores equivocaciones. La mejora de procesos conduce a cuatro resultados directos: Mejor servicio, Optimización del tiempo, Mejor calidad y Mayor competitividad. Además, la mejora de procesos también conduce a la reducción de horas (maquina y hombre) y al producto bueno. La Optimización del tiempo y la Mejor calidad también contribuyen a la Mayor competitividad, que finalmente asegura la permanencia en el mercado. El Mejor servicio también contribuye a la Optimización del tiempo.

Para funcionar correctamente todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, mercado, objeto social, requiere tener una estructura organizacional, en la cual se agrupen de forma ordenada las actividades que se realizan.

La estructura organizacional basada en **procesos** es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la grafica organizacional, lo cual genera que la delegación de autoridad y responsabilidad sea de nivel jerárquico. Los procesos se realizan de manera independiente e interdependiente. No obstante cada área conserva su autonomía con relación a cargas de trabajo y nivel de especialización, pueden desarrollar su propia dinámica de trabajo dependiendo de necesidades específicas⁴⁰.

Figura 4. Estructura del proceso.



Fuente: FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. p. 155.

2.1.2.2 PROCESOS

Todo lo que se realiza dentro de una organización es un proceso o parte de él, aunque en realidad existen otros planes, tales como objetivos, metas, sistemas, políticas, normas, presupuestos etcétera. Pero para el control y el mejoramiento del trabajo todo son procesos, y es que vamos a entender todos los demás planes alrededor de ellos. Los procesos son el plan operativo donde se refleja toda actividad y toda acción que se realiza en la organización⁴¹.

Según Sosa⁴² los procesos y los procedimientos son lo mismo, la diferencia está es que el primero se refiere a lo que hacemos y el segundo a cuando lo documentamos, explicando cada paso del *proceso*, de manera ordenada, secuencial y cronológica que al realizarlos se logra una función importante en la organización.

Algunos ejemplos de procesos podemos encontrarlos en los siguientes:

- Proceso de compras de materiales.
- Proceso de cobranzas.
- Proceso de entrega de materiales de construcción.
- Proceso de control de producción.
- Proceso de reclutamiento de personal.
- Proceso de pago de nominas.
- Proceso de producción.

⁴¹ Sosa Pulido, Demetrio. Conceptos y herramientas para la mejora continua. editorial Limusa S.A. p.15.

⁴² Sosa Pulido, Demetrio. Conceptos y herramientas para la mejora continua. editorial Limusa S.A. p.15.

Como se puede observar los procesos enunciados se refieren a tres tipos de procesos generales existentes en las empresas:

- *Procesos técnicos*: todo lo que se refiere a tecnología de la empresa.
- *Procesos administrativos*: todo lo relacionado con la administración de la empresa.
- *Procesos sociales*: todo lo que tiene que ver con el personal.

2.1.2.3 PROCEDIMIENTOS

Según Blank⁴³ los procedimientos son una serie detallada de instrucciones para ejecutar un conjunto de acciones que suelen con frecuencia o con regularidad.

Un procedimiento especifica los pasos que deben seguirse y el orden en que deben realizarse para resolver una situación específica o lograr una acción determinada con el fin de poder implementar la estrategia seleccionada.

Los procedimientos sirven para solucionar situaciones que se presentan muy frecuentemente y ahorran tiempo y energías cuando se trata de buscar esas soluciones.

Realizar un diseño en los procedimientos de una organización permite que exista manera definida de hacer las cosas, lo cual es un punto de partida para un mejoramiento integral de cualquier organización.

Arámbula⁴⁴ define los procedimientos como modos y maneras de obrar oportuna y correctamente en forma, lugar y tiempo, con el fin de utilizar las políticas, las estrategias y las normas contempladas en los procesos para indicar especialmente, el cómo se va a realizar correctamente la transformación de materias primas e insumos, para producir bienes o servicios; no para seguir haciendo las cosas bien, sino, siempre mejorar, con ingeniería, creatividad e innovación.

Los procedimientos establecen el comienzo, transcurrir y la culminación de una actividad, rompen monotonías y malos hábitos adquiridos, canalizan y mejoran los métodos de trabajo, por consiguiente impulsan la producción y productividad y deben ser reflejados en gráficas con simbologías conocidas para poder ser visualizados.

Sosa⁴⁵ argumenta que proceso y procedimiento es lo mismo, siendo el primero lo que hacemos y el segundo cuando lo documentamos explicando cada paso del proceso. El proceso por su parte, se puede definir como un conjunto de pasos ordenados y secuenciales de manera cronológica que al realizarlos se logra una función importante de la organización. Por lo tanto, se puede encontrar manuales de procedimientos, pero no de procesos.

Figura 5. Interacción procesos / procedimientos.

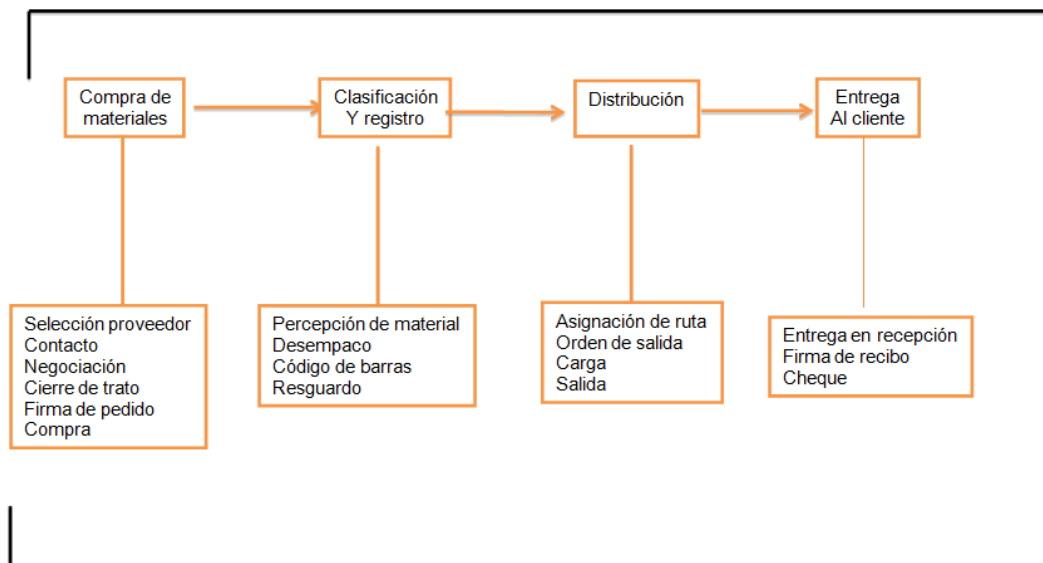
43 BLANK, Bubis León. La Administración de Organizaciones 3ed. Artes Graficas del Valle 2002. p 190 - 191.

44 ARÁMBULA Flórez, Iván. Ingeniería Organizacional. Bogotá: Panamericana, 2006.p. 86.

45 Sosa Pulido, Demetrio. Conceptos y herramientas para la mejora continua. editorial Limusa S.A. p.15.

COMPRAS

PROCESO



PROCEDIMIENTOS

Fuente: FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. p. 358.

2.1.2.4 GESTIÓN POR PROCESOS.

La implantación de la gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas en cualquier tipo de organización.

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos. La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas⁴⁶.

El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de los clientes. Las diferentes metodologías buscan incrementar la satisfacción percibida, además de un importante aumento en la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios.
- Acortar los plazos de entrega.
- Mejorar la calidad y el valor percibidos por el cliente.
- Incorporar actividades adicionales al servicio.

⁴⁶ <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i> Citado el 3 Junio 2015.

Es importante identificar los procesos clave de la organización para así de esta forma potencializarlos⁴⁷

2.1.2.5 CADENA DE VALOR.

Las organizaciones siempre buscan generar un valor superior al de la competencia para así ser líderes en el mercado que se desarrollan, la ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, implementando nuevas tecnologías, entre otros, las cuales pueden agruparse, a esta agrupación se le denomina “cadena de valor”.

La cadena de valor, según Betancourt⁴⁸ es el marco de referencia ideal para explorar cómo debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas. La consistencia (o la falta de la misma) de cada una de las políticas que configuran la estrategia, se hace evidente cuando se traza la estructura de la cadena de valor.

Figura 6. Cadena de Valor



Fuente: Michael Porter.

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la **cadena de valor** son las directamente relacionadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al cliente, así como la asistencia posterior a la venta.

Actividades de Apoyo: son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos entre otros.

Para el funcionamiento de la empresa, las actividades primarias y de apoyo se relacionan constantemente requiriendo como de una o de otra.

Es importante resaltar que todas las actividades mencionadas en la cadena de valor son relevantes y que de cualquiera se puede obtener ventaja competitiva.

47 Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. Gestión de la calidad orientada a los procesos. Graficas Dehon. p. 175 – 176.

48 BETANCOURT Guerrero, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Cali: Ecoe Ediciones Ltda., 2001. p. 161.

2.1.2.6 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

La mejora continua consiste en estar en disposición e interés de mejorar de manera constante en pro de posicionar a la empresa en el lugar deseado, esto se logra mediante el *monitoreo* y *ajuste*. El objeto de una cultura de mejora continua, es por tanto, apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional, mediante el uso de la retroalimentación de desempeño. El *monitoreo* es acerca de la medición y el rastreo, nosotros medimos lo que importa y rastreamos su progreso. El *ajuste* es acerca del cambio. La retroalimentación se utiliza para promover el cambio deseable⁴⁹.

El círculo o ciclo de Deming⁵⁰ es una gran herramienta para llevar adelante la mejora del proceso de producción o alguna de sus partes y constituye un ejemplo de mejora continua. El círculo está representado por las siguientes acciones:

Planear lo que se pretende alcanzar incluyendo las observaciones de lo que se vaya realizando, definir la situación actual, determinar las causas raíz y desarrollar un plan de acción.

Hacer lo planeado, llevar a la práctica las acciones definidas.

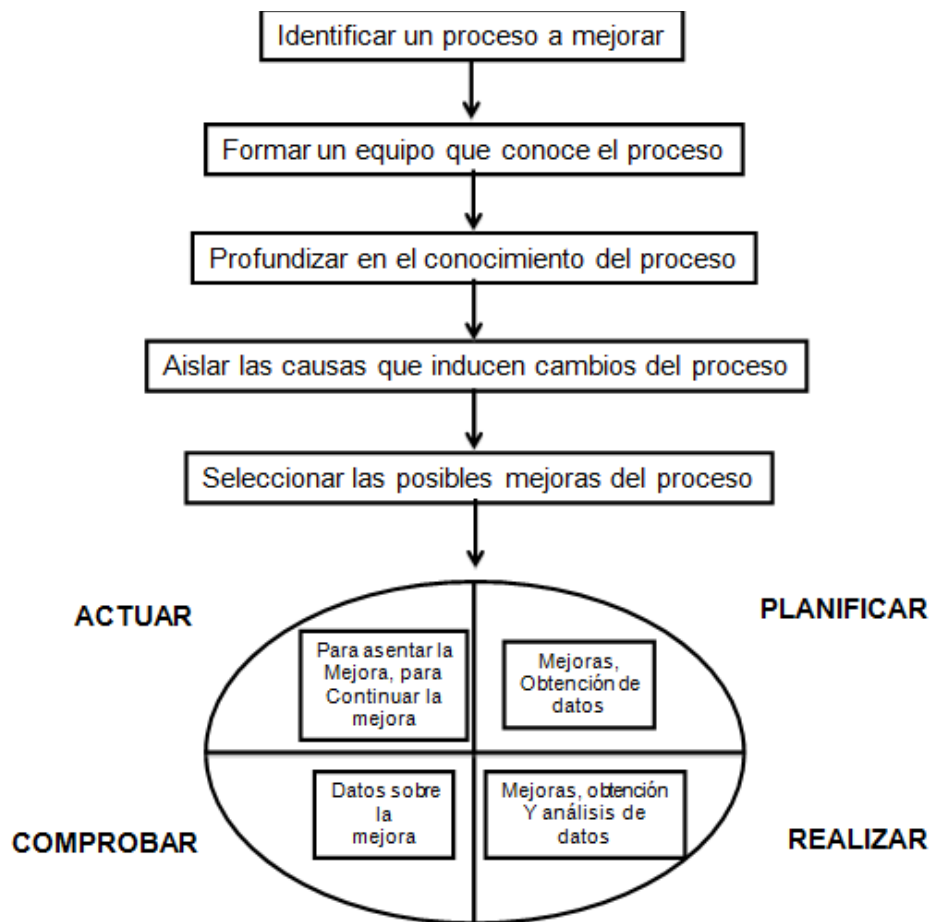
Verificar que se ha realizado lo planeado.

Actuar a partir de los resultados. Si se alcanzó el objetivo, estandarizar los cambios efectuados.

49 Guerra – López Ingrid. Evaluación y mejora continua *Conceptos y Herramientas Para La Medición y Mejora del Desempeño*. Global Business Press 2007. P. 193.

50 WALTON, Mary. Op. cit., p. 94.

Figura 7. Proceso del ciclo de Deming



Fuente: VÉLEZ Bedoya, Ángel Rodrigo. Los Clásicos de la Gerencia. p. 163.

2.1.2.7 DIAGRAMAS DE FLUJO.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás⁵¹.

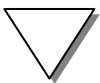
Los símbolos que se utilizan para graficar flujogramas son diseñados para que su interpretación sea universal. Al estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar diferente simbología lo que pueda conllevar a confusiones.

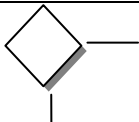
⁵¹ <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/> Citado el 03 Junio 2015.

Diversas organizaciones han establecido diferentes tipos de simbologías para graficar diagramas de flujo, siendo las más reconocidas y utilizadas las siguientes:

1. La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado símbolos que a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.
2. La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.
3. La International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo a las normas ISO-9000:2000.
4. El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la *familia de las normas ISO*.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizara la normalización ANSI, pues se trata de procesos administrativos, a continuación se presentan los símbolos y significado,

Símbolo	Significado	Para qué se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Datos	Indica la salida y entrada de datos
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo

 S/N	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
 S/N	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo

2.1.3 ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS.

El análisis y diseño de cargos es de gran importancia debido a que se define las funciones que se van a realizar para cumplir los objetivos y demás que la organización desea alcanzar.

Para cumplir esas funciones no se debe contratar a cualquier persona, es necesario definir las características que debe cumplir, las tareas a desarrollar, las responsabilidades, las atribuciones, del puesto de trabajo para así definir el perfil del candidato.

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos⁵².

No siempre el gerente de línea o el profesional de RH diseñan los cargos. En ocasiones, otros órganos se encargan del diseño de cargos. Por tal motivo es importante describirlos y analizarlos para que así cualquier persona que requiera consultar la información esté disponible⁵³.

Un cargo es el conjunto de tareas que debe realizar un determinado empleado; las tareas son cada una de las actividades que comprenden un cargo⁵⁴.

García, Murillo y González⁵⁵ afirman que el análisis del cargo y diseño de cargos, es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometido y actividades; las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

⁵² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3 Ed. México: McGraw-Hill, 2009. p. 207.

⁵³ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit., p. 183.

⁵⁴ TEJADA DE LÓPEZ, Blanca Dolly. Administración de Servicios de Alimentación. 2 Ed. Universidad de Antioquia, 2007.p. 90

⁵⁵ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidades del Valle, 2001. p. 34

El análisis y diseños de cargos consta de dos componentes, el primero es el *análisis de cargo o del puesto*, que se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto; y el segundo es el *diseño del cargo*, que se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto. Ambos se reflejan en los que se conoce como *Manual de Funciones*.

2.1.3.1 ANÁLISIS DE CARGOS.

Según Naumov⁵⁶ El análisis de puestos de trabajo es el diseño prospectivo y el diagnostico por medio de un modelo y una herramienta metodológica de cada puesto que integra la organización con el propósito de determinar sus actividades y responsabilidades, a fin de concretarlo de forma alineada con lo que la organización necesita.

Existen dos momentos en el cual se debe realizar análisis de puestos:

- Cuando una organización es nueva.
- Cuando una organización existente cuenta con puestos de trabajo que han perdido su forma, contenido y esencia.

Características del análisis de puestos de trabajo:

- Es un diagnostico de puestos.
- Da la pauta a los dirigentes para conocer qué debe hacer el ocupante de ese puesto.
- Se toma la decisión si autoriza o no el puesto.
- Se equilibran los puestos de trabajo (*delegado, robusto o múltiple*).
- El análisis de puestos siempre podrá realizarse en una organización.

Según Vidal⁵⁷ el análisis de puestos de trabajo es un proceso mediante el cual se describe y registra el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos, fines y actividades, las condiciones bajo las cuales se están llevando a cabo los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios, teniendo en cuenta su gran influencia en la calidad de vida y la producción del empleado.

Dessler⁵⁸ plantea que las organizaciones están compuestas por puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos. El análisis produce información sobre los requerimientos del puesto, se pueden elaborar descripciones y especificaciones del mismo.

El análisis de un puesto debe seguir seis pasos:

Paso 1. Identifique para que usara la información, pues ello determinara que datos debe recabar y cómo hacerlo.

56 NAUMOV García, Sergio Luis. Organización total. Mc Graw Hill. p.158 - 159.

57 VIDAL, Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. 2 ed. Ecoe Ediciones 2004. p. 263.

58 DESSLER, Gary. Administración de Personal. 8 Ed. México: Prentice Hall, 2001. p. 86 - 92.

Paso 2. Repase la información básica importante como organigramas, graficas de procedimientos y descripciones de puestos.

Paso 3. Seleccione los puestos representativos que analizará.

Paso 4. A continuación analice el puesto de hecho, reúna datos sobre las actividades laborales y las características de las capacidades humanas para ocupar ese puesto.

Paso 5. Repase la información con las personas que ocupan el puesto para verificar la información.

Paso 6. Prepare una descripción y una especificación del puesto.

La información para realizar el análisis de cargos, se puede obtener de diferentes maneras, los métodos más comunes y recomendadas son:

- Entrevista: Para recabar información existen tres tipos de entrevistas: entrevistas individuales, de grupo y a supervisores, el entrevistado debe tener claro el sentido de la actividad para que este responda la encuesta de manera natural.
- Los cuestionarios: Se debe pedir a los empleados que diligencien los cuestionarios describiendo sus obligaciones y responsabilidades laborales.
- La observación: La observación directa es muy útil cuando el puesto de trabajo involucra mucha actividad física que debe ser evaluada.
- Los diarios o bitácoras de los participantes: se les pide a los empleados que lleven un libro o bitácora diaria, donde describan cada una de las actividades que desempeñan y el tiempo que invierten en cada una.

2.1.3.2 DISEÑO DE CARGOS.

Para chiavenato⁵⁹ El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es el superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

59 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3 Ed. México: McGraw-Hill, 2009. p. 167.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

Para Dessler⁶⁰, el proceso de diseño del cargo implica:

1. *Identificación del cargo*: Especifica el título del cargo, el cargo del supervisor, salario y nombre del ocupante.
2. *Resumen del puesto*: Descripción de funciones y actividades, responsabilidades asignadas, tipo de capacitación adecuado y forma de evaluar al ocupante. A partir de esto, se define la misión del cargo, que incluye qué se hace, sobre qué procesos actúa y cuáles son los resultados esperados.
3. *Relaciones*: Interacciones con personas dentro y fuera de la organización, por ejemplo, a quién reporta, a quién supervisa, con quién trabaja y a quién contacta fuera de la empresa.
4. *Responsabilidades y deberes*: Incluye las responsabilidades básicas del cargo en términos de resultados parciales significativos.

El diseño de cargos tiene como objetivo principal definir claramente, todo lo que concierne a los puestos de trabajo dentro de una organización, como lo son: tareas, requisitos del ocupante, responsabilidades, recompensas, características, entre otros, con el fin de que el desempeño de los cargos sea óptimo.

2.2. MARCO CONTEXTUAL:

En el desarrollo del presente trabajo el objeto de estudio es una micro organización en la cual observamos que su organización jurídica es persona natural, no está afiliada a gremio alguno, los trabajadores no tienen organización sindical, la producción no tiene ninguna complejidad tecnológica, poca innovación, la definición de su misión, objetivos y estrategias carecen de cualquier tipo de formalidad, no existe organigrama, la toma de decisiones está a cargo del gerente – propietario, la informalidad en el manejo administrativo es total, al no seguirse ninguna norma o procedimiento organizativo o de toma de decisiones, el gerente - propietario asume directamente el manejo del personal y participa en la operación⁶¹ por tal motivo existe un amplio campo de trabajo en el cual se podrán proponer múltiples mejoras para el mejoramiento de la organización.

Súper fresas pertenece al sector primario de la economía porque obtienen los productos directamente de la naturaleza y al ser un producto del agro se clasifica en el subsector agropecuario además de que en sus procesos no interviene ningún tipo de transformación ni intervención tecnológica.

60 DESSLER, Gary. Administración de Personal. 8 Ed. México: Prentice Hall, 2001. p. 99 - 101.

61 ZAPATA, Domínguez Álvaro, análisis y diseño organizacional. Cali Universidad del valle 2008.p. 172 – 173

Actualmente en Colombia las PYMES constituyen la mayoría de empresas existentes en el país empleando a miles de personas en diferentes tareas, por su parte Súper fresas, procura emplear a madres cabeza de hogar pertenecientes al sector de la ciudad donde opera la misma debido a que el gerente – propietario considera que es una forma de apoyar a la comunidad donde pertenece.

El termino PYME hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV⁶².

El origen de una pequeña empresa está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia en términos laborales y económicos⁶³.

Las microempresas (PYMES) normalmente surgen debido a que se observa una necesidad que enciende la chispa empresarial, una necesidad latente puede ser la chispa que encienda una oportunidad empresarial, como lo pueden ser, necesidades observadas en el hogar, en el trabajo, económicas, también en muchas ocasiones la naturaleza brinda ideas que se pueden convertir en productos o servicios, la curiosidad y la visión empresarial⁶⁴.

3. RESULTADOS.

3.1 DIAGNOSTICO.

Para realizar el diagnostico del estado actual de la empresa Súper fresas, fue necesaria el diseño de una entrevista dirigida al personal administrativo y operativo.

La entrevista se realizo de manera personal e individual; de manera libre y espontanea los colaboradores dieron respuesta a la entrevista, esta tuvo una duración aproximada de 20 minutos para el personal operativo y de 30 minutos aproximadamente para el personal administrativo.

La primera persona entrevistada fue el gerente y se analizo lo siguiente:

Tiene claro el objeto social y a que se dedica la empresa tiene claro cuáles son sus funciones, sabe cuál es la misión y la visión, aunque no está diseñada escrita en ninguna parte y no le parece importante, piensa que no hace la diferencia, por ser el propietario conoce muy detalladamente los procesos, los elementos técnicos que se utilizan y las personas que son responsables de estos, por el contrario de la misión y la visión dice que si le gustaría que se documentaran los procesos de la empresa, pues dice que sería un buen punto de partida para mejorar

La segunda persona entrevistada fue la asistente administrativa y sus aportes son los siguientes:

Sabe a qué se dedica la empresa y tiene claras sus funciones, al contrario que el gerente considera que se debe diseñar y documentar la misión y la visión y darse a

62 <http://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx> Citado el 12 mayo 2015.

63 Fillion, Louis Jacques, Cisneros, Luis Felipe, Mejia-Morelos, Jorge Humberto. Administración de PYMES. 1a ed. Pearson educación. Mexico 2011. P.6.

64 Fillion, Louis Jacques, Cisneros, Luis Felipe, Mejia-Morelos, Jorge Humberto. Administración de PYMES. 1a ed. Pearson educación. Mexico 2011. P. 14 - 17.

conocer al personal pues cree que así la empresa poco a poco se vuelve más formal. Tiene los procesos de la empresa aprendidos de memoria, dice que todas las funciones que desarrolla las aprendió en la marcha, y considera que sería muy bueno para la empresa que existieran documentación de los procesos y manual de funciones pues así el personal aprendería más rápido sus funciones y disminuiría el desorden en la operación.

La tercera persona entrevistada fue el auxiliar administrativo, conoce la razón de ser de la empresa, no sabe todas sus funciones pues la asistente administrativa diariamente le va explicando lo que debe de hacer y dice que pierde mucho tiempo pues ella debe de detenerse en sus funciones para explicarle sobre la marcha lo que debe hacer, piensa que se debe documentar los procesos y diseñar un manual de funciones para formalizar la empresa y facilitar el aprendizaje de las personas nuevas.

La cuarta persona entrevistada fue la jefe de empaque, sabe a qué se dedica la empresa pues está ahí desde su fundación, ella explica que sus funciones las aprendió en la marcha, dice que para la empresa y para el desempeño de su cargo debería crearse un manual de funciones y documentar los procesos pues cuando entra alguien nuevo le toca empezar a explicarle en medio de la operación y es algo que no le gusta.

Todas las empacadoras conocen a que se dedica la empresa, saben claramente sus funciones pues dicen que son sencillas y cuando entraron a la empresa les explico la jefe de empaque o alguna compañera, dicen que les gustaría que existiera una documentación de los procesos para que exista mas orden y un manual de funciones para mas conocimiento y no equivocarse o les asignen tareas que no les corresponden pues no les parece justo porque salen muy tarde.

Los entregadores saben a qué se dedica la empresa pues son personas que llevan trabajando más de 10 años en esta, sus funciones las saben de memoria y explican que fueron aprendidas sobre la marcha observando a las personas de las otras empresas que entregan los productos en los almacenes, les gustaría que existiera una documentación de procesos y manual de funciones pues es muy difícil realizar un trabajo sin tener idea como se realiza y además comentan que algunas veces cuando hay muchos pedidos les asignan tareas que no les corresponde y esto retrasa las entregas.

La mercaderista sabe a que se dedica la empresa, dice que conoce sus funciones porque en trabajos anteriores lo aprendió, al ingresar a la empresa nadie le explico sus funciones entonces dice que se debe diseñar un manual de funciones y documentar procesos para que así la empresa sea más organizada.

La contadora dice que sus funciones y al igual que el resto del personal lo aprendió en la marcha y dice que es bueno para la empresa que se documenten los procesos y se diseñe manual de funciones pues dice que la empresa tiene oportunidades de expansión que se pierden por el desorden .

En general todo el personal no conoce la misión y la visión de la empresa, conocen los procesos pero consideran que deben estar documentados para que sean de fácil conocimiento para cualquiera de ellos.

Por lo anterior, teniendo en cuenta la observación participante y los resultados obtenidos a partir de la entrevista, se confirma que no existe una caracterización de la misión, visión y objetivos de la empresa; igualmente, carece de una estandarización de los procesos y procedimientos y de un Manual de Funciones de cada uno de los cargos que tiene.

3.1.1 MISIÓN

De acuerdo con los conceptos mencionados en el marco teórico, se hace construye la misión tomando como referencia la León Blank pues se ajusta a las características de Súper fresas.

Continuar siendo una de las empresas más reconocidas e importantes de comercialización de fresa en la ciudad de Cali, brindando a nuestros clientes productos de calidad, Para ello contamos con una excelente relación comercial con nuestros proveedores directos del campo dando como resultado productos frescos y saludables.

3.1.2 VISIÓN

Una vez definida la Misión continúa la definición de la Visión, teniendo como base los conceptos de Elizabeth Vidal, logrando así lo que se quiere expresar para Súper fresas.

Para el año 2020 seremos la empresa líder en la comercialización de fresas para la ciudad de Cali, también se habrá ampliado nuestro portafolio de productos agrícolas, y se lograra el mejoramiento y la optimización de nuestros procesos internos, alcanzando altos estándares de productividad.

La estandarización será propuesta por el autor del presente trabajo, basado en las definiciones del marco teórico y con la participación del gerente.

3.2 DISEÑO Y CARACTERIZACIÓN DE OBJETIVOS

3.2.1 OBJETIVOS

Se realiza el diseño de los objetivos, los cuales son medibles y verificables, estos describen lo que se lograra, para el desarrollo de este planteamiento se toman como referencia a León Blank y Elizabeth Vidal.

1. Incrementar el número de clientes.
 - a. Incrementar los almacenes en los que se comercializa el producto en la ciudad de Cali: actualmente la empresa distribuye su producto aproximadamente en el 90% de los almacenes de cadena de la ciudad, pero existe un mercado que aún se puede explotar mas y es el mercado de los supermercados medianos, los cuales también tienen una participación importante en la ciudad de Cali.
 - b. Expandir la comercialización a ciudades aledañas: actualmente la empresa comercializa el producto en yumbo y jamundi, pero en unos

pocos almacenes y panaderías lo cual es una oportunidad de captar este mercado pues la competencia no tiene participación en este.

2. Mejorar las utilidades de la empresa.
 - a. Seguimiento y control a la cartera: actualmente en la empresa se están generando informes semanales de la rotación de cartera para tener un control detallado de esta, ya que se ha realizado el análisis en meses anteriores y algunos clientes han tenido incumplimiento en los pagos sin ser detectados.
 - b. Reducción de costos: actualmente se están explorando nuevos proveedores con el fin de siempre obtener los mejores precios.
3. Disminuir el número de averías.
 - a. Entrenar al personal: es necesario que el personal operativo conozca muy bien el producto, ya que ellos determinan si este cumple o no con los estándares que exigen los clientes. El personal comercial es necesario capacitarlo en conocimientos comerciales.
4. Fortalecer el área comercial.
 - a. Asesoría al cliente: dar capacitación al personal comercial para que fortalezcan sus habilidades al momento de enfrentarse a un cliente, logrando la venta del producto, generando un cliente satisfecho, con recordación de marca.
 - b. Estrategias comerciales: es importante que antes de realizar eventos comerciales, el personal encargado tenga claro como lo va a ejecutar, siendo innovador para que así sea exitoso y se cumpla con la meta propuesta.

3.3 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

Tomando como referencia el marco teórico del presente trabajo se diseñó una metodología para documentar los procesos con el fin de construir un manual de procesos y procedimientos. El cual sirve para:

- Organización y sistematización de actividades.
- Capacitación del personal.
- Guía de trabajo.
- Control de actividades.

3.3.1 CADENA DE VALOR

Se estableció la importancia de crear una representación gráfica que sirviera como marco de referencia para la organización identificando las actividades primarias y las de apoyo.

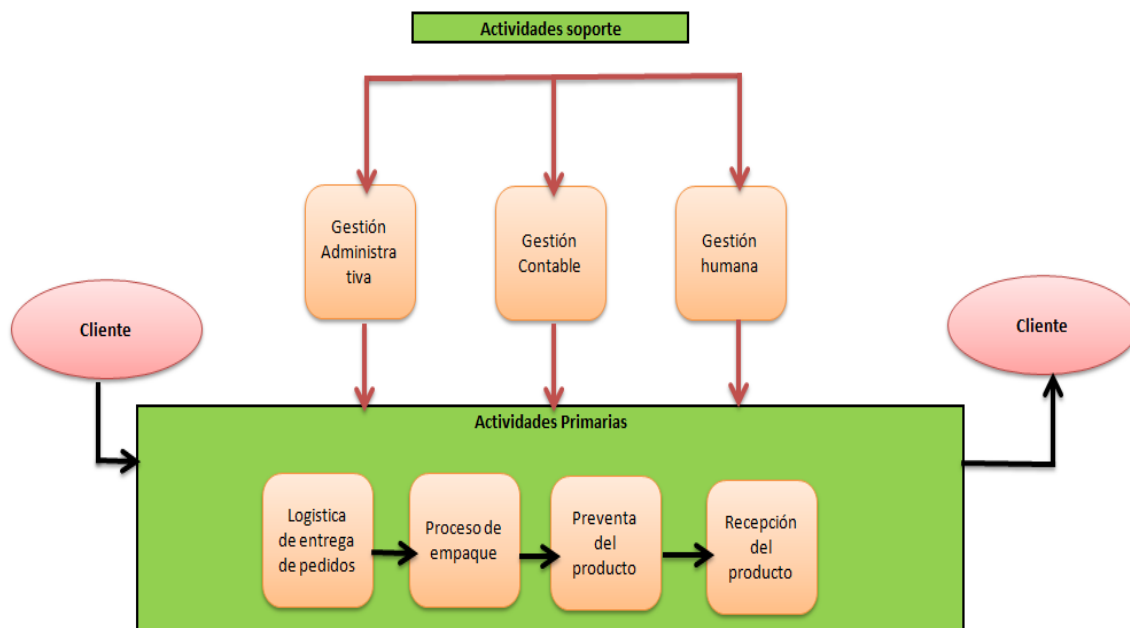
Procesos primarios.

- Logística de entrega de pedidos.
- Proceso de empaque.
- Preventa del producto.
- Recepción del producto.

Procesos de apoyo.

- Gestión administrativa y contable.
- Gestión de compras.
- Gestión humana.

FIGURA 8. Cadena de Valor Súper fresas.



FUENTE: Elaboración propia

3.3.2 CODIFICACIÓN DE PROCESOS

Se procedió a realizar un inventario de los procesos a partir de la cadena de valor de Súper fresas.

Debido a que la estandarización de los procesos requiere que todos los documentos de los manuales estén codificados, se desarrolló una codificación con base en inventario de los procesos.

La codificación se compone de la siguiente manera: el primer nivel hace referencia al tipo de proceso, el segundo nivel identifica el proceso con las iniciales del mismo y el tercer nivel establece numéricamente el subproceso al que se está refiriendo.

3.3.3 ESTANDARIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

Se procede a la construcción del Manual de Procesos y Procedimientos de forma lógica y sistemática

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

3.3.3.1 LISTADO MAESTRO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS SUPER FRESAS.

A continuación se relacionan los procesos y procedimientos de Súper fresas:

TIPO DE PROCESO	PROCESO	CÓDIGO	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
PRIMARIO	LOGISTICA DE ENTREGA DE PEDIDOS	PPLP	Recepcionar los pedidos de empaque	PPLP – 001
			Embalar los pedidos en vehiculos de distribución	PPLP - 002
			Solicitar facturación	PPLP – 003
			Entregar el pedido	PPLP – 004
	EMPAQUE DE PRODUCTO	PPEP	Seleccionar el producto	PPEP – 001
			Empaque de producto	PPEP – 002
	PREVENTA DEL PRODUCTO	PPPV	Visitar a puntos de venta	PPPV-001
DE APOYO	RECEPCIÓN DEL PRODUCTO	PPRP	Realizar pedidos	PPRP-001
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PAGA	Compras	PAGA – 001
			Facturación	PAGA – 002
			Administración de Información	PAGA – 003
	GESTIÓN CONTABLE	PAGC	Generación de informes	PAGC-001
			Conciliación de cuentas contables	PAGC-002
			Obligaciones tributarias	PAGC-003
			Revisión contable	PAGC– 004
	GESTIÓN HUMANA	PAGH	Contratación de personal	PAGH – 001
			Reclutamiento de personal	PAGH – 002
			Selección de personal	PAGH – 003
			Nomina, seguridad social y prestaciones	PAGH – 004
			Capacitación del personal	PAGH – 005
			Analisis y diseño de cargos	PAGH – 006

3.3.3.2 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA CARACTERIZACION DE PROCESOS

Logo: Logotipo de la empresa, nombre / razón social y nit.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		PROCESO: Nombre del proceso
	VERSIÓN: Número de elaboración o de revisión del proceso. Se debe actualizar conforme sea modificado.	PÁGINA: Indica el número de página del total empleadas para la descripción del proceso.	ID: Corresponde al código del proceso.

OBJETIVO DEL PROCESO	Propósito del proceso acompañado de una meta medible, alcanzable y definida en el tiempo.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Principal responsable de la ejecución del proceso.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Ente(s) que proporciona(n) los insumos.	Materiales que alimentan el proceso y se transforman en productos.	Procedimientos en orden secuencial constitutivos del proceso.	Entregables que genera el proceso luego de cumplir las actividades o procedimientos.	Receptores de los productos generados por el proceso.

MEDICIÓN	Instrumentos para controlar el proceso (indicadores) a través de los cuales se conoce el comportamiento del proceso. Debe definirse el nombre del indicador, su fórmula y la frecuencia de medición, análisis y acción.
-----------------	---

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
Documentos que apoyan la ejecución de las actividades de realización y control del proceso.	Refiere los recursos de la organización que se disponen para el desarrollo del proceso, puede hacerse mención a información, tecnología, equipos y/o personal.	Evidencias que resultan del proceso y que permiten demostrar el cumplimiento de las actividades realizadas y la calidad del producto – servicio.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR:	CARGO:	FECHA:
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

3.3.3 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

Logo: Logotipo de la empresa, nombre / razón social y nit.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Nombre del proceso
	Procedimiento: Nombre del procedimiento	VERSIÓN: Número de elaboración o de revisión del proceso. Se debe actualizar conforme sea modificado.
	ID: Corresponde al código del proceso.	PÁGINA: Indica el número de página del total empleadas para la descripción del proceso.

1. OBJETIVO

Propósito del documento que se normaliza. (Para qué se hace).

2. ALCANCE

Establece qué áreas de la empresa están involucradas en el documento.

3. RESPONSABILIDADES

Establece la(s) persona(s) responsable(s) de llevar a cabo dicho proceso.

4. DEFINICIONES

Precisar el significado de las palabras que puedan causar confusión al leer el documento.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Descripción de las actividades a realizar.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Es la representación gráfica de la trayectoria del procedimiento.

7. RECURSOS

Elementos (materiales, equipos, instrumentos, etc.) requeridos en las realización de los pasos del procedimiento.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por:	Cargo:	Fecha:
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

A continuación se presentan los instructivos de los procesos primarios y de apoyo, también se presentan los instructivos y diagramas de flujo donde se explica de manera clara la secuencia de cada procedimiento de Súper fresas:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.4 LOGISTICA DE ENTREGA DE PEDIDOS
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 1 - 2	ID: PPLP

OBJETIVO DEL PROCESO	Entregar el producto de manera rápida, segura y confiable en los diferentes puntos de venta, garantizando que siempre producto disponible.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Entregador.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Empacadoras	Producto empackado	- Recepcionar los pedidos de empaque - Embalar los pedidos en canastillas - Cargue de carros - Reclamar y verificar factura - Entregar el pedido - Surtir punto de venta	Punto de venta surtido	Recibidores de los puntos de venta

MEDICIÓN	<i>Indicador:</i> Índice de almacenes surtidos = (Almacenes surtidos / Total de almacenes disponibles para surtir) * 100 <i>Frecuencia:</i> Semanal <i>Acción y análisis:</i> Verificar la proporción de almacenes surtidos frente al número de almacenes que se encuentren pendientes por surtir
-----------------	---

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
- Factura con sello de recepción.	Humanos: - Entregador - Asistente Administrativa Físicos: - Equipos de oficina - Papelería - Vehículo	Internos: - Registro de facturación - Carpeta de constancias de recibido

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: Jeniffer Callejas O.	CARGO:	FECHA: Mayo 2015
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: LOGISTICA DE ENTREGA DE PEDIDOS
	3.3.3.4.1 Recepcionar los pedidos de empaque	VERSIÓN: 01
	ID: PPLP – 001	PÁGINA: 1 - 2

1. OBJETIVO

Recibir el producto empackado, validando de forma general que cumpla condiciones exigidas por los clientes.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de logística de entrega de pedidos y debe realizarse cada vez que reciban el producto empackado.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Entregador.

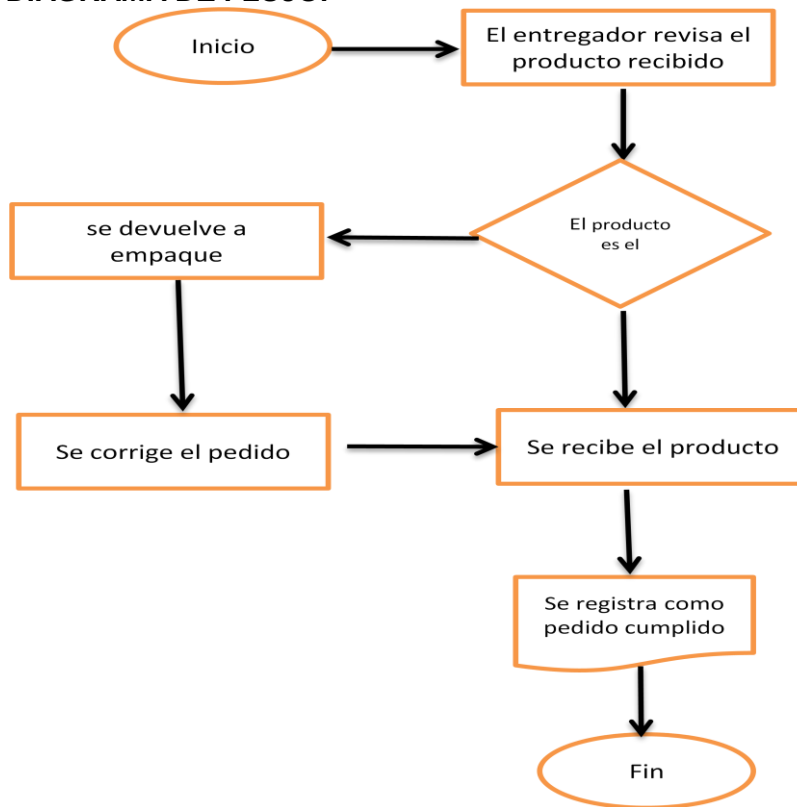
4. DEFINICIONES

Entregador: Persona encargada de entregar el producto a los clientes.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El entregador recibe el producto empackado, etiquetado por parte del jefe de empaque.
- El entregador revisa a grandes rasgos que el producto sea el requerido.
- En caso de que el producto no sea el requerido se regresa al jefe de empaque.
- Cuando el producto es el requerido se procede a recibir y se relaciona en un libro de control como pedido entregado y cumplido.

6. DIAGRAMA DE FLUJO.



7. RECURSOS

Humanos:

- Entregador
- Jefe de empaque

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O .	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: LOGISTICA DE ENTREGA DE PEDIDOS
	3.3.3.4.2 Embalar los pedidos en vehículos de distribución	VERSIÓN: 01
	ID: PPLP – 002	PÁGINA: 1- 3

1. OBJETIVO

Organizar los pedidos en los vehículos de distribución.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de logística de entrega de pedidos, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de recepcionar los pedidos de empaque y debe realizarse cuando el Entregador tenga los pedidos validados.

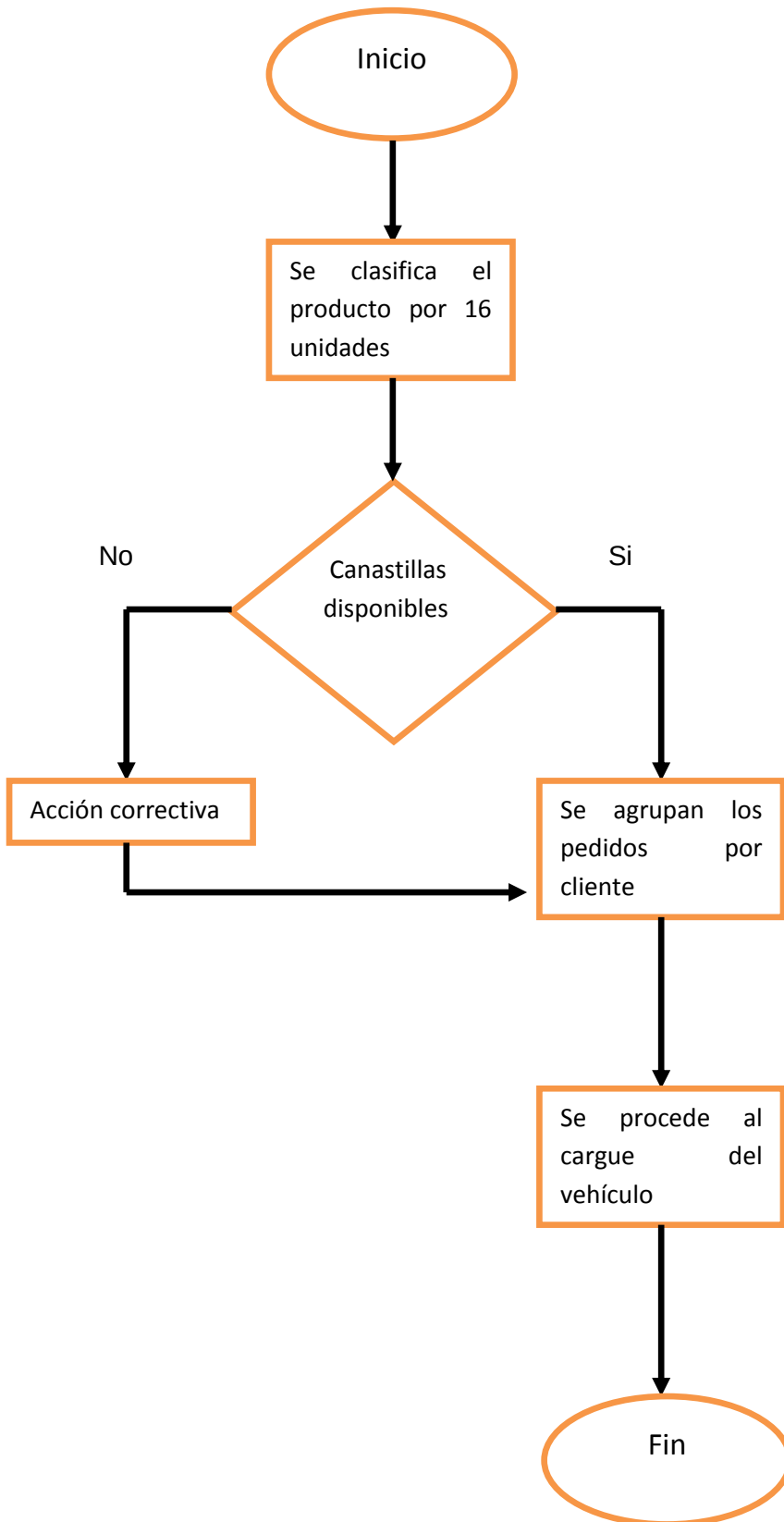
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Entregador.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Una vez los pedidos han sido validados, se procede a organizarlos en canastillas por 16 unidades.
- El Entregador debe validar la disponibilidad de canastillas, para así tomar alguna medida correctiva.
- Se organizan agrupados por pedido debido a que cada cliente tiene diferentes exigencias.
- El Entregador procede a realizar el cargue del vehículo para iniciar la distribución

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS.

Humanos

- Entregador.

Físicos

- Vehículos de distribución.
- Canastillas.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: LOGISTICA DE ENTREGA DE PEDIDOS
	3.3.3.4.3Solicitar facturación.	VERSIÓN: 01
	ID: PPLP - 003	PÁGINA: 1 -3

1. OBJETIVO

Solicitar la facturación correcta para realizar la entrega de pedidos.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Logística de entrega de pedidos, tiene como prerequisite embalar los pedidos en los vehículos de distribución y debe realizarse cuando el Entregador se encuentre listo para iniciar la ruta de entrega.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Entregador y Asistente administrativo.

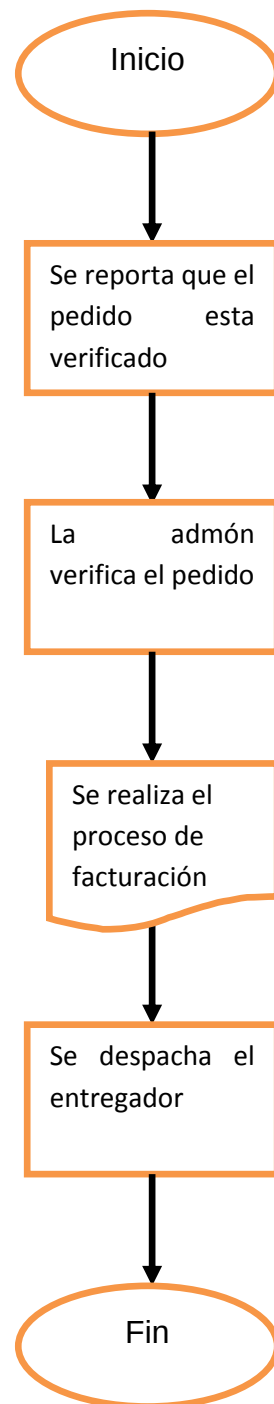
4. DEFINICIONES

Embalaje: cualquier envoltura con la que se proteja lo que se va a transportar.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El Entregador debe reportar al asistente administrativo que el pedido está listo y verificado.
- El entregador debe informar al asistente administrativo las cantidades exactas de productos que serán distribuidos.
- El Asistente administrativo procede a realizar la facturación después de revisar el pedido de manera física.
- Se generan las facturas y el entregador es despachado para inicie la ruta de distribución.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos

- Entregador.
- Asistente administrativa.

Físicos

- Computador.
- Vehículo de distribución.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: LOGISTICA DE ENTREGA DE PEDIDOS
	3.3.3.4Entrega de pedido	VERSIÓN: 01
	ID: PPLP - 004	PÁGINA: 1 – 2

1. OBJETIVO

Distribuir el producto a todos los clientes cuando son requeridos, garantizando que siempre habrá existencias en los puntos de venta.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Logística de entrega de pedidos, tiene como prerrequisito solicitar la facturación.

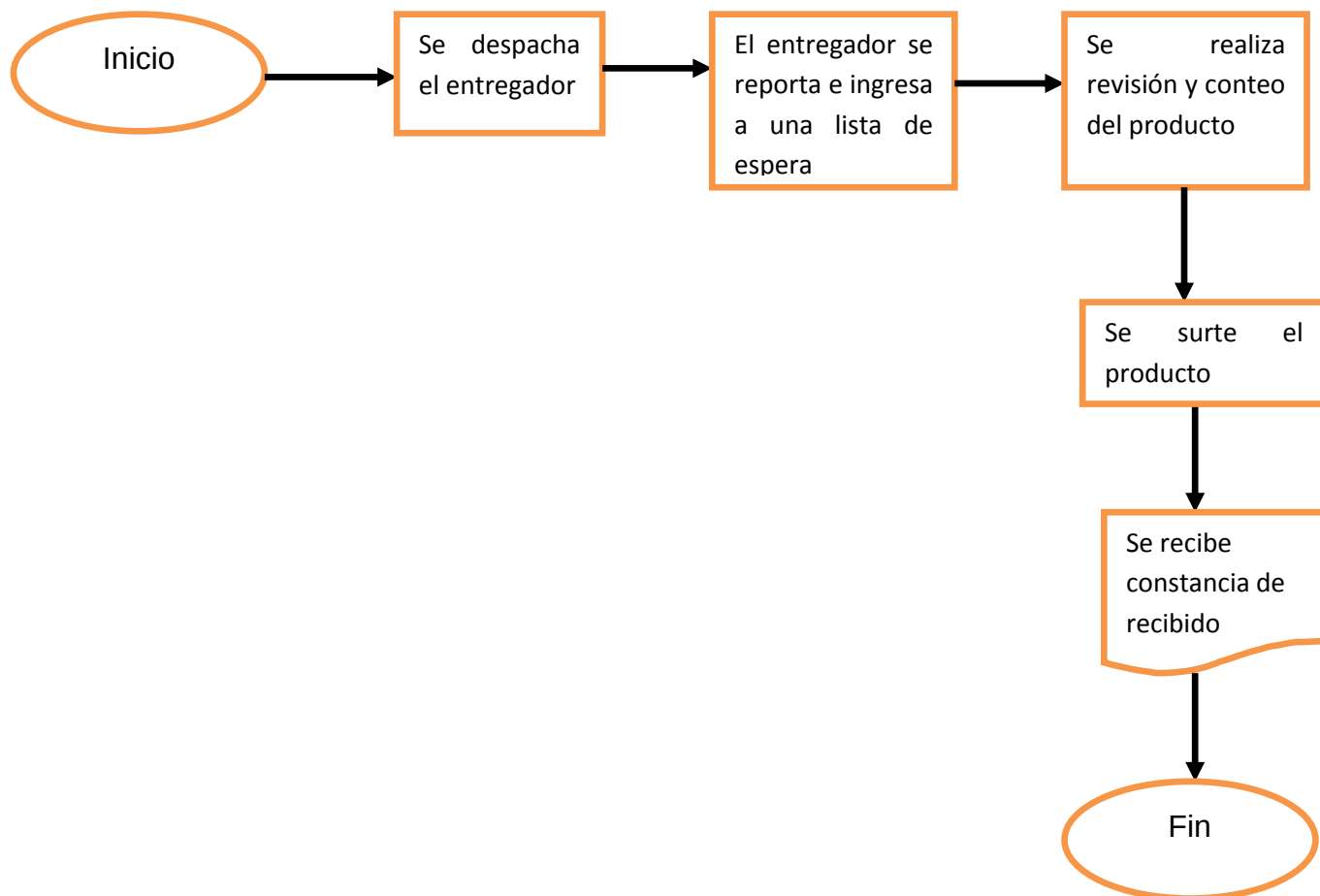
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Entregador.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Se despacha al Entregador con la ruta definida sea norte, sur o centro de la ciudad o ciudades aledañas.
- El entregador llega al punto de venta y debe reportarse con la seguridad del almacén para ser ingresado en una lista de espera.
- El Entregador es llamado por el receptor para realizar el conteo de la mercancía.
- Posteriormente el entregador es autorizado para ingresar la mercancía al almacén.
- El receptor relaciona en una bitácora la factura.
- El entregador recibe la factura con sello de recibido.

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos

- Entregador

Físicos

- Canastillas

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.5EMPAQUE DE PRODUCTO
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 1 - 2	ID: PPEP

OBJETIVO DEL PROCESO	Ofrecer un producto en una presentación higiénica adecuada para el consumo en los hogares.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Empacadoras

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Proveedores: cultivadores de la sabana de Bogotá y sotará Cauca.	Fresa al granel	- Seleccionar producto - Empacar producto	Fresa empacada	Comprador(es): Almacenes de cadena

MEDICIÓN	<i>Indicador:</i> Índice de fresa empacada = (Fresa empacada / Total de fresa ingresada en el inventario) * 100 <i>Frecuencia:</i> Semanal <i>Acción y Análisis:</i> Verificar la proporción de fresa empacada mensualmente frente al número de fresa que ingresa en el inventario.
----------	--

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
- Orden de empaque	Humanos: - Empacadores - Auxiliar de Administrativo Físicos: - Mesas de selección y empaque - Bandejas - Vitafilm	- Actualización diaria de la orden de empaque

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: Jeniffer Callejas O.	CARGO:	FECHA: Mayo 2015
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: EMPAQUE DE PRODUCTO
	3.3.3.5.1 Seleccionar el producto	VERSIÓN: 01
	ID: PPEP – 001	PÁGINA: 1- 3

1. OBJETIVO

Clasificar el producto de acuerdo a las exigencias de los diferentes clientes.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Empaque de producto y debe realizarse diariamente, con el objetivo clasificar el producto de acuerdo a su calidad y categoría.

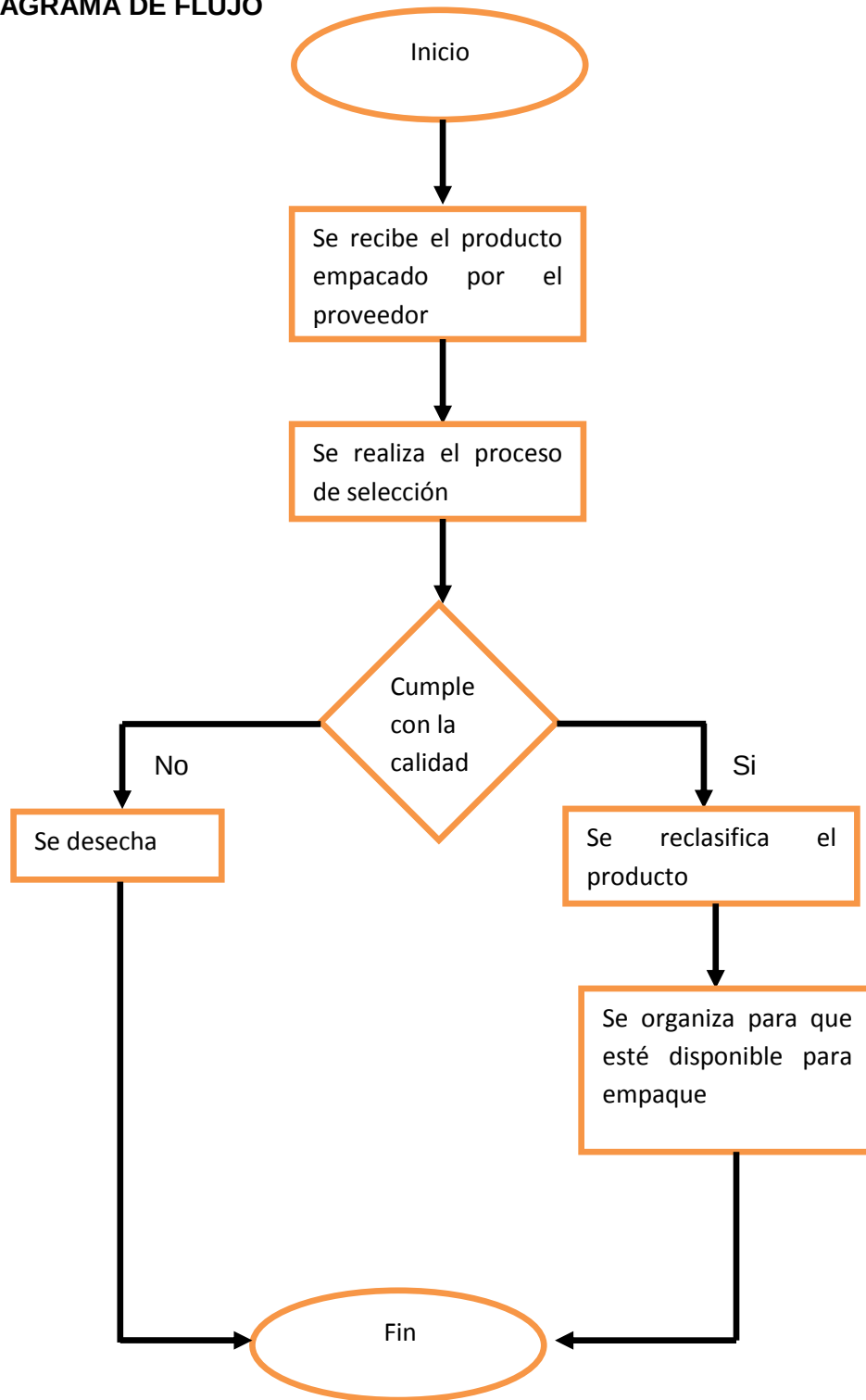
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo de los Empacadores.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Los Empacadores reciben el producto empacado en cajas por 16 libras.
- Posteriormente proceden a revisar el producto con la finalidad de desechar aquel que no cumpla con la calidad exigida por los clientes.
- Luego vierten el contenido de las cajas en las mesas de selección y empaque para así empezar a clasificarla de acuerdo a su categoría.
- Se reclasifica el producto de acuerdo a su categoría (Primera, segunda, tercera, cuarta y quinta)
- Se organiza en recipientes para que esté disponible para el proceso de empaque

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos.

- Empacadores

Físicos.

- Mesas de selección y empaque

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2014
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: EMPAQUE DE PRODUCTO
	3.3.3.5.2Empaque de producto	VERSIÓN: 01
	ID: PPEP – 002	PÁGINA: 1 – 3

1. OBJETIVO

Empacar el producto en diferentes presentaciones con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Empaque de producto, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de la Selección del producto y debe realizarse para así comercializar el producto.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo los Empacadores.

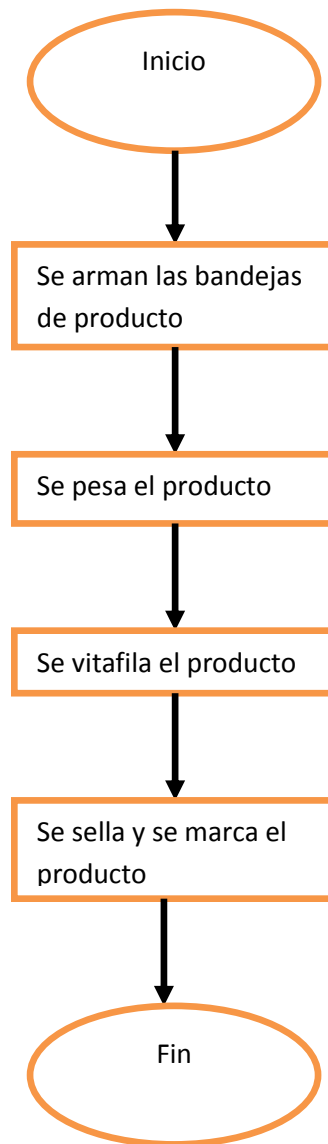
4. DEFINICIONES

Vitafileado: cubrir con plástico vitafilem las bandejas de producto.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- En las mesas de selección y empaque se arman las bandejas dependiendo de los pedidos
- Posteriormente se pesan en la gramera para cumplir con los estándares establecidos por los clientes.
- Después se realiza el proceso de vitafileado
- Para finalizar se ponen los stikers y códigos de barras correspondientes.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS.

Humanos

- Empacadores

Físicos

- Mesas de selección y empaque
- Bandejas
- Vitafilm
- Cinta
- Etiquetadora

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	3.3.3.6MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		PREVENTA DEL PRODUCTO
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 1 - 2	ID: PPPV

OBJETIVO DEL PROCESO	Programar la producción de acuerdo al producto disponible para la venta en los almacenes
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Almacenes de cadena	Existencias disponibles para la venta	- Visitar puntos de venta - Programar pedidos	Pedidos del producto	- Almacenes de cadena

MEDICIÓN	Indicadores: (Numero de almacenes visitados / El total de almacenes) * 100 Frecuencia: Semanal Acción y Análisis: Este indicador permite medir el porcentaje de almacenes que son visitados semanalmente.
-----------------	--

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
- Formato de pedidos	Humanos:	- Orden de pedido

	_ Gerente General _ Asistente Administrativa Físicos: _ Equipos de comunicación y computación _ Vehículo	
--	---	--

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: Jeniffer Callejas O.	CARGO:	FECHA: Mayo 2015
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:PREVENTA DEL PRODUCTO
	3.3.3.6.1Visita a puntos de venta	VERSIÓN: 01
	ID: PPPV – 001	PÁGINA: 1 – 2

1. OBJETIVO

Conocer cuál es el estado de los inventarios en los puntos de venta, para así mismo programar la producción.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Preventa del producto y debe realizarse para que en los puntos de venta este disponible la cantidad necesaria de producto, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

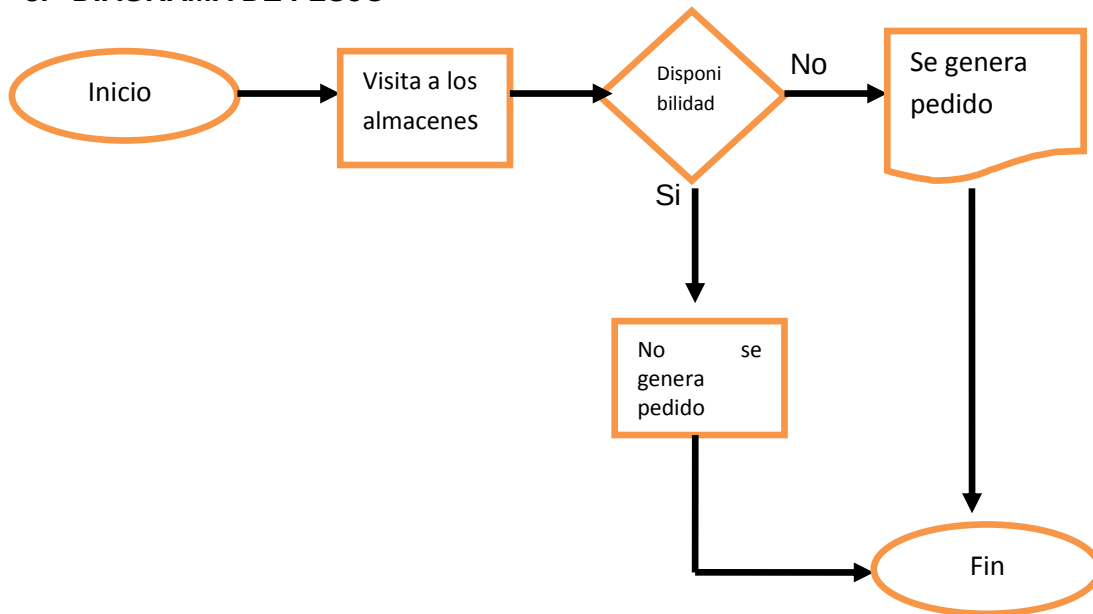
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El gerente visita los almacenes
- Revisa los puntos de venta para conocer como se encuentran el producto
- Si es necesario se reúne con la persona encargada de las compras para programar el pedido que será enviado el día siguiente.
- Con la información recolectada programa la producción del día siguiente.

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos

- Gerente

Físicos

- Vehículo

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	3.3.3.7MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		RECEPCIÓN DEL PRODUCTO
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 1 - 2	ID: PPRV

OBJETIVO DEL PROCESO	Recibir y verificar que el producto recibido sea el solicitado y necesario de acuerdo a los pedidos de los clientes.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Entregadores

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Proveedores	Producto en inventario	- Recibir el producto. - Validar la cantidad de acuerdo al pedido.	Producto disponible para selección	- Empacadoras

MEDICIÓN	
-----------------	--

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
- Formato de pedidos compra	Humanos: - Entregador Físicos: - Vehículo	- Orden de pedido compra

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: Jeniffer Callejas O.	CARGO:	FECHA: Mayo 2015
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:RECEPCIÓN DEL PRODUCTO
	3.3.3.7.1Realiza pedidos	VERSIÓN: 01
	ID: PPRP – 001	PÁGINA: 1 - 2

1. OBJETIVO

Recibir la mercancía validando que esta coincida con el pedido hecho al proveedor.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que debe realizarse para que sea verificado el pedido de compra.

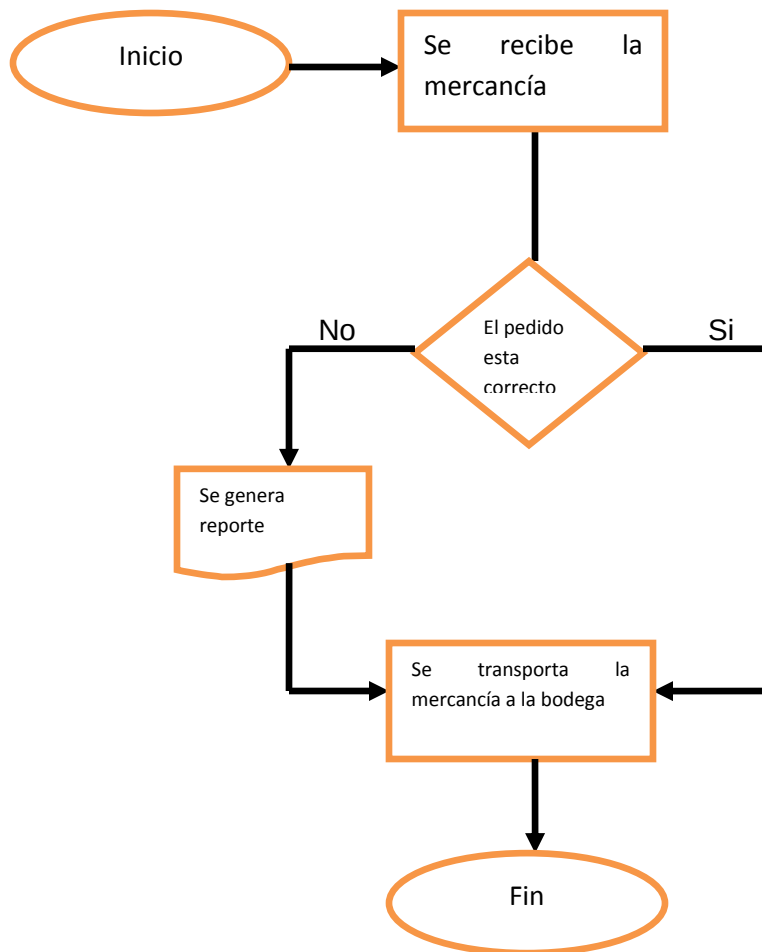
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo de los entregadores

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Se recibe el pedido por parte del servicio de transporte del proveedor.
- Se revisa que las cantidades de mercancía coincidan con las del pedido de compra.
- En caso de alguna inconsistencia se reporta al área administrativa.
- Se transporta la mercancía a la bodega.

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos

- Entregador.

Físicos

- Vehículo

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.8 GESTIÓN ADMINISTRATIVA
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 1 - 2	ID: PAGA

OBJETIVO DEL PROCESO	Garantizar el funcionamiento adecuado de la empresa a través de la administración adecuada de los recursos, velando por el cumplimiento de objetivos, directrices, procesos y procedimientos para así cumplir con las exigencias de los clientes.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente – Asistente administrativa

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Los procesos de la empresa	- Obligación de proveer un producto de buena calidad. - Operación diaria de la empresa	- Compras. - Preparación de pedidos. - Administración de la información.	- Pedidos listos para surtir. - Mercancía para empacar. - Información ordenada de la operación de la empresa.	- Los procesos de la empresa.

MEDICIÓN	
-----------------	--

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
Documentos que apoyan la ejecución de las actividades de realización y control del proceso.	Humanos: - Gerente – Asistente administrativa Físicos: - Equipos de oficina - Equipos de comunicación y computación - Papelería	- Orden de pedido compra

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: Jeniffer Callejas O.	CARGO:	FECHA: Mayo 2015
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:GESTIÓN ADMINISTRATIVA
	3.3.3.8.1Compras	VERSIÓN: 01
	ID: PAGA – 001	PÁGINA: 1 – 3

1. OBJETIVO

Adquirir producto e insumos de alta calidad, frescos y saludables a precios que le permitan ser competitivos en el mercado.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Administrativa, se realiza diariamente, pues por el tipo de producto que se comercializa, la empresa no cuenta con inventario de producto. Las compras de los demás insumos, como lo son bandejas, vitafilm, cinta, etiquetas de la empresa se realizan mensualmente

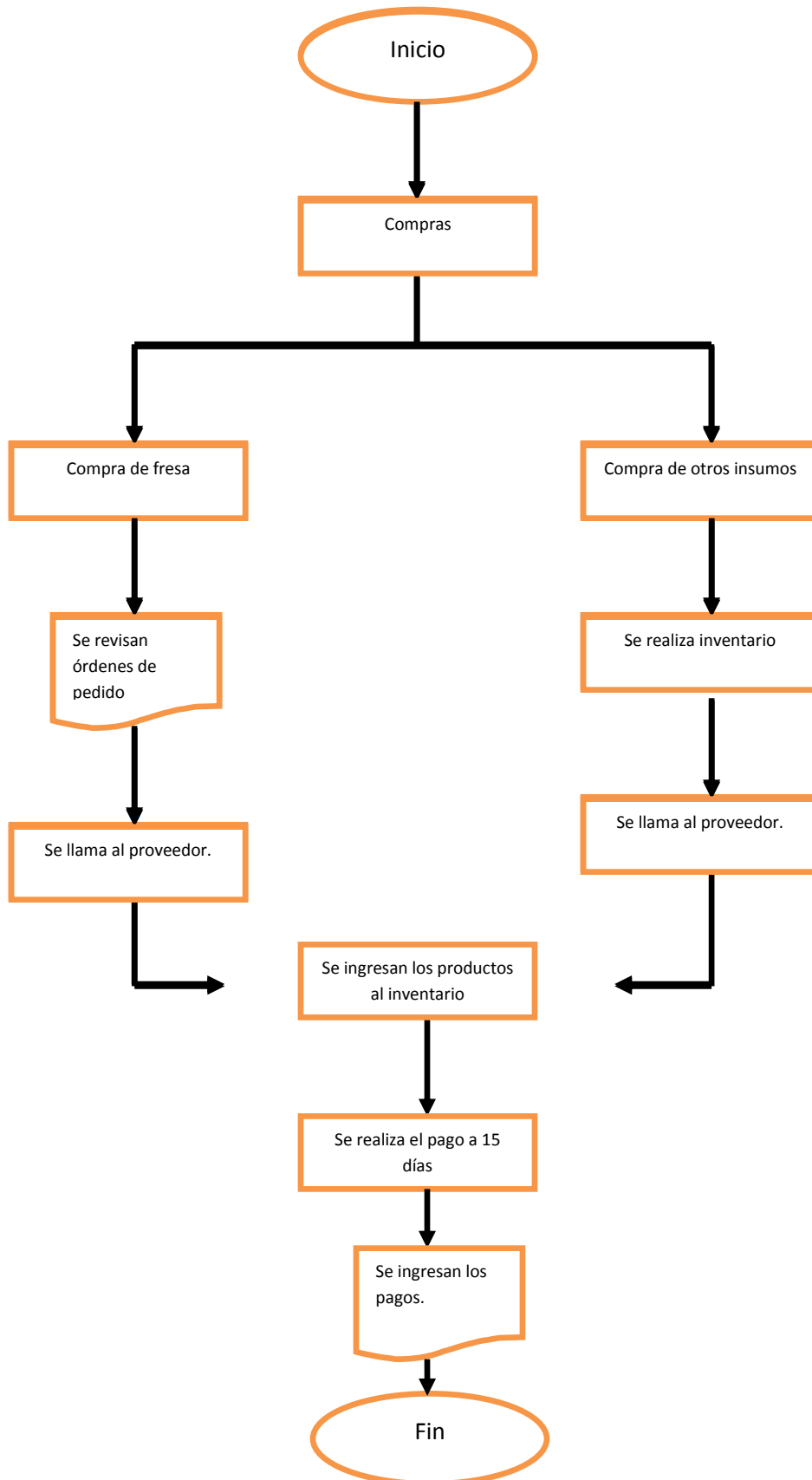
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del gerente y asistente administrativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Para la compra de fresa, se revisan las órdenes de pedido para el día siguiente.
- Con los proveedores de producto existen convenios de compra. Diariamente de acuerdo a la disponibilidad de los mismos se define a cual se le va a solicitar el pedido o si se le comprara a todos de acuerdo a los pedidos que se tengan.
- Por medio de comunicación telefónica se realiza el pedido al proveedor.
- Se ingresa el producto en el sistema.
- Para la compra de bandejas, vitafilm, cinta, papelería y demás, se realiza una compra mensual, existen proveedores definidos.
- Se realiza un inventario a final de mes, donde se definen la cantidad de productos que se necesitan.
- Por medio de comunicación telefónica se realiza el pedido al proveedor.
- Se ingresan los productos al sistema

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS.

Humanos.

- Gerente, asistente y auxiliar administrativo.

Físicos.

- Computador.
- Equipos de comunicación.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:GESTIÓN ADMINISTRATIVA
	3.3.3.8.2 Facturación	VERSIÓN: 01
	ID: PAGA – 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Registrar las ventas del producto, de acuerdo a las diferentes características y clientes, para así llevar un control y posteriormente realizar el cobro de cartera según sea el caso.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Administrativa, esta se realiza diariamente.

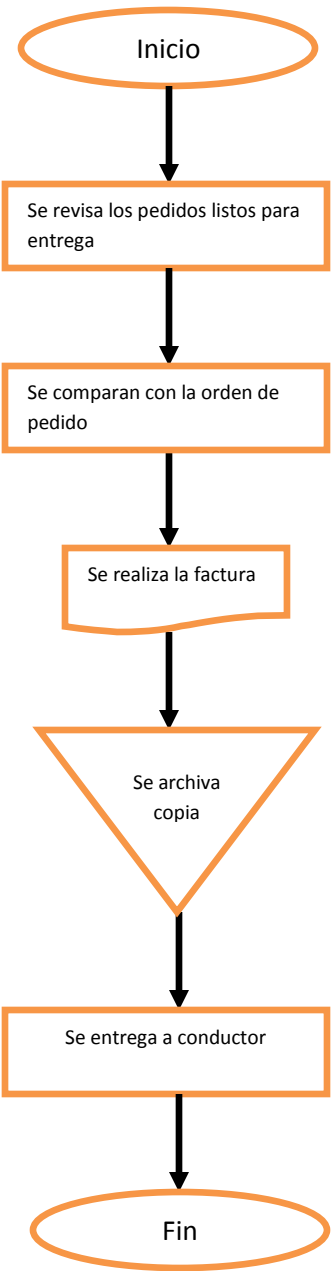
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del auxiliar administrativo.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Se revisan los pedidos que están listos para iniciar el recorrido de entrega.
- Esta información se confronta con la información de la orden de pedido pues puede existir algún tipo de variación.
- Se ingresa al sistema Sai Open a realizar la factura correspondiente.
- Se archiva una factura de control diario.
- Se entrega la factura al entregador para que este inicie su ruta.

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS.

Humanos.

- Auxiliar administrativo.

Físicos.

- Computador.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:GESTIÓN ADMINISTRATIVA
	3.3.3.8.3Administración de la información.	VERSIÓN: 01
	ID: PAGA – 003	PÁGINA: 1- 3

1. OBJETIVO

Garantizar el correcto flujo de información entre la empresa, proveedores, clientes, además de que la comunicación sea efectiva en el interior de la empresa entre los diferentes procesos.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Administrativa, esta se realiza diariamente.

3. RESPONSABILIDADES

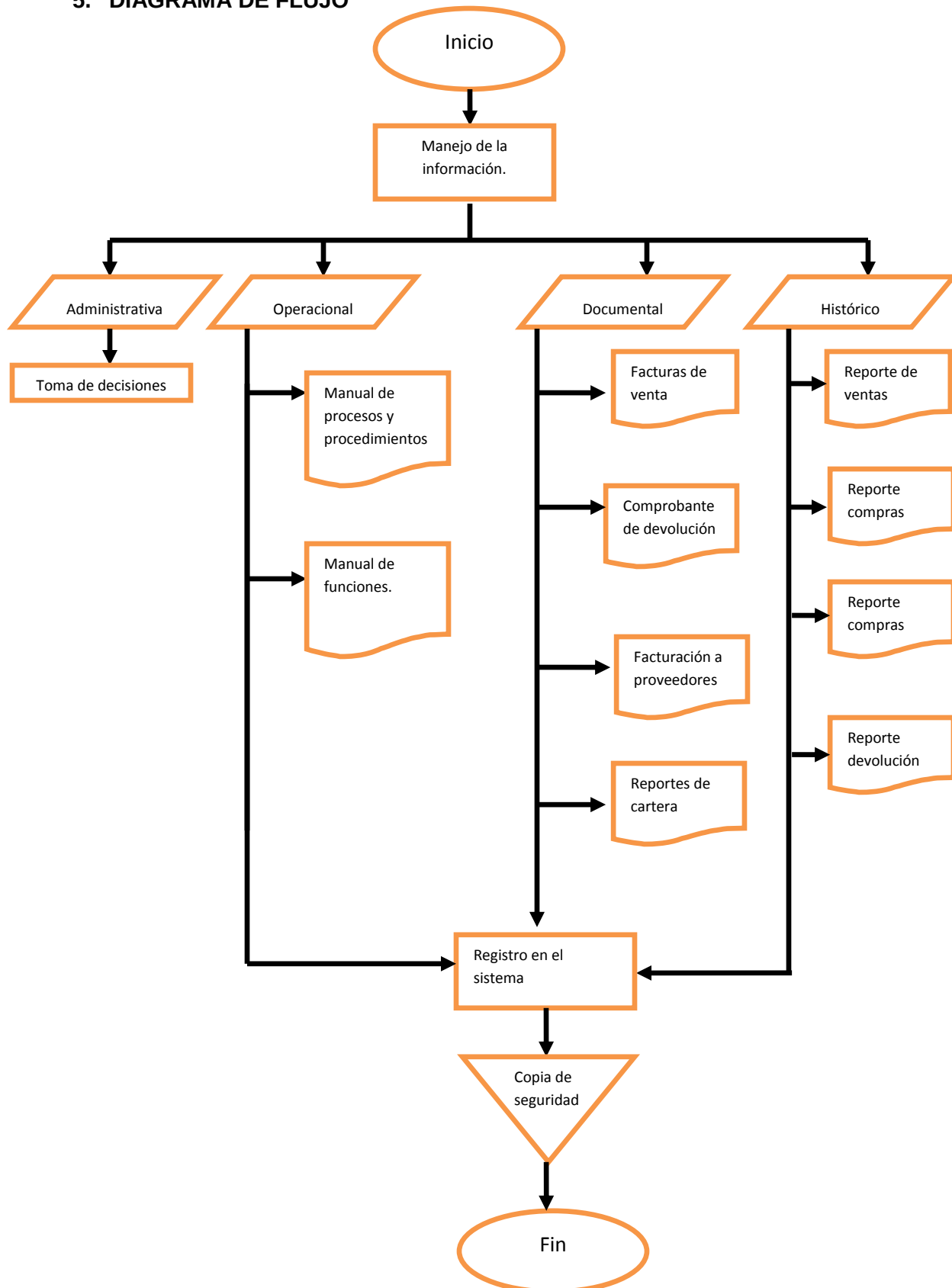
Este procedimiento está a cargo del Gerente General y la Asistente Administrativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Diariamente la empresa maneja y genera información de tipo administrativo, operacional, documental e histórico.
- La información administrativa, permite a la Gerente tomar decisiones de manera rápida.
- La información operacional, apoya o documenta las actividades de rutina o repetitivas de la Organización donde están incluidos el *Manual de Procesos y Procedimientos* y el *Manual de Funciones*.
- La información documental, permite dar cuenta de los movimientos transaccionales de la empresa, como son las facturas de venta, comprobantes de devolución, facturación de proveedores, reportes de cartera, entre otros.
- La información histórica, documenta la empresa para tomar decisiones futuras teniendo en cuenta el comportamiento de periodos anteriores, como por ejemplo, el histórico de ventas, el histórico de compras a proveedores, reporte de devoluciones, en una fecha específica etc.
- Los registros de toda la información en el sistema está a cargo de la Asistente y auxiliar Administrativa y son los responsables del manejo de las contraseñas para su confidencialidad.
- Semanalmente la Asistente Administrativa realiza una copia de seguridad de toda la información y se guarda en el archivo digital para garantizar su permanencia y búsqueda de información histórica de manera ordenada y clasificada.

- La administración de estos grupos de información están a cargo del Gerente y la Asistente Administrativa.

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.9GESTIÓN CONTABLE
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 1 - 2	ID: PAGC

OBJETIVO DEL PROCESO	Garantizar el control adecuado de la empresa siguiendo el rastro de compras, ventas, gastos, balances entre otros, para así dar apoyo en la adecuada operación de la misma.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Contador - Asistente administrativa

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Todos los procesos de la empresa.	- Compras. - Ventas. - Gastos. - Solicitudes de entes externos.	- Conciliaciones contable y bancaria. - Trámites legales. - Revisión contable.	- Declaraciones de renta. - Balances. - Banco conciliado. - Medios magnéticos. - Reporte de gastos.	- Los procesos de la empresa.

MEDICIÓN	
-----------------	--

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
Documentos de facturación, compras gastos, pagos, cartera.	Humanos: - Asistente administrativa - Contador Físicos: - Equipos de oficina - Equipos de comunicación y computación - Papelería	- Reportes contables.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: Jeniffer Callejas O.	CARGO:	FECHA: Mayo 2015
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN CONTABLE
	3.3.3.9.1 Generación de informes.	VERSIÓN: 01
	ID: PAGC – 001	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Reportar el estado actual de la empresa, para así dar apoyo a la toma de decisiones y el direccionamiento de la misma.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Contable, esta se realiza mensualmente, para reportar al gerente el estado actual, en términos financieros de la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo de la Asistente Administrativa y Contador.

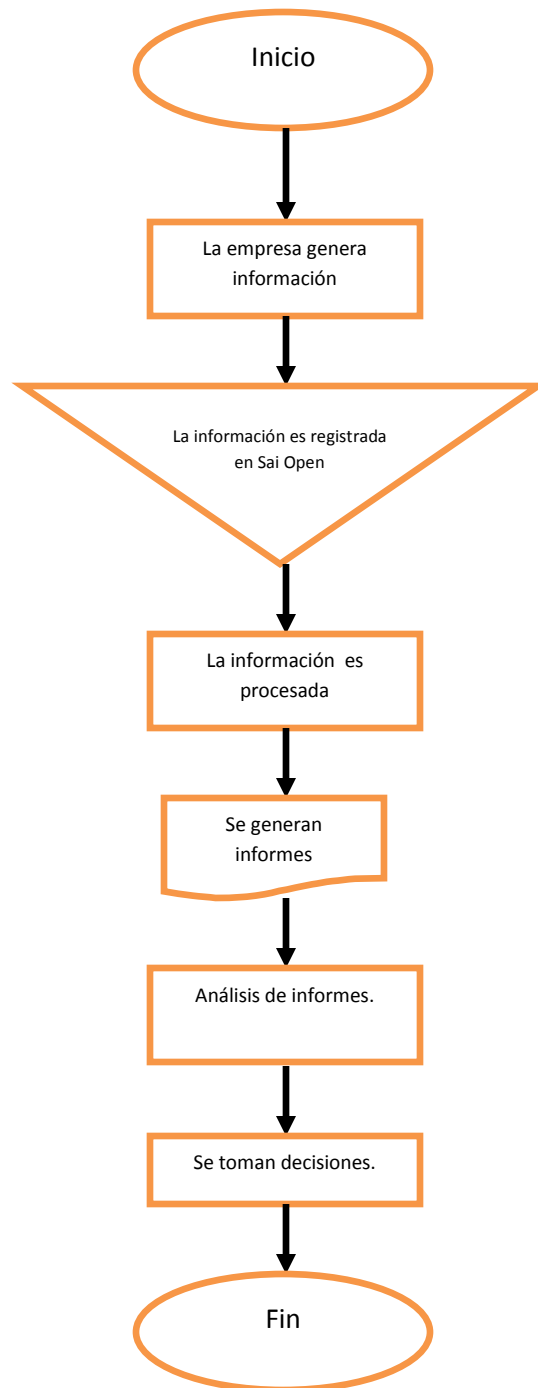
4. DEFINICIONES.

Sai Open: software contable administrativo

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Diariamente la operación de la empresa genera información sobre las ventas, compras, pagos, cartera, etc, la cual es registrada en el sistema Sai Open.
- Al finalizar el mes por medio del sistema Sai Open se genera el balance general y estado de resultados para realizar su respectivo análisis y correctivos si corresponde.
- Semanalmente se genera por medio del sistema Sai Open reporte de cartera para realizar su respectivo análisis y gestión.
- Diariamente se genera el reporte de devoluciones para evaluar el comportamiento de las ventas y las pérdidas por este motivo.
- En general la generación de informes es utilizada con la finalidad de conocer el comportamiento de la empresa en un periodo de tiempo lo cual suministra información que es útil para la toma de decisiones.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos

- Asistente Administrativa, Contador

Físicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Mayo 2014
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN CONTABLE
	3.3.3.9.2 Conciliación de cuentas contables.	VERSIÓN: 01
	ID: PAGC – 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Obtener información verídica sobre el estado de las cuentas de la empresa.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Contable, esta se realiza mensualmente para que los estados financieros tengan información real sobre el estado de la empresa.

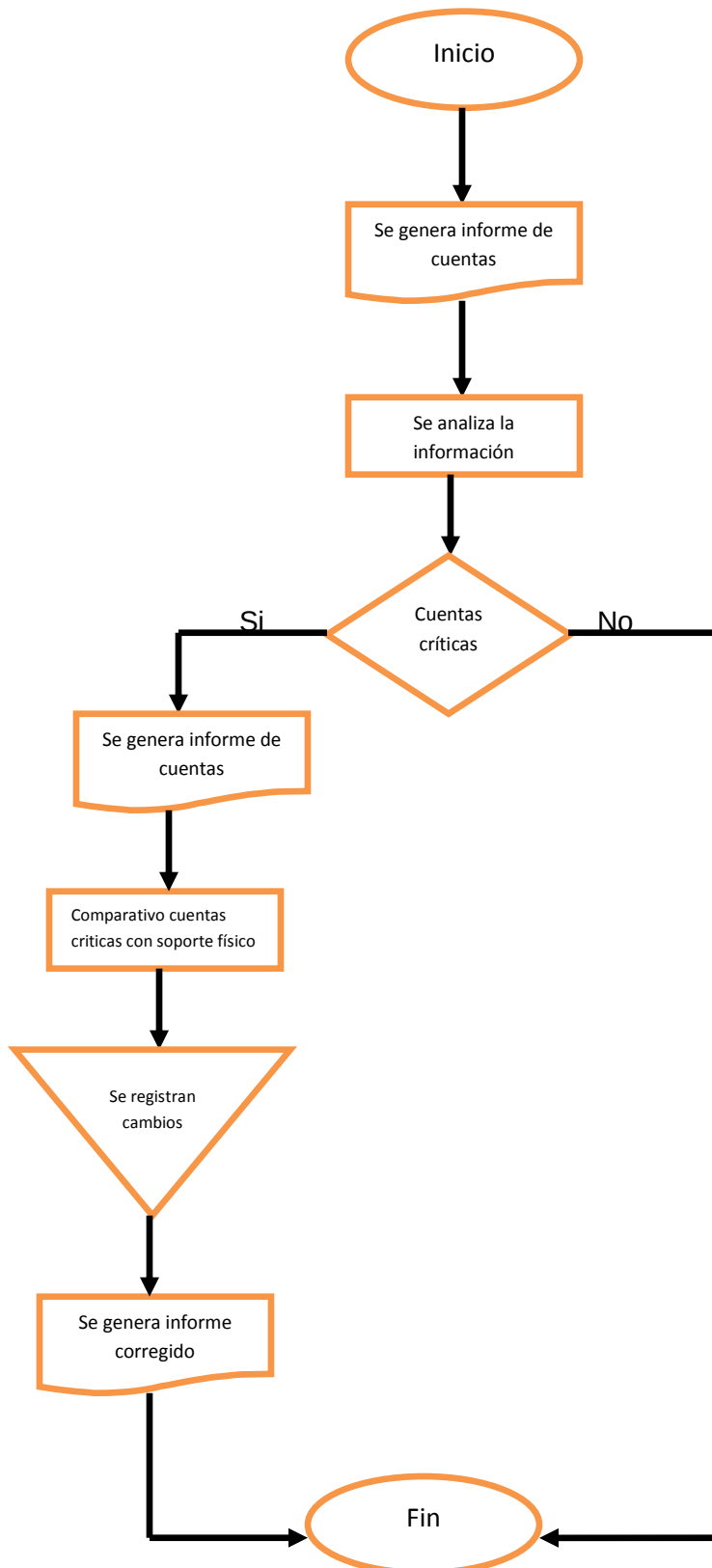
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Contador.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Se genera un informe donde se muestra el saldo de cada cuenta.
- De acuerdo a los movimientos de cuentas se seleccionan las cuentas críticas de la empresa y estas se genera un informe detallado.
- Los registros detallados de cuentas se comparan con documentación física, como facturas de ventas, recibos de caja, comprobantes de egreso entre otros.
- Se modifica en el sistema Sai Open las correcciones si es el caso.
- Se genera un nuevo informe con la información actualizada.

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos:

- Contador

Físicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2014
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN CONTABLE
	3.3.3.9.3 Obligaciones tributarias.	VERSIÓN: 01
	ID: PAGC – 003	PÁGINA: 1- 3

1. OBJETIVO

Ejecutar gestiones internas para cumplir con las obligaciones que exige la ley en términos tributarios.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Contable, esta se realiza anualmente con el fin de cumplir con los reportes contables y financieros que exige la ley.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Contador y Asistente Administrativa.

4. DEFINICIONES

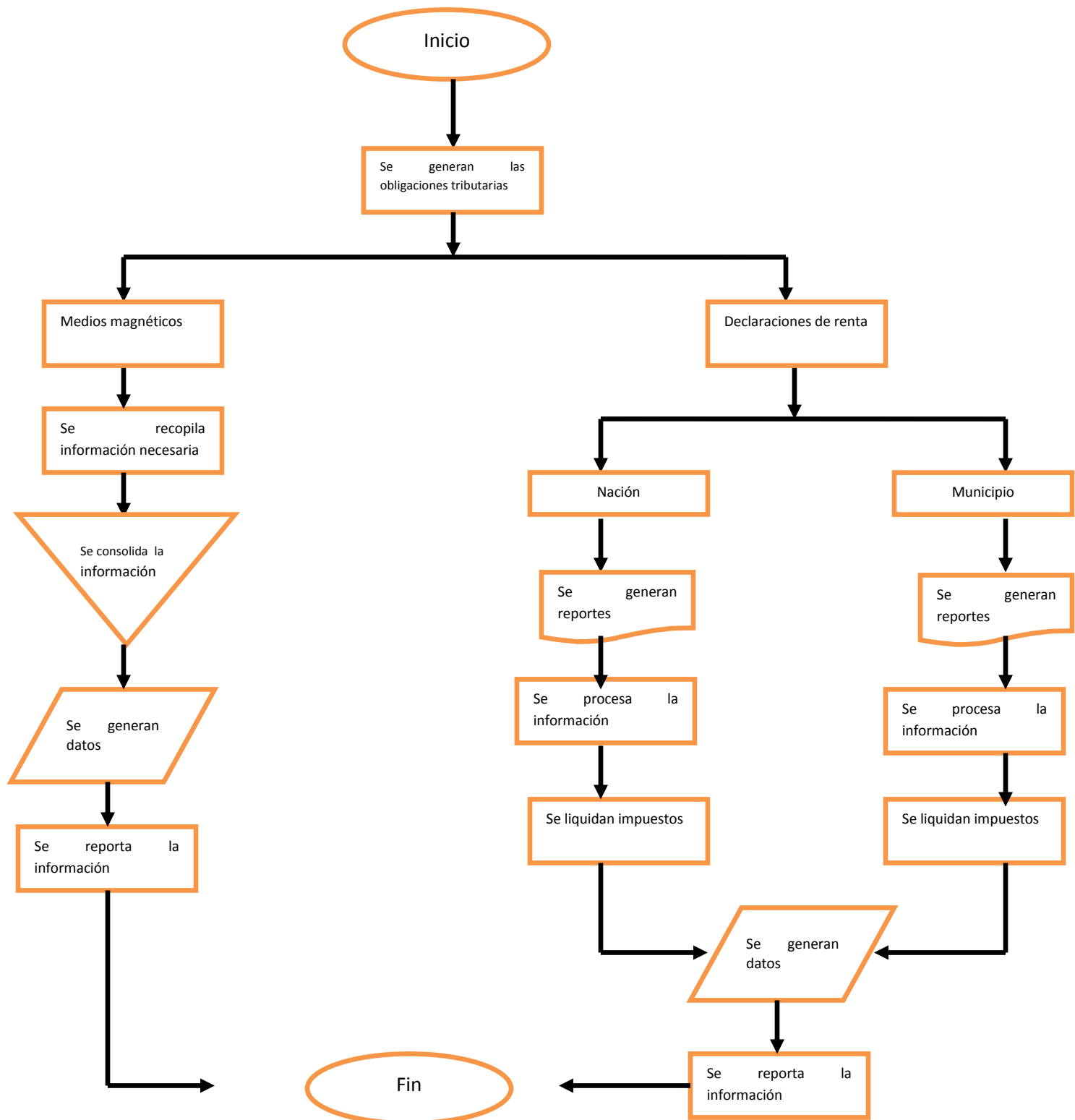
- Medios magnéticos: presentar información en medios digitales.
- Declaración de renta: documento que se presenta a la administración de impuestos en la que se relacionan ingresos, costos, gastos de un periodo de tiempo determinado.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Anualmente la Dian exige que la empresa le reporte en medios magnéticos quienes fueron sus proveedores y quienes fueron sus clientes, esto con la finalidad de tener un control para el cobro de impuestos, además de lo anterior la Dian exige la declaración de renta donde se reportan los impuestos que se generaran y deben ser cancelados de acuerdo a la operación del año anterior estos se liquidan sobre la utilidad operacional, el impuesto de industria y comercio se liquida sobre los ingresos brutos este se reporta a rentas municipales.
- La empresa debe generar un informe en medios magnéticos donde se especifique Nit, monto de la transacción, fecha de la transacción, tanto de proveedores como de clientes del año anterior.
- Para la declaración de renta la empresa debe generar un reporte donde especifique las ventas, gastos y costos donde se especifique la utilidad operacional y sobre este se liquida el impuesto para la nación.
- Para la declaración de renta la empresa debe generar un reporte donde especifique las ventas, gastos y costos donde se especifique los ingresos brutos y sobre estos se liquida el impuesto para el municipio.

- En consecuencia se realizan los pagos de impuestos correspondientes cada año.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Contador – Asistente administrativa.

Físicos:

- Equipos de comunicación y computación.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2014
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:GESTIÓN CONTABLE
	3.3.3.9.4Revisión contable.	VERSIÓN: 01
	ID: PAGC – 004	PÁGINA: 1 - 4

1. OBJETIVO

Analizar las cuentas contables con el fin de conocer como se encuentra la empresa en términos financieros.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Contable, esta se realiza mensualmente y se comparan las cuentas mes a mes y anualmente para obtener información sobre la variación que ha tenido la empresa en términos contables.

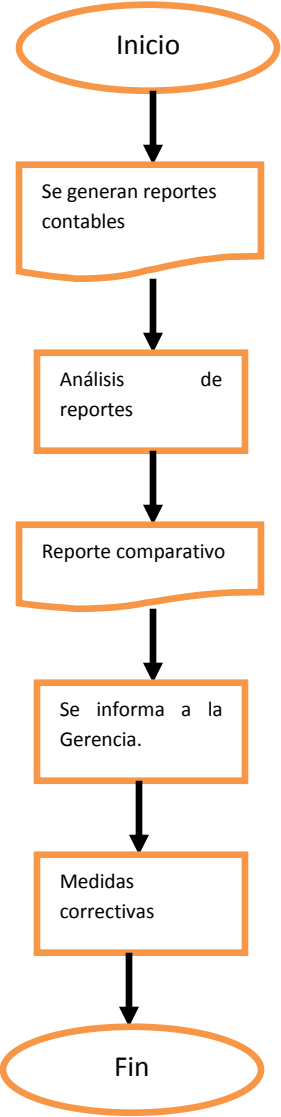
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Contador y Asistente Administrativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Se generan reportes contables desde el sistema Sai Open de mes anterior y del mismo mes del año anterior.
- Se realiza análisis donde se evalúan posibles variaciones.
- Se realiza informe comparativo.
- Se reporta al gerente.
- Se toman medidas correctivas si es el caso.

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos:

- Contador – Asistente administrativa.

Físicos:

- Equipos de comunicación y computación.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2014
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.10GESTIÓN HUMANA
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 1 - 2	ID: PAGH

OBJETIVO DEL PROCESO	Crear condiciones laborales con las cuales se logre el desarrollo integral de los colaboradores, generando así un ambiente laboral favorable, lo cual contribuye al logro de los objetivos de la empresa.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente y Asistente administrativa

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Todos los procesos de la empresa -Ministerio de Trabajo -Entidades, EPS, ARP, Fondos de Pensiones y Cesantías	-Requerimientos de un cargo en un proceso -Ofertas laborales -Normatividad legal: Código Sustantivo del Trabajo - Modificaciones del sistema de seguridad social	- Análisis y Diseño de Cargos - Reclutamiento de Personal - Selección de Personal - Contratación de Personal - Capacitación del Personal - Nómina, Seguridad Social y Prestaciones	- Personal apto en cada puesto de trabajo - Personal contratado - Personal afiliados la Seguridad Social - Pago de Nómina y Prestaciones Sociales - Personal capacitado para el cargo	Los procesos de la empresa.

MEDICIÓN	Acción y Análisis: Medir la permanencia de cada trabajador en la empresa y su desempeño en cada puesto de trabajo y su adaptación en la organización.
-----------------	---

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
- Interna: - Manual de Funciones - Contratos Laborales - Externa: - Formatos de afiliación a la seguridad social	Humanos: - Gerente General - Asistente Administrativa Físicos: - Equipos de oficina - Equipos de comunicación y computación - Papelería	- Carpeta física del colaborador que contiene: Hoja de vida, contrato laboral y afiliaciones a la seguridad social. - Comprobantes de nómina - Informes de capacitación al personal

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: Jeniffer Callejas O.	CARGO:	FECHA: Mayo 2015
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.10.1Contratación de personal.	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH – 001	PÁGINA: 1 -3

1. OBJETIVO

Dar por sentada, la futura relación de trabajo donde se garantizan los intereses, derechos y deberes del trabajador y de la empresa.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Humana, y esta se realiza cuando existe un candidato seleccionado

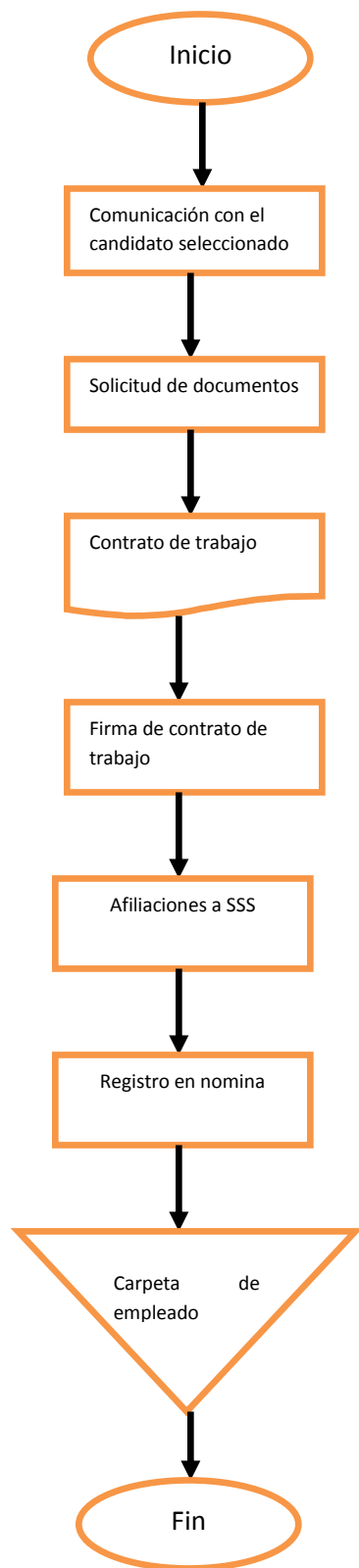
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General y Auxiliar Administrativo.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El auxiliar administrativo se comunica con el candidato seleccionado, donde le se aclaran las condiciones, horarios, salarios y demás características del puesto de trabajo.
- Se solicita al seleccionado que complemente los requisitos para la afiliación al Sistema de Seguridad Social.
- El Auxiliar administrativo elabora el contrato de trabajo
- El contrato de trabajo es firmado por el candidato seleccionado y el Gerente.
- El Auxiliar administrativa realiza las afiliaciones de ley del trabajador.
- El Asistente administrativo hace el registro del nuevo trabajador en el sistema de nómina
- Se guarda en el archivo una carpeta con los documentos del trabajador: hoja de vida, pruebas de selección, referencias personales y laborales, contrato de trabajo, certificados de afiliaciones y demás documentos que surjan durante la relación laboral

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos:

- Gerente, Asistente Administrativa

Físicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2014
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.10.2Reclutamiento de personal.	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH – 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Captar en forma oportuna, candidatos aptos para un puesto de trabajo dentro de la organización

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Humana y debe realizarse cuando exista una vacante.

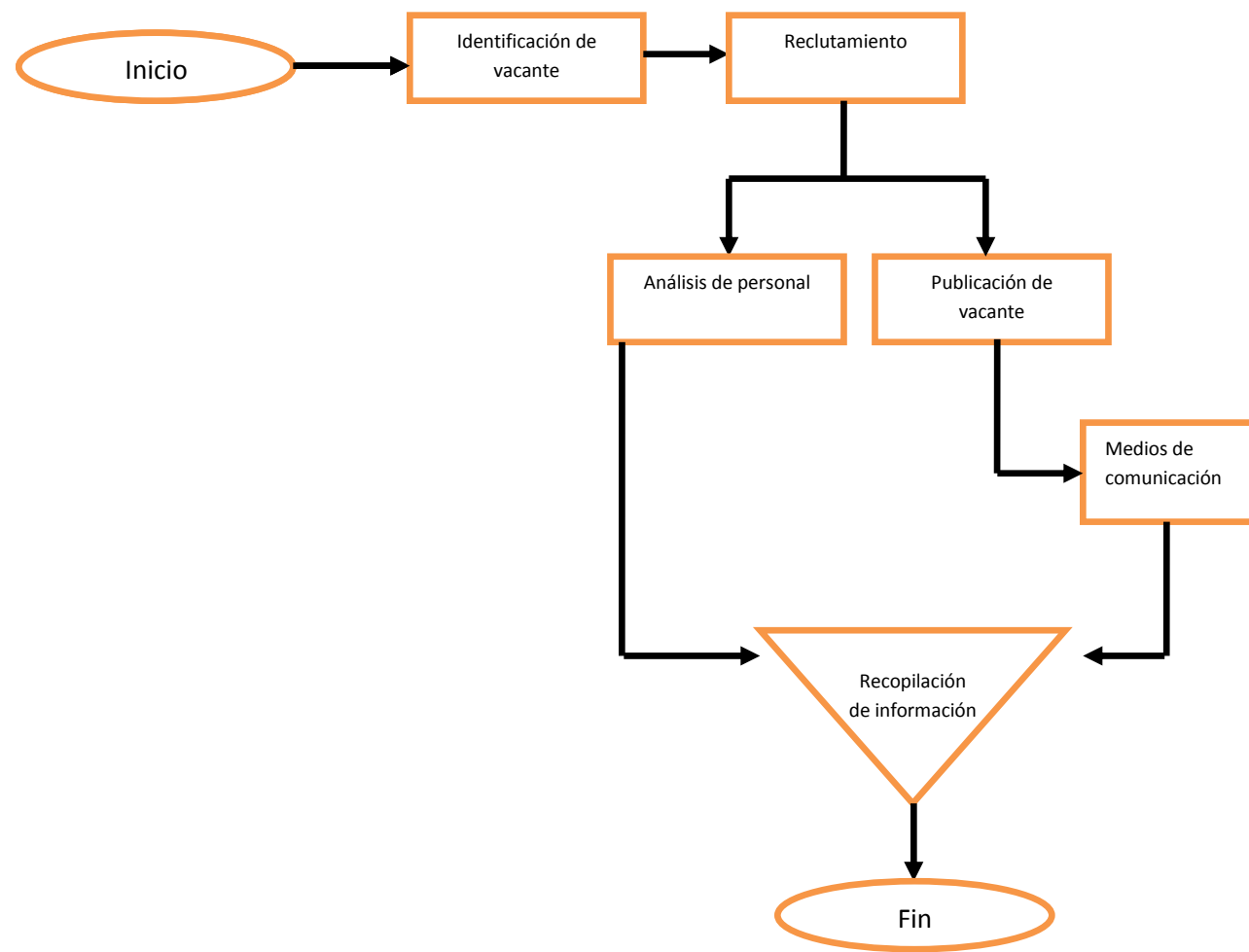
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente y Asistente Administrativo.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El gerente identifica la vacante existente como consecuencia de la rotación de personal o la creación de un nuevo cargo.
- El Gerente General utiliza el procedimiento de reclutamiento donde es publicada la vacante en medios de comunicación como clasificados físicos o virtuales. También se estudia si dentro del personal se cuenta con alguna persona que cumpla con el perfil y desee postularse.
- Se recopila información de posibles candidatos.

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General, Asistente Administrativa

Físicos:

Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2014
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.10.3Selección de personal.	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH – 003	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Analizar las cualidades de los candidatos reclutados y seleccionar los más adecuados para el cargo de acuerdo a su perfil y experiencia.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Humana, debe realizarse cuando existe una cantidad suficiente de candidatos reclutados que cumplan con las características del perfil.

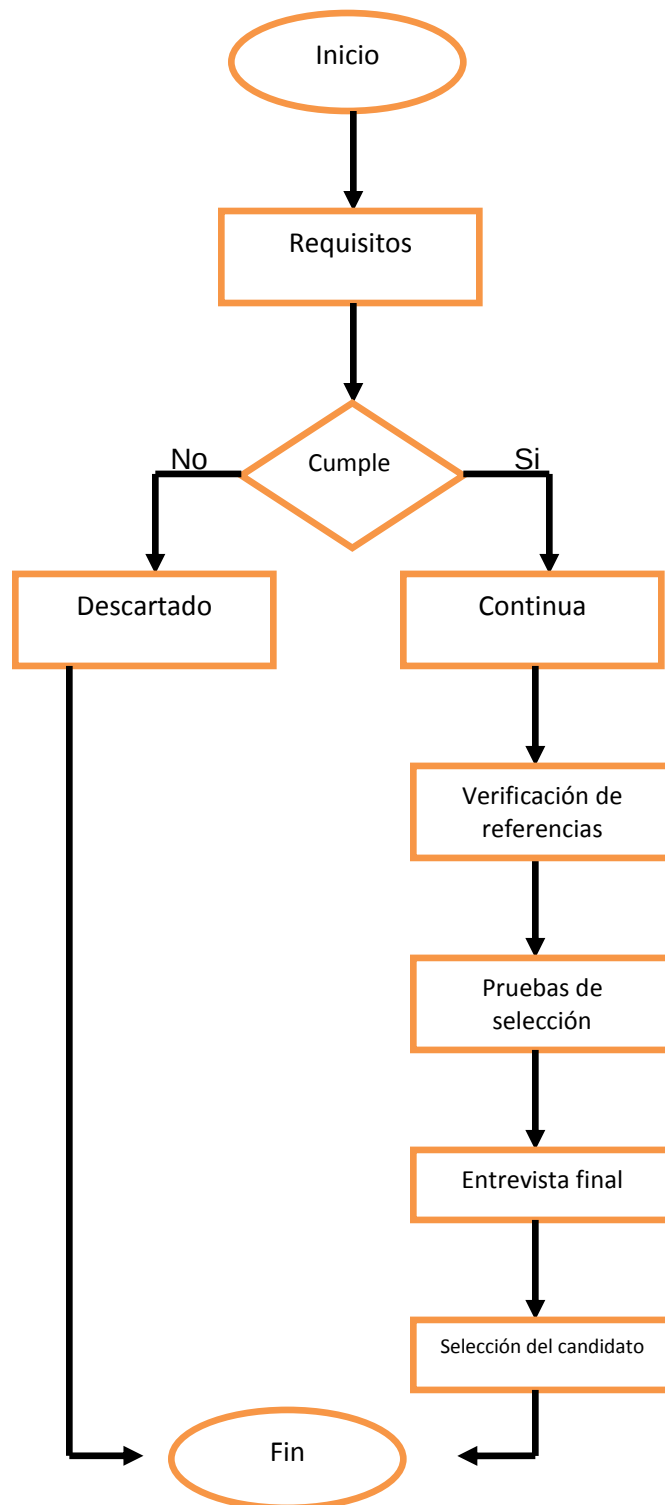
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El Gerente analiza y posteriormente determina quienes reúnen los requisitos mínimos que se necesitan para ocupar el puesto vacante.
- Los requisitos básicos son: escolaridad, experiencia, etc.
- Los candidatos que no cumplen con alguno de estos requisitos, son descartados inmediatamente.
- Los candidatos que cumplen con los requisitos, continúan en el proceso
- La Asistente Administrativa verifica la información y confirma las referencias dadas por los candidatos mediante llamadas telefónicas
- El Gerente General realiza las siguientes pruebas de selección: entrevista, y prueba de conocimiento o de práctica
- Los resultados de estas pruebas permiten seleccionar el candidato idóneo. Se descartan aquellos con menores resultados y se realiza una entrevista final a los preseleccionados
- Se selecciona el candidato que cumpla con la mayoría de los requisitos definidos para el cargo

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General, Asistente Administrativa

Físicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2014
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.10.4 Nómina, seguridad social y prestaciones.	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH – 004	PÁGINA: 1-3

1. OBJETIVO

Lograr el pago oportuno de salarios, seguridad social y prestaciones, brindando así estabilidad laboral para los empleados dentro de la empresa.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Humana. Realizando la nómina, el pago de seguridad social y el pago de prestaciones sociales según corresponda.

3. RESPONSABILIDADES

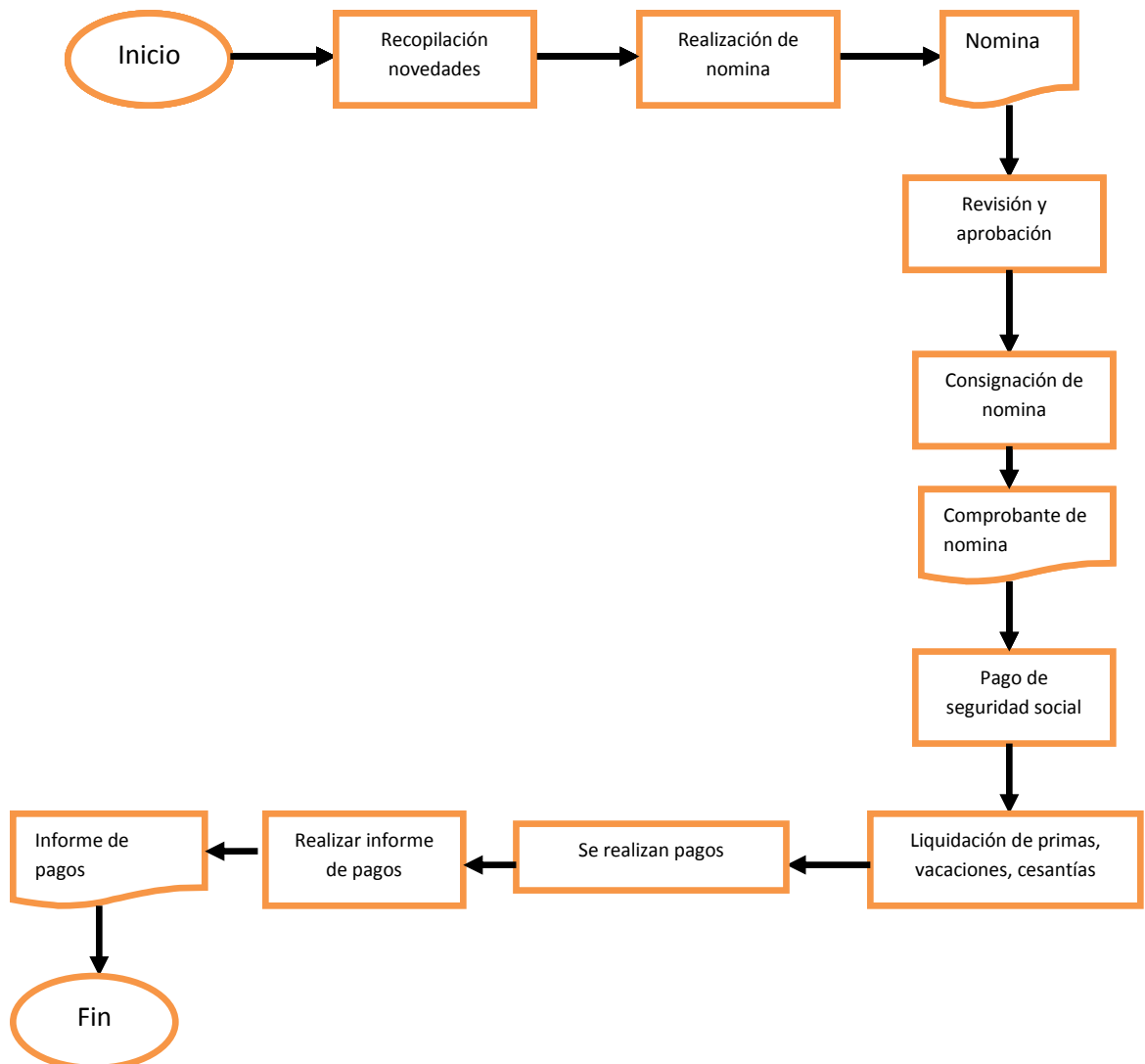
Este procedimiento está a cargo de la Asistente administrativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La Asistente Administrativa se encarga de hacer la nómina quincenalmente
- La asistente administrativa se encarga de recopilar todas las novedades de nómina: auxilio de transporte, incapacidades, descuentos por préstamos, etc.
- El Gerente revisa el definitivo de nómina y da el visto bueno al pago
- La Asistente Administrativa se encarga de hacer el proceso de consignación de nómina
- La Asistente Administrativa entrega el comprobante de nómina a cada trabajador
- Mensualmente la Asistente Administrativa realiza el pago de seguridad social de los trabajadores y reporta las novedades de ingresos y retiros del personal de la empresa
- Semestralmente La Asistente Administrativa, realiza el pago de la Prima de Servicios a los trabajadores
- Por cada año trabajado a cada empleado se le programan sus vacaciones y se le realiza un proceso de nómina adicional para remunerarlas
- Anualmente la Asistente Administrativa realiza la liquidación y pago de cesantías a cada empleado.
- Anualmente se liquidan los intereses de cesantías y se le consignan a cada trabajador

- Mensualmente la Asistente Administrativa elabora un informe con todos los pagos por seguridad social y prestaciones

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General, Asistente Administrativa

Físicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.10.5Capacitación de personal.	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH – 005	PÁGINA: 1- 2

1. OBJETIVO

Suministrar a la empresa colaboradores calificados en términos de conocimiento y habilidades para un mejor desarrollo de su trabajo.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión debe realizarse cuando está contratado el trabajador .o cuando se requiera.

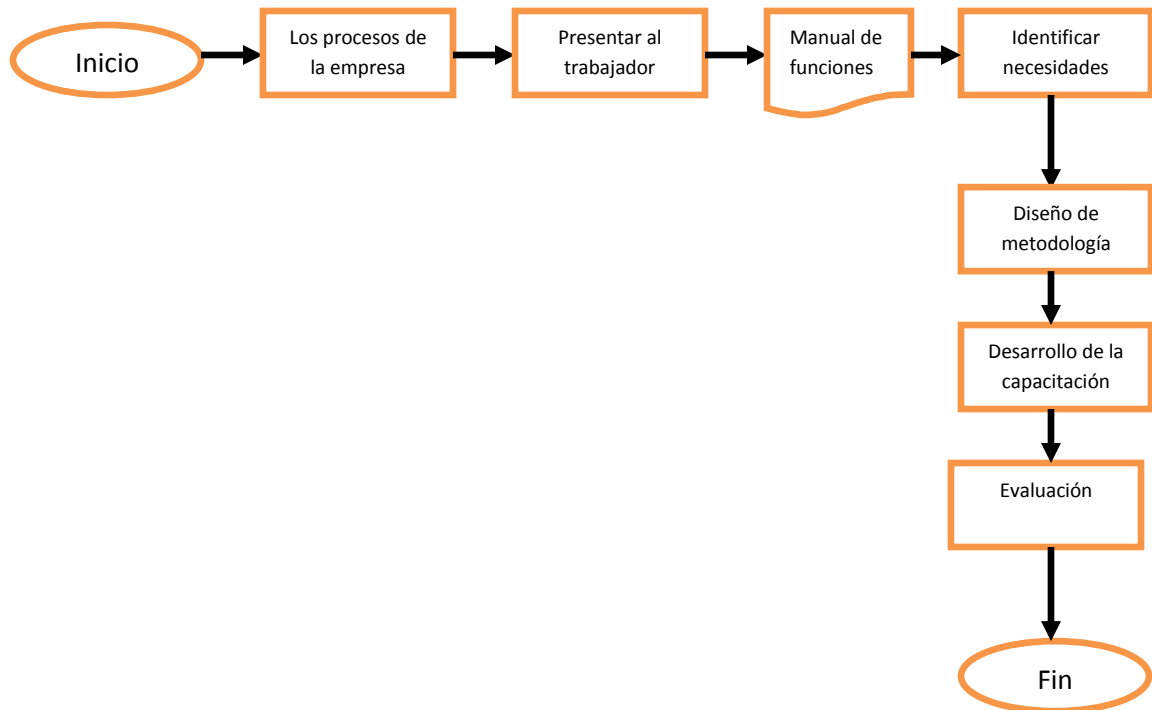
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo de la Asistente administrativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La Asistente administrativa se reúne con el nuevo trabajador donde le explica los procesos de la empresa
- La asistente administrativa presenta el nuevo trabajador a los demás trabajadores de la empresa
- La asistente administrativa entrega al nuevo trabajador el Manual de Funciones para que conozca en claramente las tareas que va a realizar
- La asistente administrativa realiza una explicación informativa del cargo (para empacadores, entregadores y mercaderista) y el jefe de empaque, entregador o mercaderista con más experiencia le explicara la ejecución en la practica del desarrollo del cargo
- Semestralmente el gerente evaluara e identificara las necesidades de conocimiento, desempeño y oportunidades de mejora de cada trabajador.
- Posteriormente se diseña y define la metodología que se va a utilizar para la capacitación.
- El Gerente, a través de capacitadores externos, personalmente o según sea el caso, aplica el programa de capacitación al grupo de trabajadores seleccionados
- Finalmente el Gerente realiza una evaluación de las actividades de capacitación

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General, Asistente Administrativa

Físicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.10.6Análisis y diseño de cargos.	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH – 006	PÁGINA: 1- 3

1. OBJETIVO

Describir las funciones y actividades de un puesto de trabajo, las características y conocimientos necesarios que debe tener cada empleado para desarrollarlo, con el fin de lograr que las funciones que se desarrollen contribuyan con el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Humana y debe realizarse cada que sea necesario crear un cargo o modificar uno existente.

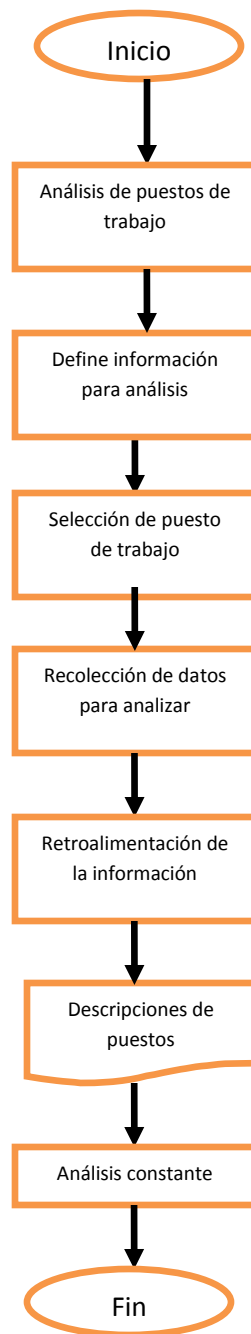
3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo de Gerente.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El Gerente analiza cada puesto de trabajo, esto con el fin de identificar sus necesidades, la información que se requiere conseguir y que desea construir a partir de ella.
- Define la información que se requiere para este análisis. Una herramienta guía es los procesos de la empresa, descripción del cargo.
- El Gerente define los puestos a analizar.
- Reúne los datos necesarios para el análisis de los puestos a través de entrevistas individuales y/o grupales a los trabajadores y observación directa en cada puesto de trabajo
- Realiza retroalimentación con las personas que ocupan el puesto para verificar que este correcto y completo.
- Define descripciones y especificaciones de los puestos como resultado final del proceso
- Constantemente se debe describir, analizar y redefinir los cargos pues estos deben estar adaptados a las necesidades actuales de la empresa.

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General, Asistente Administrativa

Físicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

3.4ESTANDARIZACIÓN DE CARGOS

Posteriormente de haber alineado los procesos de la empresa es necesario generar un instrumento con el que se permita y facilite organizar, definir funciones y actividades de cada puesto de trabajo. Por tal motivo se elabora el manual de funciones para dar apoyo al cumplimiento de la misión y visión, pues el personal se encontrara informado sobre las actividades y funciones que deberá realizar para cumplir con las obligaciones de su cargo lo que contribuye a la buena operación de la empresa.

LOGO	3.4.1INSTRUCTIVO MANUAL DE FUNCIONES	VERSION 001
		PAGINA -

1. OBJETIVO: Definir de manera clara las tareas, responsabilidades, destrezas, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico dentro de la organización.

2. ALCANCE: Comprende el reconocimiento por parte de los trabajadores de cada una de sus funciones definidas dentro del manual, lo cual sirve como herramienta en procesos de reclutamiento, selección de personal.

3. DEFINICIONES:

Cargo: Es el conjunto de tareas que debe realizar un trabajador, estas se desagregan en actividades que se realizan con el fin de alcanzar los objetivos de un puesto de trabajo.

Función: Es un conjunto de actividades que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada.

Habilidades: Es el talento que puede expresarse en conductas en cualquier momento para el desarrollo de alguna actividad, este puede haber sido desarrollado por la experiencia o poseerse de manera natural

Perfil: Es donde se define las características deseables del candidato que debe ocupar el cargo el cual debe ser llenado en la organización.

4. RESPONSABLE: Gerente

5. GENERALIDADES:

- A cada trabajador se le debe hacer entrega del Manual de Funciones del cargo que va a desempeñar o que esté desempeñando, para que éste tenga claridad de cuáles son sus funciones, de los riesgos, e identifique su ubicación e impacto dentro de la organización.
- Cuando se diseña un nuevo cargo, las funciones deben ser establecidas por el jefe del proceso donde se ubique el nuevo cargo junto con el Gerente, quien es el que

tiene conocimiento general de la empresa y sabe las habilidades necesarias para el desarrollo del mismo.

- Al aumentar las habilidades necesarias para desarrollar las actividades, se debe tener en cuenta que la nueva habilidad debe ir acorde con las funciones que desarrollen los cargos en el nivel en que se encuentra.
- Cuando la empresa implemente cambios en su operación, como desarrollo tecnológico entre otros, se debe realizar las modificaciones en los cargos que se relacionen con estos y replantear la metodología a usar y la forma de evaluar la comprensión de la inducción y entrenamiento, pues este debe ir acorde con la formación del personal de la empresa.

6. DESCRIPCION DEL CONTENIDO DEL FORMATO DE FUNCIONES:

6.1 En el numeral uno (1) del Manual de Funciones se establece la información general, la cual comprende:

- *Denominación del cargo*: Es el nombre con que se reconoce el cargo en el organigrama de la empresa.
- *Procesos relacionados con el cargo*: Proceso(s) al cual pertenece el cargo.
- *Jefe inmediato*: Es la persona la cual controla tareas, funciones, objetivos o asuntos relacionados con el cargo.
- *Personal a cargo*: Es la entidad de personas que están bajo la autoridad del cargo.

6.2 En el numeral dos (2) del Manual de Funciones se define el o los objetivos del cargo correspondiente, donde se establece la razón de ser del cargo.

6.3 En el numeral tres (3) del Manual de Funciones se enumeran las funciones que debe desempeñar el ocupante del cargo. Las funciones van de acuerdo a la frecuencia con la que se lleva a cabo.

6.4 En el numeral cuatro (4) del Manual de Funciones se define la autoridad del cargo, indicando la capacidad de toma de decisiones para lograr el propósito.

6.5 En el numeral cinco (5) del Manual de Funciones se define el perfil que debe tener la persona que vaya ocupar el cargo; además incluye la experiencia. El perfil está compuesto por los siguientes ítems:

- *Educación formal:* Determina las herramientas básicas (secundaria, tecnológica profesional y especializado) que debe tener la persona para desempeñar el cargo
- *Educación no formal:* Es el que determina los conocimientos adicionales o específicos, en los cuales deben profundizar las personas que desempeñen el cargo
- *Experiencia:* Es la cantidad de años o meses que la persona debe haber desempeñado en cargos similares.

6.6 En el numeral seis (6) del Manual de Funciones se define la Inducción / Entrenamiento en el que se suministra el proceso de inducción a la persona que vaya a ocupar el cargo y contiene información con respecto a:

- Inducción General de la organización
- Inducción de los Procesos
- Inducción al Cargo
- Metodología

6.7 En el numeral siete (7) del Manual de Funciones se determinan las habilidades, las cuales están divididas en: DIRECTIVAS, ADMINISTRATIVAS y OPERATIVAS que debe tener la persona que vaya a desempeñar el cargo:

Habilidades Directivas:

- *Planeación y Organización:* Capacidad para diseñar un plan de acción, donde se visualizan los resultados esperados, las posibles restricciones, las futuras revisiones los puntos a considerar y las consecuencias en cuanto al tiempo requerido.
- *Detectar Oportunidades de Mejora:* Capacidad para identificar lo que se debe hacer para lograr el crecimiento de la organización, poder establecer prioridades para ejecutar los planes de acción y comunidades de una forma adecuada a todos los niveles de la organización.
- *Toma de Decisiones:* Capacidad para manejar con claridad las situaciones, antes de pasar a la acción, definir el responsable de la ejecución, identificar las

personas afectadas para buscar sensibilizarlas y comunicar a las parte interesadas con oportunidad la decisión organizacional tomada.

- *Dirección y Desarrollo de Personas*: Capacidad de comunicar a su grupo de trabajo, lo que es necesario hacer y lograr para cumplir los objetivos de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y directrices de la alta gerencia. Empezar acciones eficaces que permitan el desarrollo del personal a cargo.
- *Liderazgo y Trabajo en Equipo*: Capacidad para plantearse un objetivo y compartirlo con sus colaboradores para que todos trabajen en pro de alcanzarlo, manteniendo la cohesión y cooperación del grupo; contando con habilidad para negociar y persuadir a los mismos.
- *Disposición al cambio*: Contar con la disposición y capacidad para cambiar las estructuras y los procesos de dirección, cuando sea necesario, para poner en práctica la estrategia de cambio de su organización.

Las cuales corresponden a los siguientes cargos:

- Gerente.

Habilidades Administrativas:

- *Planeación y organización*: Habilidades para establecer objetivos de trabajo y utilizar adecuados cursos de acción para alcanzarlos. Además para fijar prioridades en la ejecución de tareas.
- *Análisis de problemas/toma de decisiones*: Habilidades para identificar, evaluar y solucionar problemas, determinar el mejor curso de acción o alternativa y prever problemas y/o oportunidades.
- *Liderazgo*: Habilidad para orientar individuos y grupos hacia la realización de sus metas manteniendo la cohesión y cooperación de los mismos. Habilidad para persuadir y negociar.
- *Recursividad*: Capacidad para proponer soluciones o actuar por sí mismo frente a los problemas o mejoramiento de situaciones.
- *Relaciones Interpersonales*: Habilidad para relacionarse, compartir y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente.

- *Compromiso*: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo, disposición para aprender y capacitarse.

Las cuales corresponden a los siguientes cargos:

- Asistente Administrativa
- Jefe de empaque
- Contador

Habilidades Operativas:

- *Responsabilidad*: Capacidad para cumplir las obligaciones propias de su cargo sin exigir supervisión constante, realizando las tareas asignadas en un tiempo adecuado y de acuerdo con los reglamentos de la organización.
- *Dinamismo*: Nivel de actividad, energía y entusiasmo demostrado.
- *Relaciones interpersonales*: Capacidad para interactuar con otros y generar con su actitud, procesos favorables que permitan trabajar efectivamente con los demás.
- *Rekursividad*: Capacidad para proponer soluciones o actuar por sí mismo frente a los problemas de mejoramiento de situaciones.
- *Compromiso*: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo, disposición para proponer y aprender y capacitarse.
- *Alistamiento*: Alistamiento de insumos, instrumentos, equipos, enrutamiento del trabajo y demás requeridos para la ejecución de la actividad.

Las cuales corresponden a los siguientes cargos:

- Auxiliar de Administrativo
- Empacadores
- Entregadores
- Mercaderista

6.8 En el numeral ocho (8) del Manual de Funciones se hace referencia a los riesgos inherentes al cargo, como los físicos, ergonómicos, psicosociales, ambientales, eléctricos, químicos, mecánicos, biológicos, etc.

NOTA: Este instructivo está expuesto a modificaciones de acuerdo a los requerimientos de la organización.

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.2GERENTE	PÁGINA: 1 – 3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Gerente
Procesos relacionados con el Cargo:	Todos los procesos
Jefe Inmediato:	No tiene
Personal a Cargo:	Asistente Administrativo, Auxiliar Administrativo, Jefe de empaque, Entregadores y Empacadoras

2. OBJETIVO DEL CARGO
Ejercer la representación de Súper Fresas. Velar por el cumplimiento de los objetivos de la misma, mediante el control, dirección, orientación y proyección de las actividades, además de la coordinación del desarrollo de todos los procesos.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Liderar el funcionamiento diario de la empresa, coordinando todas las actividades para cumplir con las entregas diarias a los diferentes clientes. ➤ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas ➤ Direccionar para el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo ➤ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr los objetivos de sus cargos. ➤ Afianzar las relaciones comerciales. ➤ Optimizar los recursos disponibles ➤ Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada cargo ➤ Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa ➤ Seleccionar personal idóneo para el desarrollo del trabajo. ➤ Ejercer un liderazgo dinámico y democrático. ➤ Desarrollar un ambiente de trabajo positivo. ➤ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución ➤ Supervisar constantemente la operación general de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño. ➤ Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de materias primas, insumos y productos a los mejores precios cumpliendo con las necesidades de la

empresa y de los clientes

- Autoriza la contratación y despido de personal
- Autoriza la modificación de pedidos y rutas de entrega
- Autoriza compra de vehículos
- Firma los cheques de la compañía, sin límite de monto
- Solicitar préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación

4. AUTORIDAD

- Actúa como representante legal de la empresa.
- Define las políticas operativas, administrativas y de calidad con base en los parámetros legales para las empresas del sector agrícola.
- Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional
- Ejerce autoridad funcional sobre todos los cargos de la organización.
- Actúa como soporte de la organización a nivel general.
- Representa la empresa ante los clientes, proveedores, es el responsable de las relaciones comerciales

5. PERFIL DEL CARGO

5.1 Nivel Educativo

A. Educación Formal:

Profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial

B. Educación no Formal:

Capacitaciones en mercadeo y ventas

5.2 Experiencia

Mínimo cinco (5) años desempeñando cargos con funciones similares

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO

6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa

6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa

6.3 Inducción al Cargo: No requiere

6.4 Metodología: Exposición por las personas asignadas

7. HABILIDADES

Habilidades Directivas

7.1 Planeación y Organización: Capacidad para diseñar un plan de acción, donde se visualicen los resultados esperados, las posibles restricciones, las futuras revisiones,

los puntos a considerar y las consecuencias en cuanto al tiempo requerido.
7.2 Detectar Oportunidades de Mejora: Capacidad para identificar lo que se debe hacer para lograr el crecimiento de la organización.
7.3 Toma de Decisiones: Capacidad para manejar con claridad las situaciones, antes de pasar a la acción, definir el responsable de la ejecución, identificar las personas afectadas para buscar sensibilizarlas y comunicar a las partes interesadas, con oportunidad, la decisión organizacional tomada.
7.4 Dirección y Desarrollo de Personas: Capacidad de comunicar a su grupo de trabajo lo que es necesario hacer y lograr para cumplir los objetivos de la organización teniendo en cuenta a sus colaboradores.
7.5 Liderazgo y Trabajo en Equipo: Capacidad de influenciar y persuadir a sus colaboradores para que todos trabajen en pro de alcanzar las metas y objetivos propuestos.
7.6 Disposición al Cambio: Contar con la disposición y capacidad para cambiar las estructuras y los procesos de dirección, cuando sea necesario.

8. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones			X
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, alta decisión	X		
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa			X
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura			X
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.3ASISTENTE ADMINISTRATIVA	PÁGINA: 1- 3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Asistente Administrativo
Procesos relacionados con el Cargo:	Todos los procesos
Jefe Inmediato:	Gerente
Personal a Cargo:	Auxiliar Administrativo

2. OBJETIVO DEL CARGO
Apoyar el desarrollo, análisis, ejecución y fortalecimiento de los procesos administrativos realizando actividades con calidad y eficiencia, facilitando así el funcionamiento ágil de todos los procesos y procedimientos de la empresa

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Brindar atención a los clientes que se comunican con la empresa ➤ Realizar la facturación de los pedidos ➤ Realizar el cargo de inventario diariamente en el sistema ➤ Afiliar a todos los trabajadores a la seguridad social ➤ Realizar contratos laborales. ➤ Realizar y entregar comprobantes de pago a los trabajadores ➤ Realizar pago de nomina ➤ Realizar pagos y reportes de seguridad social mensualmente ➤ Manejar la carpeta de los trabajadores ➤ Realizar el pago a proveedores ➤ Manejar la caja menor ➤ Manejar suministros de oficina y cafetería ➤ Asistir directamente a todos los procesos ➤ Llevar control del consumo de gasolina de los entregadores ➤ Realizar inventario mensual ➤ Coordinar las compras que solicita el Gerente ➤ Ingresar de datos al sistema ➤ Realizar pagos de servicios públicos. ➤ Archivar las facturas de respaldo para la reposición de la caja menor ➤ Recepcionar del dinero de pagos de contado ➤ Realizar el envío de información, así como también la elaboración de cartas y documentos que sean solicitados ➤ Apoyar al Gerente en lo que requiera

- Coordinar de actividades extra de la empresa
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por el Gerente

4. AUTORIDAD

- Cuando el Gerente se ausenta en calidad de encargada, puede dar autorizaciones y direccionamiento en la operación de la empresa.
- Todas aquellas actividades que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.

5. PERFIL DEL CARGO

5.1 Nivel Educativo

A. Educación Formal:	Estudiante de 3º semestre en adelante de Administración de Empresas o carreras afines
----------------------	---

B. Educación no Formal:	Sistema Office
-------------------------	----------------

5.2 Experiencia

Mínimo un (1) año desempeñando cargos con funciones similares

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO

6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa

6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa

6.3 Inducción al Cargo: Formas de Contratos, manejo del sistema Sai Open, manejo de clientes, manejo del personal.

6.4 Metodología: Cursos, charlas y/o exposiciones con la persona asignada

7. HABILIDADES

Habilidades Administrativas

7.1 Planeación y Organización: Habilidades para establecer objetivos de trabajo y organización de las tareas asignadas. Además de fijar prioridades en la ejecución.

7.2 Análisis de Problemas / Toma de Decisiones: Habilidades para identificar, evaluar y solucionar problemas. Determinar el mejor curso de acción o alternativa y prever problemas y/o oportunidades, tomar decisiones de operación en ausencia del Gerente.

7.3 Liderazgo: Habilidad para orientar individuos y grupos hacia la realización de sus metas, manteniendo la cohesión y cooperación de los mismos

7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones o actuar por si mismo en caso de no tener direccionamiento frente a imprevistos en la operación o mejoramiento de situaciones.

7.5 Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse, compartir, comunicarse y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente laboral

7.6 Compromiso: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse

8. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones			X
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias	X		
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa			X
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura			X
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.4AUXILIAR ADMINISTRATIVO	PÁGINA: 1- 3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Auxiliar Administrativo
Procesos relacionados con el Cargo:	Todos administrativos
Jefe Inmediato:	Asistente Administrativo
Personal a Cargo:	No aplica

2. OBJETIVO DEL CARGO
Apoyar el desarrollo y ejecución de los procesos administrativos realizando actividades con calidad y eficiencia, facilitando así el proceso.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Brindar atención a los clientes que se comunican con la empresa y toma pedidos telefónicos si es el caso ➤ Realizar digitación de información, devoluciones e información requerida por la Asistente Administrativa ➤ Organizar los archivos (A - Z) físicos de la empresa. ➤ Organizar las facturas físicas de la empresa. ➤ Digitar documentos.

4. AUTORIDAD
➤ Todas aquellas actividades que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.

5. PERFIL DEL CARGO	
5.1 Nivel Educativo	
A. Educación Formal:	Estudiante de tecnología en áreas administrativas
B. Educación no Formal:	Sistema Office

5.2 Experiencia
Mínimo un (1) año desempeñando cargos con funciones similares

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO
6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa
6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa
6.3 Inducción al Cargo: Manejo del sistema Sai Open, manejo de clientes.
6.4 Metodología: Cursos, charlas y/o exposiciones con la persona asignada

1. HABILIDADES
Habilidades Operativas
7.1 Responsabilidad: Capacidad para cumplir las obligaciones propias de su cargo sin exigir supervisión constante, realizando las tareas asignadas en un tiempo adecuado y de acuerdo con los reglamentos de la organización
7.2 Dinamismo: Nivel de actividad, energía y entusiasmo demostrado
7.3 Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse, compartir, comunicarse y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente laboral
7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones o actuar por si mismo frente a los problemas o mejoramiento de situaciones
7.5 Compromiso: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse
7.6 Alistamiento: Alistamiento de insumos, instrumentos, equipos, enrutamiento del trabajo y demás requerimientos para la ejecución de la actividad

7. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones			X
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias	X		
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa			X
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura			X
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.5CONTADOR	PÁGINA: 1- 3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Contador
Procesos relacionados con el Cargo:	Procesos Administrativos
Jefe Inmediato:	Gerente
Personal a Cargo:	No aplica

2. OBJETIVO DEL CARGO
Generar información financiera de la empresa para que esta sea tomada en cuenta para la toma de decisiones y para analizar el funcionamiento de la empresa.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Realizar informes financieros ➤ Generar de informes tributarios ➤ Realizar conciliaciones bancarias y contables ➤ Asesorar al gerente ➤ Revisar de cuentas. ➤ Realizar cualquier otra actividad contable que sea solicitada por el Gerente

4. AUTORIDAD
➤ Todas aquellas actividades que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.

5. PERFIL DEL CARGO	
5.1 Nivel Educativo	
A. Educación Formal:	Contador público titulado
B. Educación no Formal:	Sistema Office
5.2 Experiencia	
Mínimo un (3) año desempeñando cargos con funciones similares	

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO
6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa
6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa
6.3 Inducción al Cargo: Manejo del sistema Sai Open.
6.4 Metodología: Cursos con la persona asignada

7. HABILIDADES
Habilidades Administrativas
7.1 Planeación y Organización: Habilidades para organizar su trabajo de acuerdo a prioridades y necesidades de la empresa.
7.2 Análisis de Problemas / Toma de Decisiones: Habilidades para identificar, evaluar y solucionar problemas relacionados con la contabilidad de la empresa. Toma de decisiones relacionadas a su cargo.
7.3 Liderazgo: Habilidad para orientar al Gerente en cambios o toma de decisiones necesarias para el mejoramiento financiero de la empresa
7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones o actuar por si mismo en caso de no tener direccionamiento para realizar alguna actividad
7.5 Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse, compartir, comunicarse y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente laboral
7.6 Compromiso: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse

8. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones			X
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias	X		
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa			X
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura			X
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.6 JEFE DE EMPAQUE	PÁGINA: 1 - 3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Jefe de empaque
Procesos relacionados con el Cargo:	Procesos Operativo
Jefe Inmediato:	Gerente
Personal a Cargo:	Empacadoras

2. OBJETIVO DEL CARGO
Direccionar el proceso de empaque de producto cumpliendo con las especificaciones de los pedidos de cada cliente.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Revisar órdenes de pedido. ➤ Programar el proceso de empaque, dependiendo de la prioridad de los mismos. ➤ Supervisar el proceso de empaque. ➤ Reportar la cantidad fresa que no cumpla con los estándares de calidad ➤ Suministrar los pedidos listos a los entregadores.

4. AUTORIDAD
➤ Todas aquellas actividades que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a proceso de empaque.

5. PERFIL DEL CARGO	
5.1 Nivel Educativo	
A. Educación Formal:	Bachiller
B. Educación no Formal:	Cursos de manejo de personal
5.2 Experiencia	
Mínimo un (1) año desempeñando cargos con funciones similares	

6 INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO
6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa
6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa
6.3 Inducción al Cargo: Manejo de personal.
6.1 Metodología: Cursos con la persona asignada

7 HABILIDADES
Habilidades Administrativas
7.1 Planeación y Organización: Habilidades para organizar el proceso de empaque de acuerdo a prioridades de entrega.
7.2 Análisis de Problemas / Toma de Decisiones: Habilidades para identificar, evaluar y solucionar problemas relacionados con la con los pedidos. Toma de decisiones relacionada con las prioridades de entrega y de cliente.
7.3 Liderazgo: Habilidad para orientar y direccionar a las empacadoras en el proceso de empaque para que este se realice en los tiempos determinados.
7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones en caso de alguna eventualidad
7.5 Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse, compartir, comunicarse y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente laboral
7.6 Compromiso: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse

8 RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones			X
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias	X		
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa			X
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura			X
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.7EMPACADORAS	PÁGINA: 1 - 3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Empacadoras
Procesos relacionados con el Cargo:	Proceso Operativo
Jefe Inmediato:	Jefe de Empaque
Personal a Cargo:	No aplica

2. OBJETIVO DEL CARGO
Realizar la selección del producto de acuerdo a los estándares de calidad exigidos por cada cliente y el empaçar el producto en las diferentes presentaciones de acuerdo a los pedidos del día.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Seleccionar el producto ➤ Empacar el pedido en bandejas, con vitafilm. ➤ Pesar el producto. ➤ Etiquetar el producto. ➤ Limpiar el área de selección y empaque.

4. AUTORIDAD
➤ Todas aquellas actividades que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.

5. PERFIL DEL CARGO	
5.1 Nivel Educativo	
A. Educación Formal:	Bachiller
B. Educación no Formal:	No aplica
5.2 Experiencia	
Mínimo un (1) año desempeñando cargos con funciones similares	

--

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO
6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa
6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa
6.3 Inducción al Cargo: Capacitación en empaque de producto, en categorías y variedades de producto.
6.4 Metodología: Cursos, charlas y/o exposiciones con la persona asignada

7. HABILIDADES
Habilidades Operativas
7.1 Responsabilidad: Capacidad para cumplir las obligaciones propias de su cargo sin exigir supervisión constante, realizando las tareas asignadas en un tiempo adecuado y de acuerdo con los reglamentos de la organización
7.2 Dinamismo: Nivel de actividad, energía y entusiasmo demostrado
7.3 Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse, compartir, comunicarse y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente laboral
7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones o actuar por si mismo frente a los problemas o mejoramiento de situaciones
7.5 Compromiso: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse
7.6 Alistamiento: Alistamiento de insumos, instrumentos, equipos, enrutamiento del trabajo y demás requerimientos para la ejecución de la actividad

8. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones			X
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias	X		
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa			X
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura			X
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.8 ENTREGADOR	PÁGINA: 1 - 3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Entregador
Procesos relacionados con el Cargo:	Proceso Operativo
Jefe Inmediato:	Gerente
Personal a Cargo:	No aplica

2. OBJETIVO DEL CARGO
Entregar los pedidos de producto en buen estado en cada punto de venta, y en los horarios establecidos por el cliente. Además deben recibir las averías de producto que existan en los puntos de venta.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Embalar los pedidos en canastillas. ➤ Revisar que los pedidos cumplan con las exigencias de cada cliente. ➤ Cargar los vehículos de entrega. ➤ Entregar los productos en los puntos de venta. ➤ Surtir el producto si es necesario. ➤ Recibir averías si existen

4. AUTORIDAD
➤ Todas aquellas actividades que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.

5. PERFIL DEL CARGO	
5.1 Nivel Educativo	
A. Educación Formal:	Bachiller
B. Educación no Formal:	No aplica
5.2 Experiencia	
Mínimo un (1) año desempeñando cargos con funciones similares	

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO
6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa
6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa
6.3 Inducción al Cargo: Capacitación en empaque de producto, en categorías y variedades de producto.
6.4 Metodología: Cursos, charlas y/o exposiciones con la persona asignada

7. HABILIDADES
Habilidades Operativas
7.1 Responsabilidad: Capacidad para cumplir las obligaciones propias de su cargo sin exigir supervisión constante, realizando las tareas asignadas en un tiempo adecuado y de acuerdo con los reglamentos de la organización
7.2 Dinamismo: Nivel de actividad, energía y entusiasmo demostrado
7.3 Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse, compartir, comunicarse y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente laboral
7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones o actuar por si mismo frente a los problemas o mejoramiento de situaciones
7.5 Compromiso: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse
7.6 Alistamiento: Alistamiento de insumos, instrumentos, equipos, enrutamiento del trabajo y demás requerimientos para la ejecución de la actividad

8. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones		X	
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias	X		
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa	X		
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura			X
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

LOGO	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.9MERCADERISTA	PÁGINA: 1 - 3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Mercaderista
Procesos relacionados con el Cargo:	Proceso Operativo
Jefe Inmediato:	Gerente
Personal a Cargo:	No aplica

2. OBJETIVO DEL CARGO
Asegurar que los puntos de venta siempre cuenten con producto fresco disponible, asesorar al cliente en los puntos de venta y lograr que compre el producto de la empresa, realizar eventos comerciales para realizar posicionamiento de marca, realizar ruta en los diferentes almacenes con el fin de asegurar que se encuentran debidamente surtidos.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Visitar almacenes. ➤ Revisar el producto que se encuentra en exhibición. ➤ Legalizar averías en los puntos de venta. ➤ Realizar eventos comerciales

4. AUTORIDAD
➤ Todas aquellas actividades que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.

5. PERFIL DEL CARGO	
5.1 Nivel Educativo	
A. Educación Formal:	Bachiller
B. Educación no Formal:	Cursos de mercadeo y ventas

5.2 Experiencia
Mínimo un (1) año desempeñando cargos con funciones similares

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO
6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa
6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa
6.3 Inducción al Cargo: Capacitación en empaque de producto, en categorías y variedades de producto.
6.4 Metodología: Cursos, charlas y/o exposiciones con la persona asignada

2. HABILIDADES
Habilidades Operativas
7.1 Responsabilidad: Capacidad para cumplir las obligaciones propias de su cargo sin exigir supervisión constante, realizando las tareas asignadas en un tiempo adecuado y de acuerdo con los reglamentos de la organización
7.2 Dinamismo: Alto nivel de actividad, energía y entusiasmo demostrado
7.3 Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse fácilmente con personas en general, compartir, comunicarse y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente laboral
7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones o actuar por si mismo frente a los problemas o mejoramiento de situaciones
7.5 Compromiso: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse
7.6 Alistamiento: Alistamiento de insumos, instrumentos, equipos, enrutamiento del trabajo y demás requerimientos para la ejecución de la actividad

7. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones		X	
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias	X		
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa	X		
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura			X
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Jeniffer Callejas O.	Cargo:	Fecha: Mayo 2015
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

4. CONCLUSIONES

Mediante la observación directa y las entrevistas realizadas al personal de Súper fresas, se puede concluir lo siguiente:

La operación de Súper fresas es sencilla, pues es una empresa que no transforma ninguna materia prima, su actividad es empacar fresa en diferentes presentaciones y comercializarla en diferentes almacenes.

Súper fresas desde su fundación ha tenido la misma actividad comercial, es decir, no ha ampliado su portafolio de productos pero si ha logrado mantenerse y aumentar su número de clientes y ventas.

Súper fresas en el inicio del desarrollo del presente trabajo no cuenta con ningún tipo de documentación sobre su operación ni visión ni misión.

La visión, misión y los objetivos generales son claros para el Gerente a pesar de que no se encuentran documentados.

Súper fresas cuenta con una gran oportunidad de crecimiento en el mercado, pues ya cuenta con un reconocimiento en la ciudad lo cual le facilita mucho ampliar sus productos a ofrecer.

En términos generales, la gestión administrativa de Súper fresas se ha desarrollado de manera informal, la toma de decisiones ha sido centralizada, la gerencia tiene toda la carga de la operación pues todo el personal reporta y recurre a esta cuando existe alguna eventualidad.

Gracias al estudio realizado en Súper fresas, se puede evidenciar las oportunidades y facilidades de formalización de la operación de manera sencilla.

Se pudo observar que los empleados cuentan con un gran sentido de pertenencia y de agradecimiento hacia la empresa, pues les brindan un trabajo con sueldos justos y en el caso de las madres cabeza de hogar les permite compartir con sus hijos.

El diseño la misión, visión y objetivos fueron aprobadas por el Gerente.

La estandarización de procesos y procedimientos, es beneficioso y aceptado por los empleados porque a partir de este documento se puede capacitar, proponer mejoras entre otros y también fue aprobada por el Gerente.

El diseño un manual de funciones y cargos es beneficioso para Súper fresas pues se definió de manera clara y sencilla las características que se requieren para realizar cada cargo, será más fácil evaluar los mismos y existe el compromiso de que serán aplicados por parte del Gerente y la Asistente administrativa.

La realización del presente trabajo trae como consecuencia que para todas las personas pertenecientes a Súper fresas sea más claro el funcionamiento de la misma y amplía el

panorama para el Gerente, pues el no comprendía la oportunidad de crecimiento que tiene, y que no ha sido aprovechada por no contar con lo desarrollado.

Se espera que el presente trabajo sea el punto de partida para el mejoramiento del funcionamiento de Súper fresas.

5. RECOMENDACIONES.

Para la correcta funcionalidad de las herramientas propuestas en el presente trabajo, se recomienda a Súper fresas:

Colocar en un lugar visible la misión y la visión de la empresa para que todos los empleados puedan leerla y así comprendan mejor la razón de ser de Súper fresas.

Los manuales deben ser comunicados y entregados de manera física a todos los empleados para que desarrollen su trabajo con base en estos, también se recomienda que sean de libre consulta.

Se aclara que los manuales deben ser modificados cada vez que exista un cambio en la empresa.

Los manuales serán de gran ayuda y apoyo en el proceso de capacitación del personal, por tal motivo se recomienda usarlos tanto con el personal actual como con las personas que ingresen a la empresa.

Se indica que al personal se debe capacitar cuando sea necesario para así desarrollen el trabajo de la mejor manera posible

6. BIBLIOGRAFIA.

- CHIAVENATO, Idalberto. Administración teoría, proceso y práctica 3 ed. Mac Graw Hill 2001
- MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación 3 ed. Mac Graw Hill 2005.
- NAUMOV García, Sergio Luis. Organización total. Mc Graw Hill
- MARTINEZ Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de santos
- MINTZBERG Henry, James Brian Quinn, John Voyer. El proceso estratégico contextos, conceptos y casos (Edición Breve) 1a ed. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. p. 7.
- VIDAL, Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. 2 ed. Ecoe Ediciones 2004.
- BLANK Bubis, León. La administración de organizaciones: Un enfoque estratégico 3 ed. Artes Gráficas del Valle 2002
- ORTEGA Pérez, Carlos Alejandro. Calidad total: el factor humano. ed. Alcalá 2006
- ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el control total de la calidad? : la modalidad japonesa. editorial Norma 1986
- SOSA Pulido, Demetrio. Conceptos y herramientas para la mejora continúa. editorial Limusa S.A
- SUMMERS, Donna C.S. Administración de la calidad. Pearson Educación 2006
- VÉLEZ Bedoya, Ángel Rodrigo. Los Clásicos de la Gerencia. Colección Lecciones de Administración. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2007.
- WALTON, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. Bogotá: Editorial Norma, 1988
- FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 3 ed. México: Mc Graw Hill, 2009
- ARÁMBULA Flórez, Iván. Ingeniería Organizacional. Bogotá: Panamericana, 2006
- PEREZ Fernández de Velasco, José Antonio. Gestión de la calidad orientada a los procesos. Graficas Dehon.
- BETANCOURT Guerrero, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Cali: Ecoe Ediciones Ltda., 2001
- GUERRA – López Ingrid. Evaluación y mejora continúa *Conceptos y Herramientas Para La Medición y Mejora del Desempeño*. Global Business Press 2007
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3 Ed. México: McGraw-Hill, 2009
- TEJADA de López, Blanca Dolly. Administración de Servicios de Alimentación. 2 Ed. Universidad de Antioquia, 2007.
- GARCIA Solarte, Mónica; MURILLO Vargas, Guillermo y GONZALEZ Campo, Carlos Hernán. Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidades del Valle, 2001.
- DESSLER, Gary. Administración de Personal. 8 Ed. México: Prentice Hall, 2001.
- ZAPATA, Domínguez Álvaro, análisis y diseño organizacional. Cali Universidad del valle 2008
- FILION, Louis Jacques, Cisneros, Luis Felipe, Mejia-Morelos, Jorge Humberto. Administración de PYMES. 1a ed. Pearson educación. Mexico 2011.

RECURSOS ELECTRONICOS

- <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- <http://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>

ANEXOS

A continuación se relaciona el formato de la entrevista realizada en la empresa Súper fresas:

Buenos, _____ como parte del desarrollo de mi trabajo de grado en la facultad de ciencias de la administración en la Universidad del Valle, me encuentro realizando una entrevista al personal de Súper fresas L.T.D.A para conocer las funciones que realiza cada colaborador, los procesos que tiene a cargo, si conoce el objeto social de la empresa, si conoce el rol que desempeña, esto con el fin de identificar el estado actual de **Súper fresas** para así diseñar una propuesta de mejoramiento de acuerdo al resultado que arroje el estudio . Por esta razón es de suma importancia que cada respuesta sea contestada con objetividad y veracidad.

Agradezco su atención y participación.

1. ¿Conoce con claridad a que se dedica la empresa para la cual trabaja?
Si___ No___ explique brevemente_____

2. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa? Describa brevemente las funciones que realiza

3. ¿Cuántos tiempo lleva trabajando en la empresa?_____
4. ¿Usted sabe cuál es la misión y la visión de la empresa? Si___ No___ . Si las conoce por favor descríbalas._____

5. ¿La misión y la visión se encuentra expuesta en un lugar visible? Si___ No___
6. ¿Considera que la misión y la visión es importante para Súper fresas? Si___ No___
7. ¿Conoce los procesos que realiza la empresa? Si___ No___ Si los conoce descríbalos brevemente_____

8. ¿Los procesos que usted realiza en su cargo y los de los demás colaboradores se encuentran documentados? Si___ No___
¿Donde?_____ Si la respuesta es negativa pase a la pregunta 10.

9. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa se le explicaron los procesos en los que estaba involucrado su cargo? Si__ No__

10. ¿Conoce claramente las funciones de su cargo? Si__ No__ Si los conoce descríbalos brevemente._____

11. Cuando usted ingreso a la empresa, se le entrego manual de funciones de su cargo. Si__ No__

12. ¿Cómo aprendió sus funciones?_____

13. ¿Tiene conocimiento de que si la empresa cuenta con manuales de funciones de sus cargos? Si__ No__

14. ¿Considera usted importante que la empresa mejore en sus procesos, procedimientos y que diseñe manuales de funciones y cargos? Si__ No__ Argumente su respuesta_____

Comentarios:_____