

MEJORAMIENTO DE LA GESTION EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA VELAS LUZ
DE ORO UBICADA EN LA VEREDA PANTANO DE VARGAS- PAIPA

TRABAJO DE GRADO MODALIDAD MONOGRAFIA PARA OPTAR EL TITULO DE
ADMINISTRADOR INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL DUITAMA

ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

2020

MEJORAMIENTO DE LA GESTION EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA VELAS LUZ
DE ORO UBICADA EN LA VEREDA PANTANO DE VARGAS- PAIPA

Estudiante:

ANGIE TATIANA CAMARGO CORREDOR

Cód.: 201412601

Director:

LUIS FELIPE AMAYA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL DUITAMA

ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

2020

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----|
| 1. INTRODUCCION..... | 7 |
| 2. PROBLEMA DE INVESTIGACION..... | 9 |
| 3. OBJETIVOS:..... | 12 |
| 4. JUSTIFICACION..... | 13 |
| 5. MARCO DE REFERENCIA..... | 15 |
| 5.1 MARCO TEORICO:..... | 15 |
| 5.2 MARCO CONCEPTUAL:..... | 28 |
| 6. METODOLOGIA..... | 355 |
| 7. DIAGNOSTICO INICIAL..... | 388 |
| 7.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA..... | 388 |
| 7.2. DESCRIPCION DEL PROCESO DE FABRICACION..... | 40 |
| 7.3. DISEÑO DE ENTREVISTA..... | 43 |
| 7.4. ANÁLISIS DOFA..... | 44 |
| 8. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE VELAS LUZ DE ORO..... | 45 |
| 8.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA PROPUESTA..... | 46 |
| 8.1.1. Misión Propuesta..... | 47 |
| 8.1.2. Visión Propuesta..... | 48 |
| 8.1.3. Valores Organizacionales..... | 49 |
| 8.2. PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 50 |
| 9. CARACTERIZACION DE PROCESOS..... | 51 |
| 9.1.Mapa de procesos..... | 51 |
| 9.2. Diagrama de flujo..... | 53 |
| 9.3. Ficha de caracterizacion..... | 56 |
| 10. MANUAL DE FUNCIONES..... | 58 |
| 10.1 INTERFAZ de la información entregada a la empresa Velas luz de Oro de la PLANEACION ESTRATEGICA DESARROLLADA..... | 59 |
| 11. CONCLUSIONES..... | 61 |
| 12. BIBLIOGRAFIA..... | 62 |
| 13. ANEXOS..... | 64 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Estrategias a desarrollar de la metodología | 34 |
| Tabla 2 Análisis DOFA | 45 |
| Tabla 3 Que se busca con la planeación estratégica y sus apartados | 46 |
| Tabla 4 Principales símbolos utilizados en diagramas de flujo | 54 |
| Tabla 5 Diagrama de flujo proceso de ventas | 55 |
| Tabla 6 Ficha de caracterización del proceso de ventas | 56 |
| Tabla 7. Manual de Funciones y Requisitos a nivel de Cargo | 61 |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 Mapa de Ubicación empresa Velas luz de Oro. | 39 |
| Ilustración 2 Misión Propuesta | 47 |
| Ilustración 3 Visión Propuesta | 48 |
| Ilustración 4 Valores Organizacionales | 49 |
| Ilustración 5 Organigrama | 50 |
| Ilustración 6 Mapa de procesos | 52 |

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

ANEXO B: DIAGRAMAS DE FLUJO

ANEXO C: FICHAS DE CARACTERIZACION

ANEXO D: MANUALES DE FUNCIONES Y CARGOS

1. INTRODUCCION

La creación de un manual de funciones, procedimientos y la estandarización de los procesos, son herramientas muy importantes y esenciales para el correcto desarrollo de cada una de las actividades que realiza una empresa ORTIZ (2008).

La estandarización de los procesos y el respectivo manual de funciones y procedimientos, permiten a la empresa contar con una herramienta útil, puesto que proporciona mayor claridad y precisión al momento de desarrollar las labores, facilita el flujo de información y conlleva al mejoramiento de la productividad (Gómez, 2001).

La Fábrica de Velas LUZ DE ORO; es un empresa dedicada a la producción distribución y comercialización de velas, velones y veladoras en varios municipios del departamento de Boyacá, al observar el funcionamiento de la empresa, se observa la necesidad de implementar herramientas que logren la mayor eficiencia y seguridad en el momento de desarrollar las actividades operativas, dentro de ellas diseñar un manual para el manejo de los procesos y procedimientos estandarizados que permitan que cada trabajador tenga claro el paso que deben seguir en su área correspondiente.

El comercio de las velas en Colombia aumenta considerablemente con la llegada de la navidad especialmente en fiestas como la tradición del Día de las velitas. Según Yohana Ávila, gerente de Coopfanavelas, “las fábricas comienzan la producción en agosto o septiembre, siendo octubre el pico de producción, y noviembre el mes de despacho y comercialización, donde los colombianos encendemos en diciembre entre 150 0 160 millones de velas”.

En otras cifras, según la gerente, solamente el 7 de diciembre, en Colombia se puede estar encendiendo 150.000 millones de velas. En Antioquia, la empresa Velas San Jorge, mueve el 30% de la producción total de velas en el país. Esta tradición del Día de las velitas es muy colombiana y no debemos dejar perderla”. Esta práctica tan propia de Colombia, que inicialmente nació como la conmemoración de una festividad católica, no solo incentiva las ventas de velas,

Según (Ortiz; 2008) “La implementación de un manual de procesos y procedimientos tiene como propósito mostrar un específico y óptimo desarrollo de cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa, este contiene normas que llevan a establecer objetivos concretos para cumplir con las metas administrativas, pues un manual es la recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender y le permita al lector desarrollar correctamente la labor propuesta.” (p: 150).

Por lo anterior es necesario la implementación de este manual en la empresa, de tal modo que le permita al recurso humano una abstracción de conocimiento adecuado en pro del mejor desempeño de sus labores y funcionamiento de la misma.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los problemas que se identifican en las empresas al no contar con manuales de funciones y procedimientos se dan por el manejo de la información, la línea a seguir y las funciones que se deben desempeñar en cada uno de los cargos por lo que los empleados no saben con certeza que actividades realmente les compete llevar a cabo, además de que existe duplicidad de tareas y que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades ocasionando así incumplimiento con los clientes debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

Una organización en la que no se use de forma correcta o simplemente no se apliquen los manuales de procesos y procedimientos es susceptible de caer en los siguientes problemas (CHIAVENATO 1987):

- “Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le “echará la culpa al vecino.
- No habrá normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Por ejemplo, el trabajador que llegue tarde, y si en el reglamento no especifica la hora de la llegada y

la sanción por retrasos, el holgazán seguramente alegará falta de reglas, y dirá que “el no sabía.

- No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.
- No hay un procedimiento establecido: Podríamos referirnos a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos)”.

Una de las desventajas que surgen en las microempresas colombianas en cuanto a la gestión empresarial es la falta de formalidad, debido a que su conformación ha sido a raíz de la necesidad de subsistir un grupo familiar, o la iniciativa de manejar un pequeño capital de inversión, entre otras, estas han sido características propias de las microempresas o bien llamadas empresas de familia. Todo ello ha conllevado a un descuido en lo que abarca la gestión empresarial ya que, en medio de la informalidad, han surgido otras problemáticas, como la falta

de claridad en los cargos y funciones de las áreas de la organización generando confusión o falta de gerencia adecuada al interior de la empresa.

Definitivamente Colombia es un país de empresas de familia. Más del 86 % lo son y generan alrededor del 65 % de los empleos del país. Estas cifras nos llevan a considerar el papel fundamental que las familias empresarias juegan en la economía nacional. Tomado del espectador.

Actualmente la empresa VELAS LUZ DE ORO carece de herramientas de gestión empresarial como la planeación estratégica, la falta de dominio de cargos que impiden una adecuada división del trabajo y al mismo tiempo la no estandarización de las funciones y procesos en el área productiva, dificultando el alcance en los niveles de capacidad esperados, implicando así un inadecuado uso de los recursos y bajos niveles productivos.

Es por ello que se ve la necesidad de clarificar acciones que permitan mejorar la gestión empresarial y que no solo optimice un flujo de información eficaz, sino que de la mano conlleve al desarrollo de los y objetivos y estrategias organizacionales.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo el diseño organizacional, la caracterización de procesos y el uso de manuales de procedimientos y funciones conllevará a la mejora administrativa de VELAS LUZ DE ORO?

3. OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Establecer mecanismos que permitan fortalecer la Gestión Empresarial para el caso de VELAS LUZ DE ORO

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Estructurar planeación estratégica de VELAS LUZ DE ORO estableciendo el orden jerárquico y flujo de información.
- Caracterizar los procesos a partir de fichas de caracterización de cada cargo.
- Elaborar un mecanismo que permita organizar y estandarizar las funciones desarrolladas en cada departamento de la empresa.
- Crear una herramienta ofimática que permita un fácil acceso y comprensión al personal de la información de la empresa.

4. JUSTIFICACION

El número de empresas familiares en Colombia representa un porcentaje significativo del total de organizaciones nacionales. Según el informe de Confecámaras, el 86.5% de las empresas en Colombia son organizaciones de familia, (El Heraldó, 2018.). Sin embargo (Lopera 2006), afirma que el gran porcentaje de empresas constituidas en Colombia son motivadas por la necesidad de adquirir recursos económicos, de tal manera que las denomina microempresas de subsistencia.

La implementación de estas herramientas administrativas, como son el Manual de Funciones y Procedimientos, la planeación estratégica y la estandarización de Procesos, para la empresa VELAS LUZ DE ORO serán de gran utilidad para optimizar las tareas, minimizar el tiempo de ejecución y manejar un adecuado flujo de información, por lo cual se hace necesario el desarrollo de las mismas en el interior de la empresa ya que hasta el momento no se han adelantado acciones al respecto.

Así las cosas, en el área práctica, “Un manual de Funciones y procedimientos, le servirá a la empresa como herramienta de soporte sobre las funciones que desempeña cada miembro correspondiente en su área de trabajo, con base en la relación cargo-perfil ocupacional. Además, es un instrumento útil para la administración de recursos humanos, en cuanto al proceso laboral (comprendido por: reclutamiento y selección de personal, diseño, descripción y análisis de cargos, evaluación y control del desempeño), dado que este documente la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo”. (Ortiz, 2008).

Por lo tanto, se quiere realizar el manual de funciones y procedimientos para facilitar la ejecución de todas las actividades de la empresa que conlleven al éxito de la misma, por medio de la documentación, la visibilidad y el alcance y del compromiso del uso estricto por parte de cada integrante de la empresa de tal modo que se obtengan niveles óptimos en la productividad en busca de mejorar el posicionamiento y la competitividad de la misma.

Igualmente, en los procesos de mejoramiento que adelantan las organizaciones es importante implementar acciones planificadas que permitan incorporar herramientas informáticas facilitando el flujo de información para cumplir adecuadamente con las exigencias del actual mundo globalizado, por ello el interés de desarrollar una herramienta ofimática que soporten dicha idea.

Por último, se ve la necesidad de intercambiar conocimientos, en un sentido mutuo, donde se relacione la universidad con la empresa haciendo prácticos los conocimientos teóricos que se hacen en un proceso educativo enfocado en la administración industrial y que inmersamente involucra el análisis y diseño organizacional.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO:

Diseño organizacional.

Para Koontz & Weihrich, (1994), el diseño organizativo constituye una actividad dinámica y compleja, siendo un proceso integrado por un conjunto de actividades interrelacionadas entre las que se pueden identificar:

- Determinar que tareas es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos generales de la organización.
- Agrupar esas actividades en unidades orgánicas.
- Asignar estos grupos de actividades a un responsable y conferirle la autoridad necesaria para llevar a cabo su cometido.
- Diseñar y procurar los mecanismos de coordinación, mando y comunicación (vertical y horizontal) en la estructura.

Por otra parte, De la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernangómez (1997) la definen de la siguiente manera: "proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente".

Visión:

Collins y Porras (1996), la visión es una orientación sobre qué elementos medulares se debe preservar dentro de la organización con el paso del tiempo y hacia donde se va a estimular el

avance de la organización en el futuro. Estos autores no se quedan con la simple proyección a futuro sino que ven necesario la consolidación de un núcleo filosófico que sirva de soporte para la organización a través del tiempo. Ahora bien, los conceptos de visión anteriormente revisados reflexionan mayormente en la relación existente entre la situación actual y la situación deseada con el paso del tiempo, pero más allá de esto, la visión debe estar íntimamente relacionada con el propósito de la organización y con sus valores, sirviendo de guía para la estrategia.

Misión:

La declaración de misión de una empresa, es según Taylor (2013), una parte importante de su plan de negocio en general, y su objetivo principal es informar a los consumidores y a los inversores de capital de lo que eres, lo que haces y por qué lo haces. Adicionalmente la declaración de misión provee la dirección de la campaña de mercadeo y establece el tono de la cultura corporativa.

La misión, "es una declaración del propósito de la organización, esta identifica en que negocio está actualmente la organización y cuáles son las necesidades del cliente/usuario que esta se esfuerza por cumplir. Una práctica declaración de misión debe simplemente explicar quién eres y porque existes". M3 Planning Inc (2008)

Objetivos:

Según Herrera, L. (2006) Objetivo es la categoría que refleja el propósito o intencionalidad de la investigación (el para que), lo que debe lograrse, de modo que se transforme el objeto y se solucione el problema. El objetivo expresa los límites del problema y orienta el desarrollo de la investigación al precisar que se pretende, por tanto el título del proyecto de investigación o trabajo científico debe surgir del objetivo del para que. Mientras para Sampieri (2005) los

objetivos son las guías de estudio que durante todo el desarrollo del mismo deben tenerse presente.

Álvarez, C (1997) El objetivo es la aspiración, el propósito, el resultado a alcanzar, el para qué se desarrolla la investigación, que presupone el objeto transformado, la situación propia del problema superado, como resultado del conocimiento del objeto de estudio que se investiga en el Proceso de Investigación Científica.

Estrategias:

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro

Desde otro punto de vista, para Smith (1977), la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Mapa de procesos

La definición de un mapa de procesos de calidad de una empresa culmina en la elaboración de una ficha por cada proceso identificado. En ella se relacionan los aspectos clave del mismo y los elementos principales que lo conforman. Además, podemos establecer unos indicadores de desempeño que permita monitorizarlo y evaluar cada proceso, indicando, a su vez, un diagrama

que lo sitúe en el lugar que le corresponde según importancia, peso específico y relevancia estratégica dentro del entramado corporativo general. (Norma de calidad ISO 9001)

Manual de funciones y procedimientos:

Quiroga, (2001) define que “un manual de funciones es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” De igual forma que “un manual de cargos es aquel que expone con detalle la descripción de los mismos y la relación existente entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa”.

(p:161)

En consecuencia, el manual de funciones por competencias laborales es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los cargos que conforman la planta de personal de una organización y los requerimientos exigidos para el eficiente desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una empresa, así como también se orienta al logro de los siguientes propósitos según Quiroga (2001):

- Instrumentar la marcha de los procesos administrativos tales como selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- Generar en los miembros de la empresa el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre estos.
- Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y estudios de cargas de trabajo.

- Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

(p:161)

Importancia de los manuales de funciones en las empresas.

Para Ríos (2004) El Manual de Funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar la forma como está estructurada la organización y que sirva como guía para todo el personal, el cual contiene esencialmente la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa. También se suele incluir en este documento la descripción de cada puesto, el perfil y las competencias propias de cada cargo.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden. Además, es la piedra angular para establecer otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, planes de carrera y otros.

Como se puede notar, la existencia del manual de funciones en una organización es de vital importancia, por lo tanto, se debe cuidar el proceso de elaboración, de ahí que sea necesario que se cumplan las siguientes condiciones según Iza (2013):

- Participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los dirigentes y/o empresarios.
- Los dirigentes que toman las decisiones deben separar unas horas (3 a 4) semanales para las decisiones referentes a estos temas.

- Se debe formar un equipo técnico que lidere éste proceso, el cual puede ser interno o externo a la empresa.
- La organización debe tener un plan estratégico vigente, pues sin esto, no se podrá realizar el Manual de Funciones.
- La empresa debe seguir una metodología para la elaboración del organigrama, de tal manera que el plan estratégico se refleje en las funciones.
- Es necesario hacer un plan de elaboración de este manual, especialmente con los fuertes cambios que se sucedan.
- Para poner el manual a disposición del personal se debe hacer un plan, por ejemplo, colgarlo en la intranet institucional o en la página Web o en sitios visibles en cada puesto de trabajo.

En ese orden de ideas, cuando se empieza hacer este documento, generalmente las empresas no conocen el verdadero valor e impacto de esta herramienta, pero a medida que se elabora el manual se van resolviendo algunos problemas que en algunos casos son positivos, pero en otros casos, ha llevado a las empresas a sufrir ciertos golpes fuertes, afectando la rentabilidad del negocio (descoordinaciones con el cliente, fallas en las operaciones, demoras, etc.).

En la actualidad, existen una serie de herramientas que se aplican en las empresas de acuerdo a sus necesidades, entre ellas los manuales de funciones, por cuanto son un medio muy efectivo y actual de comunicación, pues allí están indicadas de manera ordenada las actividades que cada trabajador debe realizar, de manera conjunta o individual.

Por lo tanto, el manual de funciones es una fuente de permanente información, pues permite conocer la estructuración de las organizaciones, razón por la cual cada empresa cuenta con sus

propios manuales, y cada una de ellas trabaja de manera distinta, de ahí que tanto los procedimientos, organización, políticas, etc., son también diferentes.

La importancia del Manual de funciones según Ríos (2004): “principalmente se enfoca en que los manuales estandarizan y controlan la realización de las funciones y el cumplimiento de las mismas dentro de la empresa, esto es muy importante, pues cada empleado debe conocer cuáles son sus funciones y en qué momento debe intervenir, evitando de esta manera conflictos y escape de responsabilidades, además promueve la delegación de funciones.” (p: 27)

Aparte de lo ya mencionado, los manuales de funciones son importantes porque pueden ser una herramienta clave para el empleado que ingresa nuevo a la empresa, por cuanto no es necesaria la capacitación para la familiarización con la organización ya que puede conocer la empresa y las actividades que va a realizar mediante la utilización del manual.

Ventajas de los manuales de funciones.

Mundaraín, (2003), afirma que “Una ventaja importante de los manuales de funciones es la delimitación de actividades, responsabilidades y funciones, pues se evita la duplicidad de las mismas y sobre todo elimina tiempos improductivos ya que las actividades son realizadas eficientemente” (p:144).. Esto se refleja en el empleado, pues su nivel de desempeño aumenta ya que sabe qué debe hacer, cómo hacerlo y en qué momento lo debe hacer.

Los manuales de funciones ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia de los mismos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera se le resta importancia. Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas. Según Rodríguez (2002):

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.

- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

- Posibilitan una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

(p: 77)

Limitaciones de los manuales de funciones.

Como todo proceso que se desarrolla en una organización tiene sus obstáculos y/o limitaciones, por lo tanto, la elaboración de los manuales de funciones no es la excepción, entre las cuales se encuentran:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

(RODRÍGUEZ, 2002, p.77).

Métodos de recolección de datos

La información para elaborar un manual se obtendrá utilizando uno o varios de estos métodos según Quiroga (2001)

a. Proceso de redacción:

- Uso de la voz activa
- Escribir en tiempo presente
- Omitir las palabras innecesarias
- Usar la estructura paralela de ideas coordinadas
- Evitar incorrecciones y los adjetivos desplazados
- Evitar los participios mal situados y confusos
- Evitar las palabras rimbombantes y la jerga
- Expresarse con claridad
- Ser humanos
- Redactar las frases para que los nombres estén en plural
- Reemplazar los pronombres con los nombres que representan
- Omitir los pronombres de tercera persona
- Se pueden utilizar los sufijos del masculino, con los del femenino entre paréntesis.
- Incluir una frase que indique que se usará masculino para referirse a ambos géneros.
- Usar a veces el masculino y, en otras ocasiones, el femenino
- Lista por pasos
- Guiones
- Lógicas de acción y condición.

b. Proceso de revisión:

- ¿Quién debe revisar el manual?
- Responsabilidades de los revisores: Tienen que mostrarse positivos en sus críticas, indicando lo que está bien hecho, así como también los puntos que necesitan corrección.
- Asegurarse que los revisores cumplan con los plazos establecidos
- Supervisión de la producción del manual

(p:161)

Objetivo de los manuales de funciones.

Los manuales de funciones permiten alcanzar los siguientes objetivos. Según Mundaraín, (2003).

- Presentar una visión de conjunto del cargo.
- Precisar las funciones para cada cargo, establecer responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, políticas, procedimientos, normas etc.
- Contribuir a la ejecución correcta de las labores encomendadas y propiciar la igualdad del trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, la repetición de instrucciones y directrices
- Proporcionar la información básica en la planeación y establecimiento de nuevas funciones o medidas.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.

- Servir de medio de integración y orientación al personal que ingresa nuevo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Para elaborar el manual de funciones de una empresa es importante tener claro la estructura de cargos de cada una de las dependencias, por lo tanto, se indagó acerca de la misma (p:144):

Estructura del Análisis de Cargos.

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de descripciones, que comprenden:

- Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

(Chiavenato, 2002, p. 333)

En consecuencia, existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

La descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos Según Chiavenato (2002).

(a) Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).

(b) Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas 8por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes) (p: 333) .

Además, el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo:

- a. Identificación del trabajo.
- b. Resumen del trabajo.
- c. Deberes a ser desarrollados.
- d. Supervisión dada y recibida.
- e. Relación con otros empleos.
- f. Máquinas, herramientas y otros materiales.
- g. Condiciones de trabajo.
- h. Definición de los términos más usuales.
- i. Comentarios adicionales que tienden a clarificar las categorías antes mencionadas.

(Chiavenato, 2002, p.333)

Por otro Lado Villa (2013). Divide la información en dos categorías:

(a) Descripción del puesto: Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y porque lo hace).

(b) Especificación del puesto: Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales).

Ahora bien, para elaborar el manual de funciones en una empresa se deben cumplir ciertas competencias de acuerdo al perfil requerido, estas serán de tipo administrativo, laboral y humanas, pues es muy importante contar con ciertas aptitudes y actitudes para el desempeño eficiente de las funciones.

5.2 MARCO CONCEPTUAL:

Con el objeto de que exista un mayor entendimiento de la terminología utilizada en la elaboración del manual de funciones y procedimientos para la empresa VELAS LUZ DE ORO analizaremos los términos más usados así:

ACTITUDES: Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo (Gómez, 2001)

ANÁLISIS DE CARGOS. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de

calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos (Gómez, 2001)

ACTIVIDAD: La actividad es la ejecución de la labor a desempeñar llevada a la acción y desarrollo completa de la misma, esta es realizada por el ser humano en este caso el empleado destinado para el desempeño de la labor (Chiavenato, 2002)

ACEITES ESENCIALES: el aroma de las Velas debe estar dado por Aceites Esenciales de excelente calidad, si deseamos que nuestras Velas sean Aroma terapéuticas. Es un valor agregado que se le da a algunas velas. (Franklin, 1997)

ATRIBUCIÓN: Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas. (Franklin, 1997)

CARGO: La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se lo puede entender como el puesto que se va a ocupar en la empresa, la designación que tenemos dentro de un departamento. El cargo representa una unidad de la organización que abarca un conjunto tareas y responsabilidades que lo separan y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. (Gómez 2001)

COLORANTES: Se utilizan para brindar el color que deseemos a nuestra vela. Las variedades de presentación pueden ser anilinas a la grasa, otros colorantes vienen en forma de ruedas o crayones. El colorante se debe agregar al jarro, lata o cacerola, cuando la Parafina se encuentre derritiendo a Baño María. Para lograr un color concentrado, se necesita una mínima porción, es

por eso que suelen rendir tanto. Generalmente se compran los colores primarios y para obtener colores diferentes, simplemente se mezclan. (Villa 2013)

CONDICIONES DE TRABAJO: Es el estado en que se encuentra un lugar, esto define la realización concreta, segura o insegura dependiendo de la adecuación que tenga, es necesario verificar que el área de trabajo este adecuada y analizar igualmente su entorno, esta debe encontrarse en completo orden, con todas las medidas de seguridad, los equipos e instrumentos adecuados para trabajo seguro teniendo en cuenta la importancia de preservar la salud de los empleados y clientes. (Chiavenato (2002)

DESCRIPCIÓN DE CARGOS: la descripción del cargo es: “Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (Gómez 2001).

DESMOLDANTE: se coloca en el interior de los moldes antes de verter la Parafina. También se coloca en la varilla de metal que ubicaremos en el centro de los moldes. El desmoldante nos permitirá que una vez que la Parafina se enfríe, sea más fácil sacarla del molde. (Villa 2013).

DIAGRAMA DE FLUJO: Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso o actividad.” Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de los símbolos. (Franklin 1997).

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: Está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. (Chiavenato 2002).

FUNCIÓN: Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. (Chiavenato 2002).

GUÍAS CON ORIFICIOS: pueden ser de plástico, de madera o de metal. Básicamente la guía es una barra con orificios. En uno de los orificios se pasará la varilla y nos permitirá ubicar a la misma en el centro del molde, y evitar que se mueva o se caiga mientras la Parafina se encuentra enfriando.

HABILIDAD: Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido. (Villa 2013).

MOLDES: son los necesarios para darle la forma a la vela, Existen moldes de diversos tipos: de metal, de plástico, de acrílico, de PVC, de resina, etc. siempre que resistan la alta temperatura que adquiere la Parafina al ser derretida. (Franklin 1997).

MANUAL DE FUNCIONES: El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene en esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. (Gómez 2001).

OJALILLOS: son redondeles metálicos con un agujero en su centro, por donde se atraviesa el Pabilo. Deben quedar al final del mismo y se sujetan presionando con una pinza. (Franklin 1997).

ORGANIGRAMA: El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. (Chiavenato 2002)

ORGANIZACIÓN: Los diferentes recursos y actividades o funciones de la empresa no pueden ser coordinados ni dirigidos de la forma que conviene a la consecución de sus objetivos sin una estructura organizativa, que es el método teórico o marco conceptual de referencia por el que se dispone: qué hacer, cómo hacerlo, quién ha de hacerlo y cuándo debe hacerse. La organización es consecuencia o resultado del proceso de planificación, por medio del cual a partir de unos objetivos que se configuran se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar para alcanzarlos, y se disponen los recursos materiales y humanos necesarios para efectuarlos. Organizar es el deliberado intento de adaptar medios para conseguir fines (Gómez 2001)

PABILO: es la mecha que encenderá la vela. Existen de varios grosores y su elección dependerá del tamaño de la vela. El color del mismo puede ser blanco o crudo. (Papakis 2008)

PARAFINA: científicamente es un hidrocarburo derivado del petróleo; este es el componente principal de una vela y el combustible que al derretirse la mantiene encendida. La Parafina puede comprarse en comercios especializados, su color es blanco y su transparencia es índice de calidad. (Papakis 2008)

PARAFINA LIQUIDA: La Parafina líquida es el resultado de un proceso donde se derrite a Baño María o directamente con fuego. (Papakis 2008)

PUESTO DE TRABAJO: Determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. (Gómez 2001)

PROCESO: Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento; sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales. (Chiavenato 2002)

PROCEDIMIENTO: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, Los procedimientos pueden estar documentados o no, Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento que contiene un procedimiento puede denominarse "documento de procedimiento", registro documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. (Chiavenato 2002)

TAREA: Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros. (Gómez 2001)

TERMÓMETRO: es un instrumento muy útil para medir la Temperatura en que se encuentra la Parafina que estamos derritiendo, sobre todo cuando se dan los primeros pasos. Dependiendo de las diferentes temperaturas de la Parafina, se pueden lograr diversos acabados y terminaciones. (Papakis 2008)

VARILLAS DE METAL: las colocaremos verticalmente en el centro del molde antes de volcar la Parafina derretida (para que se mantengan paradas nos valdremos de las Guías con orificios).

Las varillas también deben cubrirse de desmoldante, para evitar que la Parafina se pegue a las mismas. Una vez que la Parafina enfríe, le quitaremos fácilmente la varilla y nos quedará un espacio de punta a punta de la Vela en donde luego introduciremos el Pabilo. (Villa 2013)

6. METODOLOGIA

Se propone un tipo de investigación descriptiva porque se enfoca en la caracterización de los procesos en los que funciona la empresa plasmados en el Manual de Funciones y Procedimientos, en la estructura de la misión, visión, objetivos organizacionales dentro de la planeación estratégica y su estructura organizacional respecto al organigrama.

Además, se utilizarán los siguientes métodos:

- ✓ Deductivo: ya que la primera parte de la investigación requiere un diagnóstico del actual estado de la empresa
- ✓ Inductivo: ya que de acuerdo a la percepción y observaciones encontradas en la etapa de diagnóstico se plantearán aportes y mejoras.
- ✓ Y sintético: porque una vez sugeridas las mejoras, finalmente se estructurará una adecuada planeación estratégica y manual de funciones y procedimientos.

Tomando del libro Metodología de la Investigación de Hernández Sampieri (2001).

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR DE LA METODOLOGIA

| OBJETIVOS ESPECIFICOS / | ¿CÓMO LOGRAR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS? |
|--|---|
| FASES | ACTIVIDADES |
| Estructurar planeación estratégica de VELAS LUZ DE ORO estableciendo el orden jerárquico y flujo de información. | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrevista directa al representante legal de la empresa con el fin de recolectar información requerida para diseñar la planeación estratégica. |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de la empresa bajo la matriz DOFA facilitando la directriz a seguir con el objetivo principal. • Realizar la misión, visión, organigrama y Valores organizacionales, de la empresa VELAS LUZ DE ORO para establecer el orden jerárquico y flujo de información. • Elaborar los diagramas correspondientes a la misión visión, organigrama y valores organizacionales de la empresa |
| <p>Caracterizar los procesos a partir de fichas de caracterización de procesos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y Describir los cargos existentes de la empresa mediante un mapa de procesos. • Realizar diagrama de flujo de los procesos de la empresa. • Realizar la caracterización de los procesos mediante las fichas de caracterización |
| <p>Elaborar un mecanismo que permita organizar y estandarizar las funciones desarrollados en cada departamento de la empresa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar las funciones que desempeña cada miembro de la empresa dependiendo el cargo asignado • Crear el MPP adecuado para la empresa, de modo entendible y accesible para cada uno, a través de un medio físico. |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Entregar a la empresa el MFP con la capacitación suficiente y el adecuado manejo de este. |
| <p>Crear una herramienta ofimática que permita un fácil acceso y comprensión al personal de la información de la empresa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Entregar una herramienta a la empresa con la información de la empresa. |

Tabla 1 Estrategias a desarrollar de la Metodología.

FUENTES DE INFORMACION:

✓ **Primarias:**

Como fuentes de información primarias se utilizarán las entrevistas y encuestas a los empleados encargados de los diferentes cargos, además se utilizará el método de la observación directa con el objeto de examinar con más detalle la realidad dentro de la empresa.

✓ **Secundarias:**

Como fuentes de información secundaria se consultarán las normas nacionales, documentos y libros especializados sobre la temática que servirán como guía para el desarrollo y alcance del objetivo general.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION:

- Encuestas a los empleados a cargo de los diferentes departamentos de la empresa.

- Entrevistas
- Cuestionarios.

POBLACION Y MUESTRA:

La población seleccionada posee unas características propias las cuales van a determinar el objeto de estudio. La población son los empleados de la microempresa VELAS LUZ DE ORO en todos sus niveles, lo que constituye un total de 8 empleados.

7 DIAGNOSTICO INICIAL

7.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La empresa VELAS LUZ DE ORO se crea en el 2008 por una pareja de esposos desde su casa siendo éste el lugar donde se realizaba la fabricación artesanal de velas, fue trabajado por varios integrantes de la familia Ochoa, y hasta este entonces únicamente se fabricaban velas con destino a un único comprador, en este momento la fábrica no contaba con la capacidad de producción suficiente para distribuir a ningún municipio y no estaba constituida legalmente. Solo hasta el año 2014 cuando el señor JORGE ELIECER OCHOA, adquiere la empresa y la registra ante cámara de comercio como persona natural con el nombre de VELAS LUZ DE ORO a régimen simplificado, pero en el mes de junio del año 2018 se cambia a régimen común con la razón social CERERÍAS LUZ DE ORO.

VELAS LUZ DE ORO tiene como actividad la elaboración, comercialización y distribución de velas, velones, veladoras y espermas en variedad de formas y colores, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

La empresa se encuentra ubicada en la vereda Pantano de Vargas - Paipa. Y comercializa y distribuye sus productos en los municipios de Duitama, Paipa Tuta, Firavitoba, Sogamoso,

Nobsa Santa Rosa de Viterbo, Belén y veredas aledañas, teniendo una importante cobertura en el departamento de Boyacá. Además, actualmente la empresa se ha interesado por incursionar en nuevos municipios del departamento del Casanare como lo son Pore, Paz de Ariporo, San Luis, La Trinidad, Aguazul y Yopal teniendo una destacada participación.

La empresa se encuentra ubicada en la vereda Pantano de Vargas, detrás del monumento los laceros del municipio de Paipa-Boyacá como en la Ilustración 1.

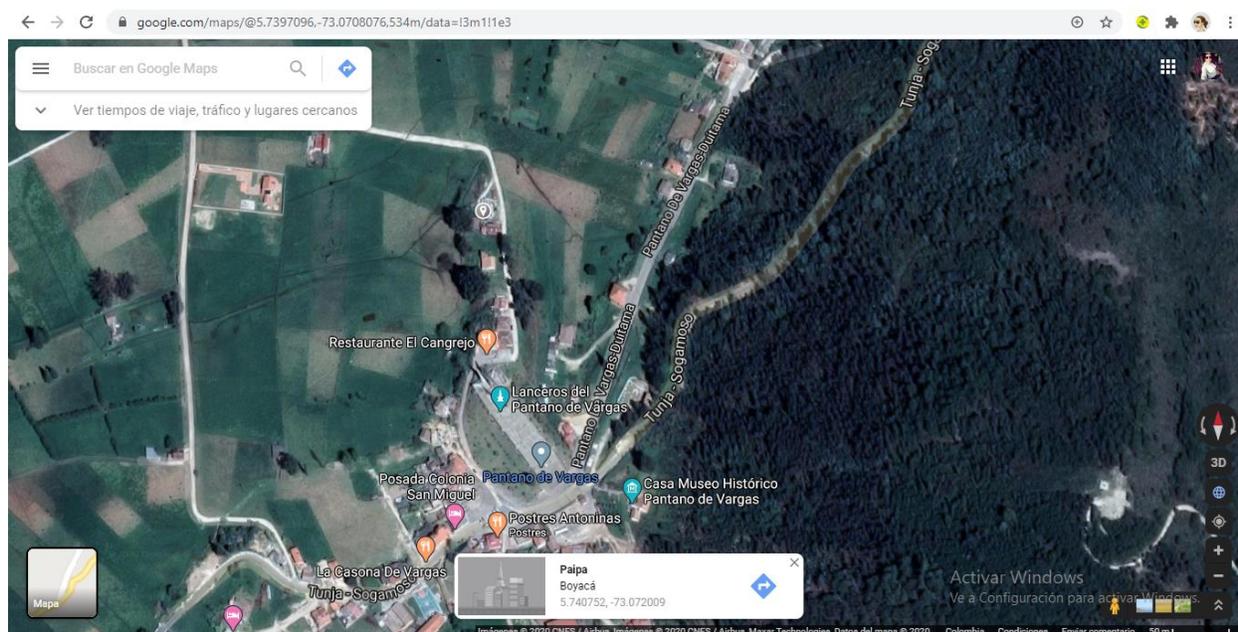


Ilustración 2 Mapa de Ubicación empresa Velas luz de Oro.

Actualmente la empresa cuenta ocho trabajadores de los cuales, una persona encargada del área comercial, tres son operarios, quienes son los encargados de la producción, una persona encargada de empacar, almacenar los productos terminados, y dos personas encargadas de la distribución del producto final y una persona encargada de las compras. Además de ello la empresa posee 6 máquinas de WUDSCHMANN.

Vale la pena destacar que DISAN es el principal proveedor de la materia prima siendo uno de los principales comercializadores de parafina a nivel nacional e internacional

Las principales materias primas son:

- ✓ **Parafina**
- ✓ **Pabilos**
- ✓ **Colorante**
- ✓ **Papel**
- ✓ **empaque**

7.2 DESCRIPCION DEL PROCESO DE FABRICACION DE VELAS DESARROLLADO EN LA EMPRESA VELAS LUZ DE ORO

RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LA MATERIA PRIMA: Se recibe la parafina y el hilo trenzado para las mechas o pabilos, que son las únicas materias primas necesarias para la fabricación de velas.

TRANSPORTE DE LA MATERIA PRIMA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN:

En esta etapa se efectúa el transporte del hilo trenzado a la máquina Wudschmann y de la parafina a la paila.

CALENTAMIENTO DE LA PARAFINA: Teniendo las cantidades adecuadas de materia prima para la producción planeada del día, se deposita la parafina en una paila con la capacidad

adecuada. En la paila se calienta la parafina en baño María a 70° C, para que no exista la posibilidad de que la parafina se prenda, mientras alcanza el estado líquido.

COLOCACIÓN DEL CARRETE EN LA MÁQUINA TIPO WUDSCHMANN: En la máquina de Wudschmann, para fabricar velas, se colocan los carretes de hilo, y se insertan la punta en cada una de las guías para ello diseñadas, donde se vierte la parafina.

VACIADO DE LA PARAFINA EN LOS MOLDES: La paila tiene una salida en la parte inferior a la que se conecta una manguera de hule por la que se conduce la parafina derretida hacia los moldes de las velas. La paila deberá estar colocada en una parte elevada para que por medio de la presión natural de la parafina se llenen los moldes. Al final de la manguera se tiene una llave que controla el paso de la parafina hacia los moldes. Una vez llenados los recipientes, se cierra la llave, procurando que no quede nada de cera en la manguera y que al secarse no obstruya el libre paso de la cera en otra operación. Cabe recordar que los moldes ya tienen la guía de la mecha y ya está insertado el hilo.

ENFRIADO: Para realizar el enfriado de las velas rápidamente, la quina de moldeo cuenta con un sistema de enfriamiento con base en agua fría que circula por entre los moldes, la que después de haber recorrido todo el sistema regresa al depósito de agua, regularmente una cisterna de donde nuevamente es enviada hacia el sistema de refrigeración. Ya que los moldes han sido llenados de parafina se abre la llave que controla el paso del agua fría y se deja circular durante 40 minutos aproximadamente.

CORTE DE LAS MECHAS: Después de la actividad anterior, las velas estarán lo suficientemente frías y sólidas para proceder a elevar la parte superior de la máquina, utilizando

una manivela, lo que sube el nivel de los moldes de tal manera que por la parte de abajo aparecen las mechas de las velas, éstas se cortan y las velas quedan listas para ser retiradas de los moldes.

RETIRO DEL REMANENTE DE LA PARAFINA: El remanente de la parafina que queda en la parte superior de la superficie de la máquina se retira mediante la utilización de una espátula.

RETIRO DE LAS VELAS DE LOS MOLDES: Se sube un poco el nivel de la parte superior de la máquina con todo y velas y se retiran una por una para sacarlas de los moldes.

INSPECCIÓN: Se realiza una inspección visual de la consistencia de las velas para determinar si cumplen con las especificaciones requeridas; en caso negativo, la parafina se recicla.

TRANSPORTE DE LAS VELAS AL ÁREA DE EMPAQUE: Las velas terminadas son transportadas al área de empaque por medio de una banda transportadora.

EMPAQUE: Las velas son empacadas en bolsas de plástico que a su vez se introducen en cajas de cartón.

TRANSPORTE AL ALMACÉN: El transporte al almacén de las cajas de cartón con las velas terminadas se realiza por medios manuales o con la utilización de montacargas.

ALMACENAJE DEL PRODUCTO TERMINADO: Se almacenan las cajas con las velas terminadas y empacadas quedando listas para su distribución y venta. Hay que tener en cuenta que, dentro del almacén, la temperatura no debe ser elevada para evitar deformación de las velas.

7.3 DISEÑO DE ENTREVISTA

En el desarrollo del proyecto titulado Mejoramiento de la Gestión Empresarial para la empresa Velas luz de oro ubicada en la vereda pantano de Vargas- Paipa” ejecutado por una estudiante de la carrera de administración industrial de la uptc, se desea hacer un diagnóstico de la empresa e identificar los factores claves de gestión empresarial, como de producción de tal modo que se puedan tomar como base para el análisis y diseño de metodologías de mejoramiento para la misma. La información suministrada se maneja con estricta confidencialidad por parte de la autora y los datos recolectados se usaran solamente para fines académicos, contestar la encuesta solamente le tomara 10 minutos.

Objetivo:

Recolectar información que permita conocer cómo se encuentra la organización en temas de gestión empresarial, planeación estratégica, y procesos de información en la producción para el diseño o mejora de los mismos.

Encuesta en ANEXOS A

7.4 ANÁLISIS DOFA

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial se realizó un análisis DOFA en el cual se muestran los puntos fuertes y débiles de la empresa y de igual manera las estrategias que podrían aplicar para ver una mejora dentro de la misma.

| | | |
|--|---|---|
| <p>VELAS LUZ DE ORO</p> | <p>FORTALEZAS (F)</p> <p>Excelente calidad de producto Trabajadores con experiencia. Flexibilidad servicio al cliente.</p> | <p>DEBILIDADES (D)</p> <p>Ausencia de directrices corporativas Deficientes canales de comunicación. Inadecuada distribución del trabajo. Fallas en el proceso Administrativo. Inexistente proceso de selección. Poco control en el desempeño de los cargos</p> |
| <p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>Ampliación de nuevos mercados Diferentes usos que se le pueden dar al producto</p> | <p>ESTRATEGIAS F-O (de crecimiento)</p> <p>Crear canales de comunicación externa</p> | <p>ESTRATEGIAS D-O (de supervivencia)</p> <p>Crear las directrices que guiaran el correcto desempeño de la organización. Reconocer las actividades que comprende el proceso de producción y diseñar la forma de evaluar el desempeño de los trabajadores. Crear canales de comunicación para trabajar coordinados. Establecer el proceso de selección y contratación.</p> |
| <p>AMENAZAS (A)</p> <p>Competencia grandes empresas en el mercado. La competencia tiene más canales de comunicación</p> | <p>ESTRATEGIAS F-A (de supervivencia)</p> <p>Automatización de la maquinaria</p> | <p>ESTRATEGIAS D-A (de fuga)</p> <p>Investigación de las nuevas oportunidades que se encuentran en el mercado. Alianzas con grandes empresas del mercado.</p> |

| | | |
|---------------------------------------|--|--|
| Tecnología en la producción de velas. | | |
|---------------------------------------|--|--|

Tabla 2 Análisis DOFA

Con la información analizada en el capítulo de diagnóstico se realiza el perfil de capacidad interna y el DOFA los cuales generaron los puntos críticos en que se deben enfocar los esfuerzos de mejora, a continuación, se describe el plan estratégico propuesto para el mejoramiento de la empresa velas luz de oro (Chiavenato 2002)

8. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE VELAS LUZ DE ORO

Para mejorar el desempeño de la empresa velas luz de oro se debe iniciar por crear las directrices organizacionales, estructurando la dirección de la empresa, establecer procesos como lo son ventas, producción, venta, y distribución, y generar un documento que contenga los cargos encontrados en la organización y sus características.

QUE SE BUSCA CON LA PLANEACION ESTRATEGICA Y SUS APARTADOS

| <u>VARIABLES DE MEDICION</u> | <u>ESTADO</u> | <u>POSIBLE PREGUNTA</u> |
|-------------------------------------|--|--|
| DIRECCIONAMIENTO | es deficiente en cuanto al desconocimiento de los factores administrativos e importancia del | SE IDENTIFICAN LOS FACTORES DE DIRECCIONAMIENTO EN LOS COLABORADORES |

| | | |
|-------------|--|--|
| | papel a desempeñar por cada uno de los colaboradores | |
| MISION | Se encuentra desactualizada | ¿SE ESTABLECE LA RAZON DE SER DE LA EMPRESA |
| VISION | Se encuentra desactualizada | ¿SE ESTABLECEN OBJETIVOS Y METAS A LARGO PLAZO? |
| ORGANIGRAMA | No se encuentra estructurada | SE CUENTA CON DIFERENCIACION DE CARGOS Y SE CONOCEN LOS JEFES INMEDIATOS |
| VALORES | No se encuentran estructurados | CUENTAN CON UNA ESTRUCTURA DE CULTURA ORGANIZACIONAL |

Tabla 3 Que se busca con la planeación estratégica y sus apartados

8.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA PROPUESTA

El plan de mejora de una empresa es responsabilidad de todos porque una organización cumple su verdadero papel en la sociedad cuando maximiza la inversión de aquellos que arriesgaron su capital para formarla, cuando genera empleos estables que dignifican la labor de su capital

humano, cuando es consciente de entregar su mejor esfuerzo en cada uno de sus productos, cuando respeta a la madre naturaleza y cuando es transparente en cada una de sus actividades.

DECLARACIÓN DIRECTRICES ORGANIZACIONALES

Se inicia por establecer los objetivos empresariales que son la base de la planeación estratégica corporativa y serán los valores compartidos de la organización,

Misión Presente:

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en la elaboración de velas velones y espelmas que permitan iluminar y aromatizar la vida de nuestros clientes. Para nosotros es un privilegio contar con el apoyo de nuestros clientes.

8.1.1. Misión Propuesta:

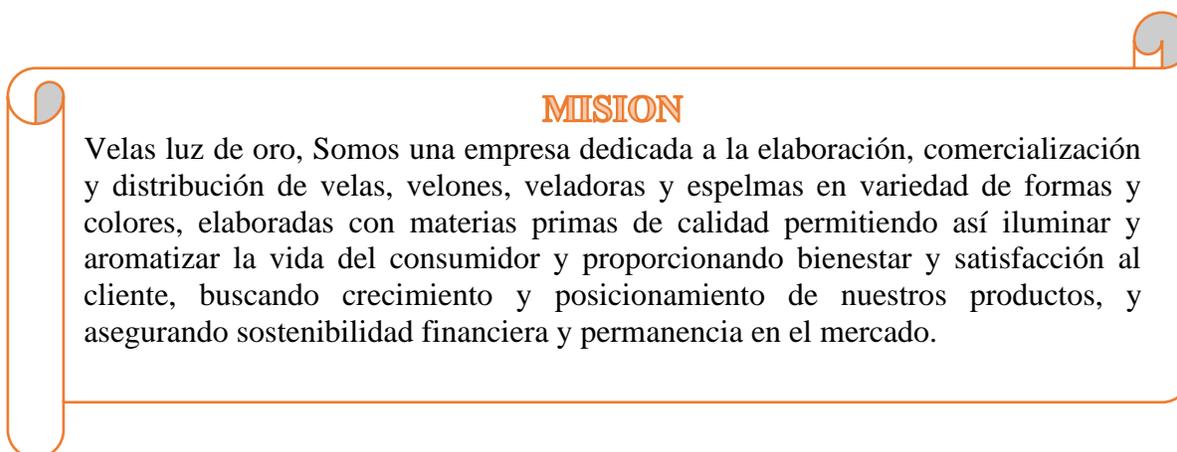


Ilustración 2 Misión Propuesta

Visión presente:

En el 2018 seremos reconocidos como la mejor empresa en la elaboración de velas, velones y espelmas en la región de Boyacá, para lograrlo ofrecemos un excelente producto

8.1.2. Visión Propuesta:

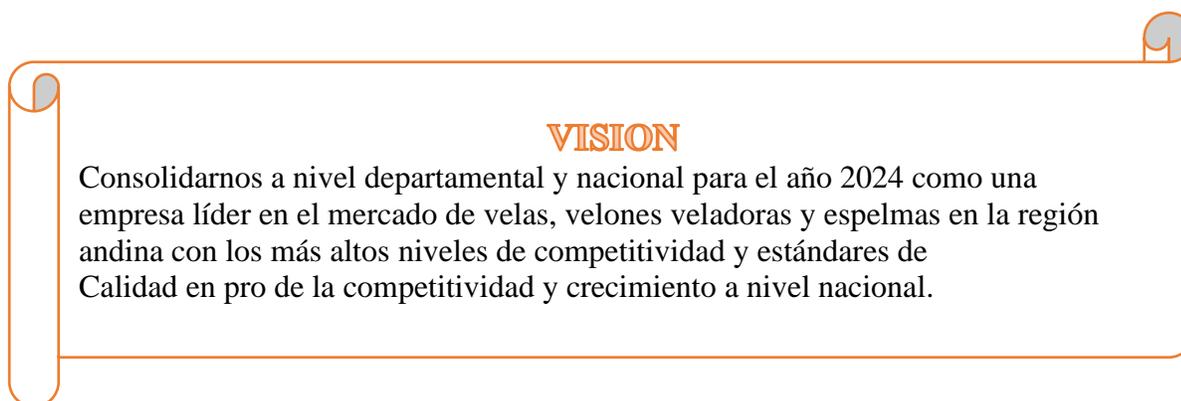


Ilustración 3 Visión Propuesta

8.1.3. VALORES ORGANIZACIONALES:

Los valores organizacionales son el marco de actuación ética de la organización y la base de la cultura organizacional, entendida esta como el conjunto de valores que inspiran y guían la vida cotidiana.

Producto de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa Velas luz de Oro, se obtienen los valores con los que mejor identifican a la organización como lo son:

VALORES

- ✓ **Sinceridad:** La transparencia se genera en cada paso de la realización de un proyecto desde el momento de la toma del pedido hasta la entrega se aclara cualquier duda que surja en el proceso y durante todo el proceso se tiene al cliente informado para conocer cualquier retraso o problema que surja con el pedido.
- ✓ **Tolerancia:** Se entiende que cada miembro en la organización es único y sin importar las diferencias que se tengan, todos y cada uno fueron escogidos para una labor en especial y lo que se evalúa en la empresa es su desempeño, no sus características personales.
- ✓ **Compañerismo:** El conocimiento, la experiencia, el trabajo y la camaradería son elementos que se comparten durante todo el día laboral en la empresa.
- ✓ **Compromiso:** Cada miembro de la organización se siente responsable por desarrollar de la mejor forma su labor y entregar lo mejor a cada proyecto.
- ✓ **Pertenencia:** Los trabajadores sin importar su jerarquía en la organización se sienten tranquilos y motivados, especialmente por la estabilidad laboral.
- ✓ **Comunicación:** El manejo adecuado y oportuno de la información será una de las principales responsabilidades de los trabajadores, permitiendo así el mejoramiento del clima laboral y desarrollo de las actividades.
- ✓ **Calidad:** Los productos son fabricados con materiales de la mejor calidad, por personas que buscan la máxima durabilidad y acabados exactos.

Ilustración 4 Valores Organizacionales

8.2. PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de puestos de trabajo propuesta es resultado de las entrevistas realizadas a los administrativos de la empresa, donde se preguntó acerca de cuáles cargos se encontraban, qué labores realizaban, cuáles eran sus responsabilidades, elementos usuales de trabajo y riesgos a los cuales se encontraban expuestos tanto administrativos como operarios. Respetando las líneas de mando y buscando la correcta operación de la empresa.

La estructura propuesta es vertical por nivel jerárquico y funcional.

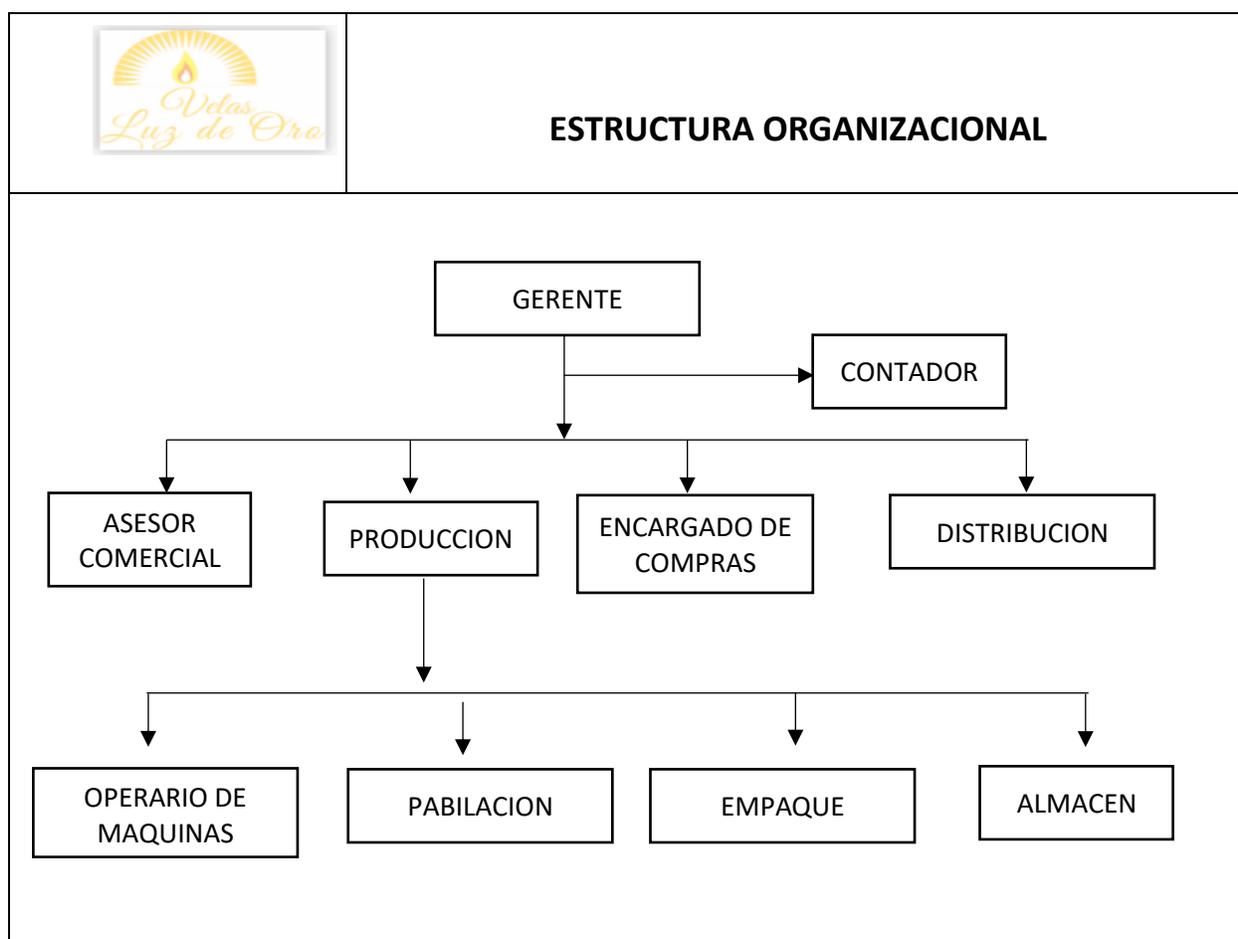


Ilustración 5 Organigrama

9. CARACTERIZACION DE PROCESOS

9.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos de Velas luz de oro está compuesto por los procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo. El estudio se centró en los principales procesos operativos de la empresa. Estos se muestran en el mapa de procesos que está a continuación.

En el mapa de procesos se hace la diferenciación de los procesos desarrollados en la empresa donde es posible identificar que los procesos misionales se enfocan hacia la producción y comercialización de los productos, pero que se requiere de actividades de apoyo para garantizar el éxito de los mismos, claro está sin dejar de lado las actividades administrativas que direccionan, plantean y diseñan estrategias a seguir para el logro de los objetivos.

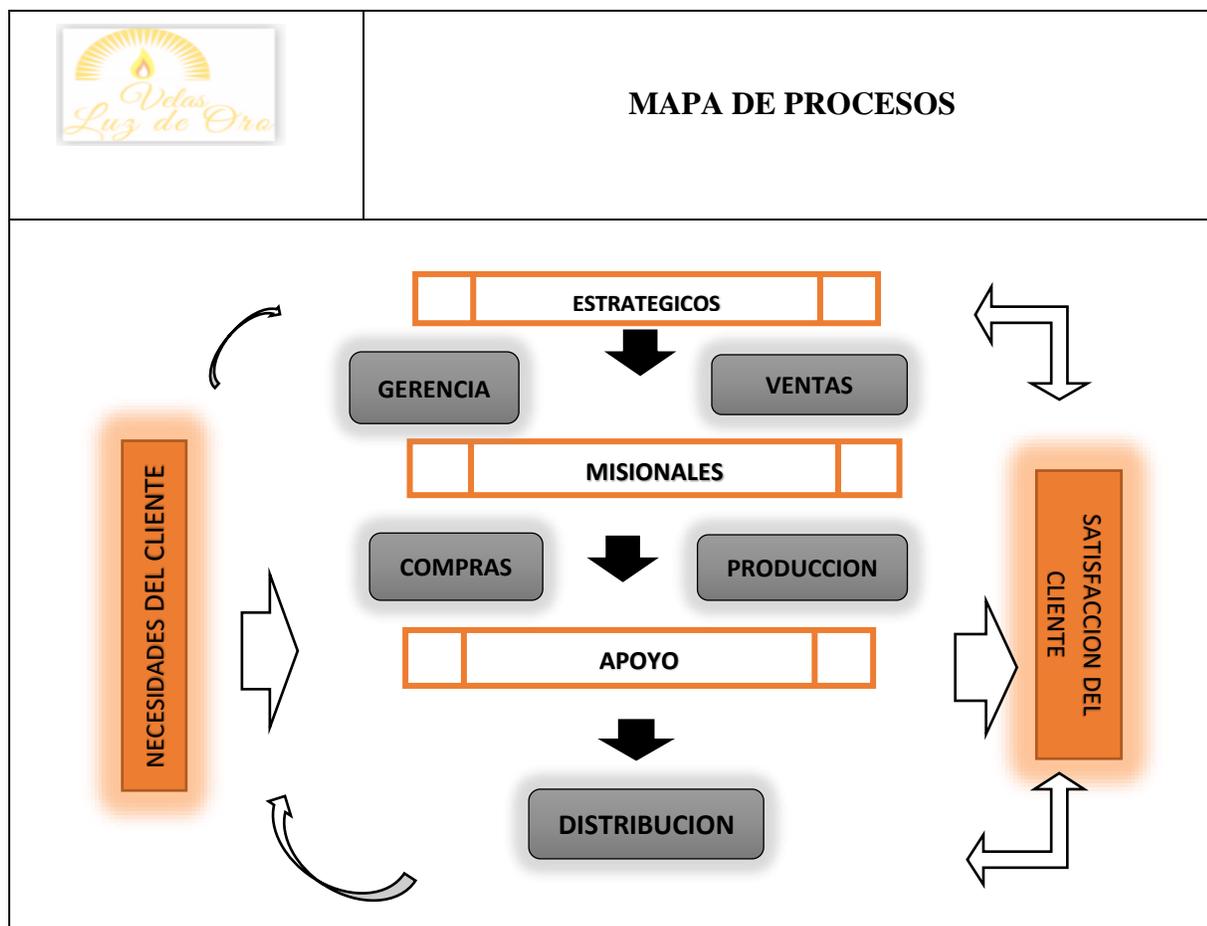


Ilustración 6 Mapa de procesos

Los procesos que vimos más relevantes y que pueden describir todo el flujo de información son los procesos de:

- ✓ Ventas
- ✓ Producción
- ✓ compras
- ✓ Distribución

Para el levantamiento de los procesos de la empresa VELAS LUZ DE ORO se utilizarán principalmente dos herramientas de análisis de procesos que son los diagramas de flujo de proceso y las fichas de caracterización de procesos, esto con el fin de analizar el flujo de la información al interior de los procesos principales (ventas, planeación y compras, producción, y facturación y despacho) y entre las mismas áreas.

9.2. DIAGRAMA DE FLUJO

Un diagrama de flujo es una forma tradicional de especificar los detalles algorítmicos de un proceso y constituye la representación gráfica de un proceso productivo, de servicio o de cualquier otro propósito que tenga una secuencia lógica. Se utiliza principalmente en programación, economía y procesos industriales. Estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados determinados, que en general no está determinado un estándar de símbolos para crear un diagrama de flujo, pero existen algunos ampliamente utilizados por lo que es adecuado conocerlos y utilizarlos, ampliando así las posibilidades de crear un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico. Se utilizan los símbolos indicados a continuación

Tabla 4 Principales símbolos utilizados en diagramas de flujo

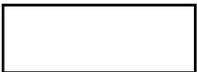
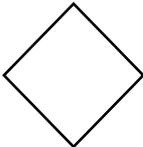
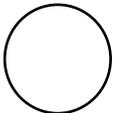
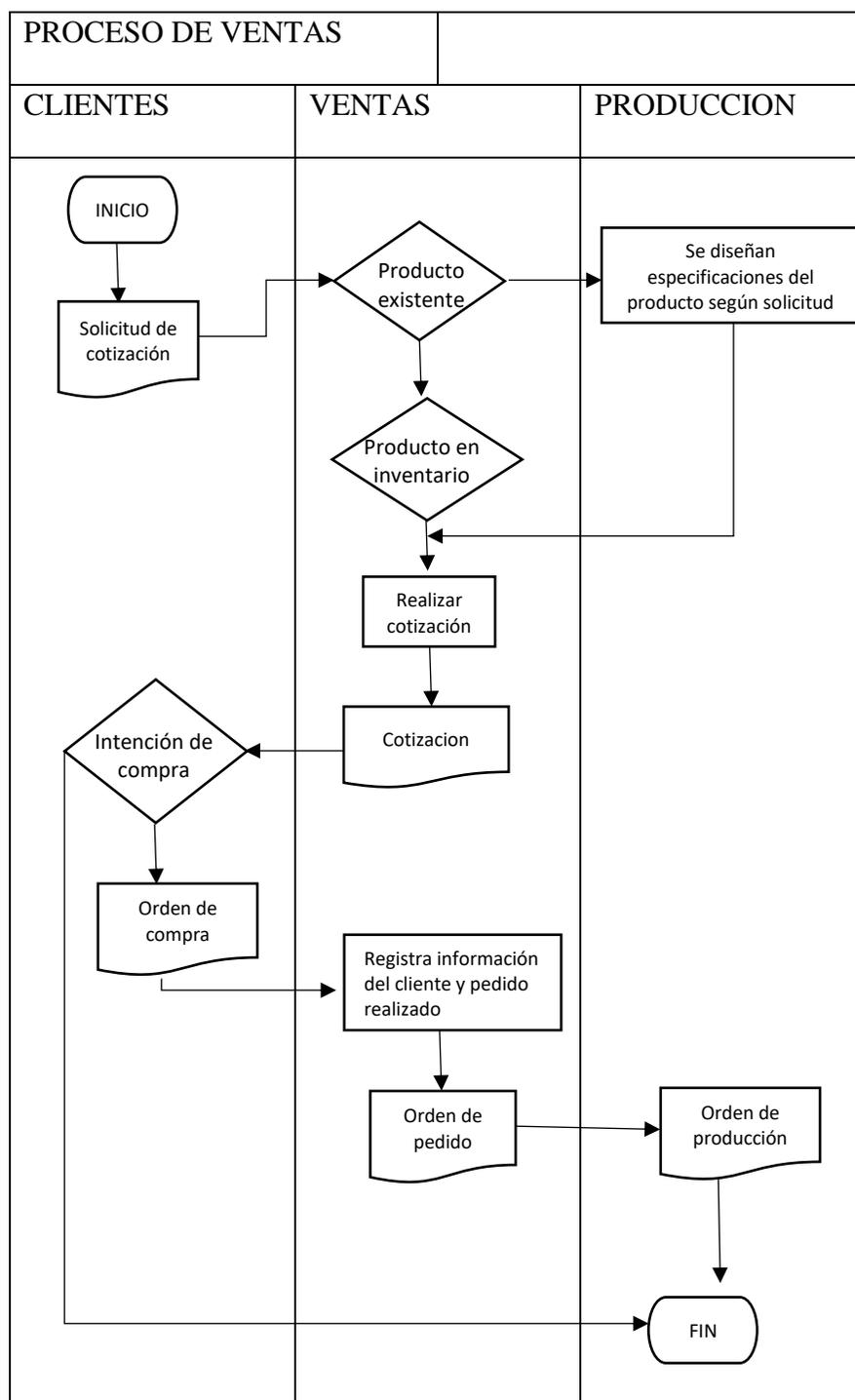
| NOMBRE | SIMBOLO | DESCRIPCION |
|---------------|---|---|
| FLECHA |  | Indica el sentido y trayectoria del proceso de información o tarea. |
| RECTANGULO |  | Se usa para representar un evento o proceso determinado y determina la estructura básica de una secuencia lógica a seguir. |
| ROMBO |  | Se utiliza para representar una condición. Normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por debajo si la condición se cumple y por un costado si no. También indica la bifurcación o partición del proceso o secuencia según sea el caso a seguir. |
| CIRCULO |  | Representa un punto de conexión entre procesos y se utiliza cuando se necesita dividir un diagrama en varias partes por diferentes razones. |
| DOCUMENTO |  | Se utiliza para representar la entrada o salida de documentos o información durante la secuencia del proceso. |

TABLA 5. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE VENTAS



9.3. FICHA DE CARACTERIZACION

TABLA 6. FICHA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DE VENTAS

|  CARACTERIZACION DEL PROCESO DE VENTAS | | CODIGO | | |
|--|---|--|---|--|
| | | C | | |
| OBJETIVO: | Efectuar la comercialización de los productos, Generar ventas e incursionar nuevos clientes | | | |
| ALCANCE: | Vender los productos de la empresa implica incursionar en nuevos clientes y efectuar negocios factibles que conlleven hacia la comercialización de los productos. | | | |
| PROVEEDORES | ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS | BENEFICIARIOS |
| Cientes antiguos. Cientes nuevos. | <p>SOLICITUD DE COTIZACION AL REPRESENTANTE DE VENTAS DE LA EMPRESA</p> <p>Elegir sector o población objetivo para determinar visitas a clientes.</p> | <p>PLANEAR: Entablar comunicación con el cliente. Alistar portafolio de productos a ofrecer. Validar especificaciones del producto según solicitud del cliente.</p> <p>HACER: Brindar información de los productos ofrecidos por la empresa. Tomar datos del cliente Generar cotización. Hacer negociación, Registrar información del cliente y pedido realizado.</p> <p>VERIFICAR:</p> | <p>APROBACION POR PARTE DE GERENCIA.</p> <p>ORDEN DE PEDIDO A PRODUCCION.</p> <p>Formato de pedido.</p> | <p>Nueva orden de producción. Movimiento de productos de inventario. Nuevos clientes</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <p>Consultar disponibilidad de productos en inventarios. Verificar precios o establecer precio de venta de los productos, Cambio de precio. ACTUAR: Fijación de precio de negociación y descuentos. Fijar meta de ventas. Obtener el pedido por parte del cliente o ponerse a su disposición para una futura compra. Establecer la forma de pago por parte del cliente. De requerir informar al cliente la fecha de entrega de la mercancía. Solicitar Orden de Producción.</p> | | |
|--|--|--|--|--|

10. Manual De Funciones

El Manual de Procesos y Funciones está dirigido a todas las personas vinculadas en el proceso productivo de la empresa y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para coadyuvar, conjuntamente en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad.

Este documento fue diseñado para contener la información de los cargos existentes. La información encontrada fue obtenida por medio de entrevistas realizadas de cada uno de los empleados de la empresa. El formato contiene el nombre del cargo, objetivo, funciones, decisiones, indicadores de gestión, perfil profesional y competencias.

A continuación se muestran los cargos encontrados en la empresa VELAS LUZ DE ORO.

1. Gerente General
2. Vendedora
3. compras
4. Jefe de producción
5. Operario Maquinas
6. Pabilacion
7. Empaque
8. Distribución

TABLA 7. Manual de Funciones y Requisitos a nivel de Cargo

| MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS A NIVEL DE CARGO | | | |
|--|--------------------------------|---------------|--|
|  | DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO | fecha | |
| | | versión | |
| | | pagina | |
| I. IDENTIFICACION DEL CARGO | | | |
| GERENTE GENERAL | | | |
| II. OBJETIVO | | | |
| Determina e implementa la planeación y políticas de la empresa, asume su dirección y control para garantizar el desarrollo y crecimiento del negocio enfocándolo al logro de los objetivos propuestos. | | | |
| III. FUNCIONES | | | |
| <p>Representar jurídicamente a la empresa en toda clase de asuntos</p> <p>Implementar las herramientas que permitan desarrollar el plan estratégico y las políticas de la empresa</p> <p>Manejo de las relaciones corporativas de la empresa</p> <p>Ejecución de las disponibilidades en los funcionarios de la empresa.</p> <p>Presentar informes contables, financieros y de Gestión.</p> <p>Fijar los salarios y compensaciones de los empleados.</p> <p>Dirigir las relaciones laborales de la empresa.</p> <p>Fijar tarifas y precios por los servicios que prestan</p> | | | |
| IV. DECISIONES | | | |
| Tiene la autoridad para la toma de decisiones | | | |
| V. INDICADORES DE GESTION | | | |
| <p>Desarrollo e implementación del plan estratégico</p> <p>Crecimiento del negocio</p> <p>Presupuesto vs ejecución.</p> | | | |
| VI. PERFIL PROFESIONAL | | | |
| <p>Formación académica: Administrador de Empresas o áreas afines</p> <p>Experiencia laboral: Por lo menos cinco años de experiencia, dos de ellos en puesto de nivel gerencial</p> <p>Conocimientos específicos: Preferiblemente conocimientos en organizaciones de servicios de aseo y cafetería</p> <p>Habilidades adicionales: liderazgo e iniciativa, muy buenas relaciones interpersonales-corporativas, manejo de la comunicación</p> | | | |
| VII. COMPETENCIAS | | | |
| <p>Toma de decisiones</p> <p>Comunicación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Actitud de servicio</p> <p>Orientación al logro</p> | | | |
| Salario: | | | |
| Observaciones | | | |
| Elaboro | Reviso | Aprobó | |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

10.1 INTERFAZ de la información entregada a la empresa Velas luz de Oro de la PLANEACION ESTRATEGICA DESARROLLADA

PLANEACION ESTRATEGICA VELAS
LUZ DE ORO



| DOCUMENTO | COD |
|---------------------------|-----|
| FICHAS DE CARACTERIZACION | FC |
| DEPARTAMENTO | COD |

| | | |
|--------------|---------|------------------------------|
| VENTAS | FC-V-01 | FC-V-01.docx |
| COMPRAS | FC-C-01 | FC-C-01.docx |
| PRODUCCION | FC-P-01 | FC-P-01.docx |
| DISTRIBUCION | FC-D-01 | FC-D-01.docx |

| DOCUMENTO | COD |
|--------------------|-----|
| DIAGRAMAS DE FLUJO | DF |
| DEPARTAMENTO | COD |

| | | |
|--------------|---------|------------------------------|
| VENTAS | DF-V-01 | DF-V-01.docx |
| COMPRAS | DF-C-01 | DF-C-01.docx |
| PRODUCCION | DF-P-01 | DF-P-01.docx |
| DISTRIBUCION | DF-D-01 | DF-D-01.docx |

| | |
|----------------------------|------------|
| DOCUMENTO | COD |
| MANUAL DE FUNCIONES | MF |
| DEPARTAMENTO | COD |

| | | |
|-----------------------|-------------|------------------------------|
| GERENCIA | MF-G | |
| 1. Gerente General | MF-G-01 | MF-G-01.docx |
| VENTAS | MF-V | |
| 2. Vendedor | MF-V-01 | MF-V-01.docx |
| PRODUCCION | MF-P | |
| 3. Jefe de producción | MF-P-01 | MF-P-01.docx |
| 4. Operario Maquinas | MF-P-02 | MF-P-02.docx |
| 5. Pabilacion | MF-P-03 | MF-P-03.docx |
| 6. Empaque | MF-P-04 | MF-P-04.docx |
| DISTRIBUCION | MF-D | |
| 7. Distribución | MF-D-01 | MF-D-01.docx |
| COMPRAS | MF-C | |
| 9. Compras | MF-C-01 | MF-C-01.docx |

11. CONCLUSIONES

VELAS LUZ DE ORO es una empresa joven pero en crecimiento, que presenta falencias en el No establecimiento de planeación estratégica: misión, visión, valores, y organigrama por lo cual se hizo necesario plantear un diseño de los ítems antes mencionados debido a la importancia de estos para la identificación y establecimiento de estrategias y el flujo de información entre las diferentes áreas.

Manejar la información dentro de una organización se ha vuelto hoy en día cada vez más importante y se ha convertido en un recurso organizacional necesario y estratégico para la toma de decisiones, es por esto que se plasma en cada una de los procesos que existen en la organización, de manera que se incremente la productividad y eficiencia de la empresa al conocer el desarrollo, manejo y aplicación.

Con la elaboración de la caracterización de todos los procesos quedo estandarizado la labor que debe cumplir cada uno de los funcionarios, los principales responsables por cada proceso los principales documentos que deben quedar registrados para el cumplimiento de las necesidades y se facilita el manejo, desarrollo y análisis que tiene la empresa y el crecimiento a nivel operacional que se puede obtener al aplicar cada uno de los manuales.

El análisis FODA identifica las mejores estrategias realistas que puede manejarla empresa para terminar o lograr reducir al máximo los aspectos negativos que tiene la empresa tanto externa Como internamente.

12. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá. Edit. Prentice Hall. (p. 333).
- CHIAVENATO, Idalberto, (1987) .Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Mexico.
- FILIPO E. (1978). Principio de Administración de personal. 4ª edition. Edit. McGraw-Hill. México. (p. 94).
- FRANKLIN Fincowsky, E. B. (1997). Manuales administrativos: guía para su elaboración. México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración.
- GÓMEZ, Giovanni E. (2001). Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno-03/15/2009.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, (2001) Roberto; et al. Metodología de la Investigación. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F.,. Pág. 52 - 134.
- ICONTEC. (08 de Julio de 2008). NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 1486. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- MUNDARAÍN, Jenny (2003). Manual de Organización, Normas y Procedimientos de los Servicios Médicos ofrecidos por el Instituto de Previsión Social de los Empleados Administrativos de la UNEXPO Vice Rectorado Puerto Ordaz IPSAUNEXPO. Informe de investigación. Departamento de Ingeniería Industrial. Vice Rectorado Puerto Ordaz. Venezuela (p.144).
- ORTIZ. L.O, (2008). “Manual de procesos y procedimiento bases estratégicas y organizacionales”. Cartagena (p.150).
- QUIROGA, Leas Gustavo. (2001) “Organización y métodos en la administración pública” 2ª edición. Editorial Trillas. México. (p.161).
- RÍOS. Ramos Franklin (2004). La importancia del manual de organización y funciones. Centro de desarrollo personal y profesional. Publicado por fríos. Lima Perú. (p. 27).
- RODRÍGUEZ Valencia, J. (2002) Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (3ª. ed.). México: Thomson Learning (p.77).
- PAPAKIS, A. (2008). Definición Organización. Obtenido de La Gran Enciclopedia de Economía: <http://www.economia48.com/spa/d/organizacion/organizacion.htm>
- Iza V. (2013). *Análisis de la incidencia del manual de procedimientos sobre el cumplimiento de las actividades en el área administrativa y de servicios* (tesis de pregrado). Instituto Tecnológico Bolívar Universidad Politécnica Estatal de Carchi, Ecuador.
- VILLA, A. (2013). Manual De Funciones Para La Empresa Montajes Técnico metalmecánico S.A.S. En La Ciudad De Cartagena – Bolívar. Cartagena de Indias.
- VACAS, Sáez F. (1990) Ofimática Compleja. FUNDESCO. Madrid: 1990.

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=97&giro=11&ins=1017>

Koontz, H. & Weichrich, H. (1994). Administración, 10ª edición. McGraw-Hill, México D.F.

De la Fuente Sabaté, J.M.; García-Tenorio Ronda, J.; Guerras Martin, L.A.; Hernangómez Barahona, J. (1997) *Diseño organizativo de la empresa*, Editorial Civitas. Madrid.

Collins y Porras (Septiembre-Octubre 1996). Building Your Company's Vision. Harvard Business Review. USA. pag. 65-77

Taylor, Ron 2013. The Mission Statement: A Framework for Developing an Effective Organizational Mission Statement in 100 Words or Less. Kindle Edition. USA.

Myestrategicplan (2008). M3 Planning Inc Reno. USA. <http://m3planning.com> 2/27/2014

Álvarez, C. (1997) Como Se Modela La Investigación Científica. Capítulo 1. La Universidad y sus procesos. p.16. Editorial Academia.

Herrera, L. (2006) Maestría en Ciencias de la Educación. 4ta Edición.

Hernández Sampieri, R. (2005) Metodología de la Investigación. I Parte.

Ansoff, I. (1965). The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill.

Smith, T. (1977). Dynamic Business Strategy. The art of planning for success. New York, USA: McGraw Hill

El Heraldo, 2018. El 86,5% de las empresas en el país son familiares,
<https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-sonfamiliares-509068>

LOPERA, J. 2006. La empresa familiar en Colombia: causas y desarrollos. Ed. Banco de la República. Bogotá. 85p.

VACAS, Sáez F. (1990) Ofimática Compleja. FUNDESCO. Madrid: 1990.

Páginas web

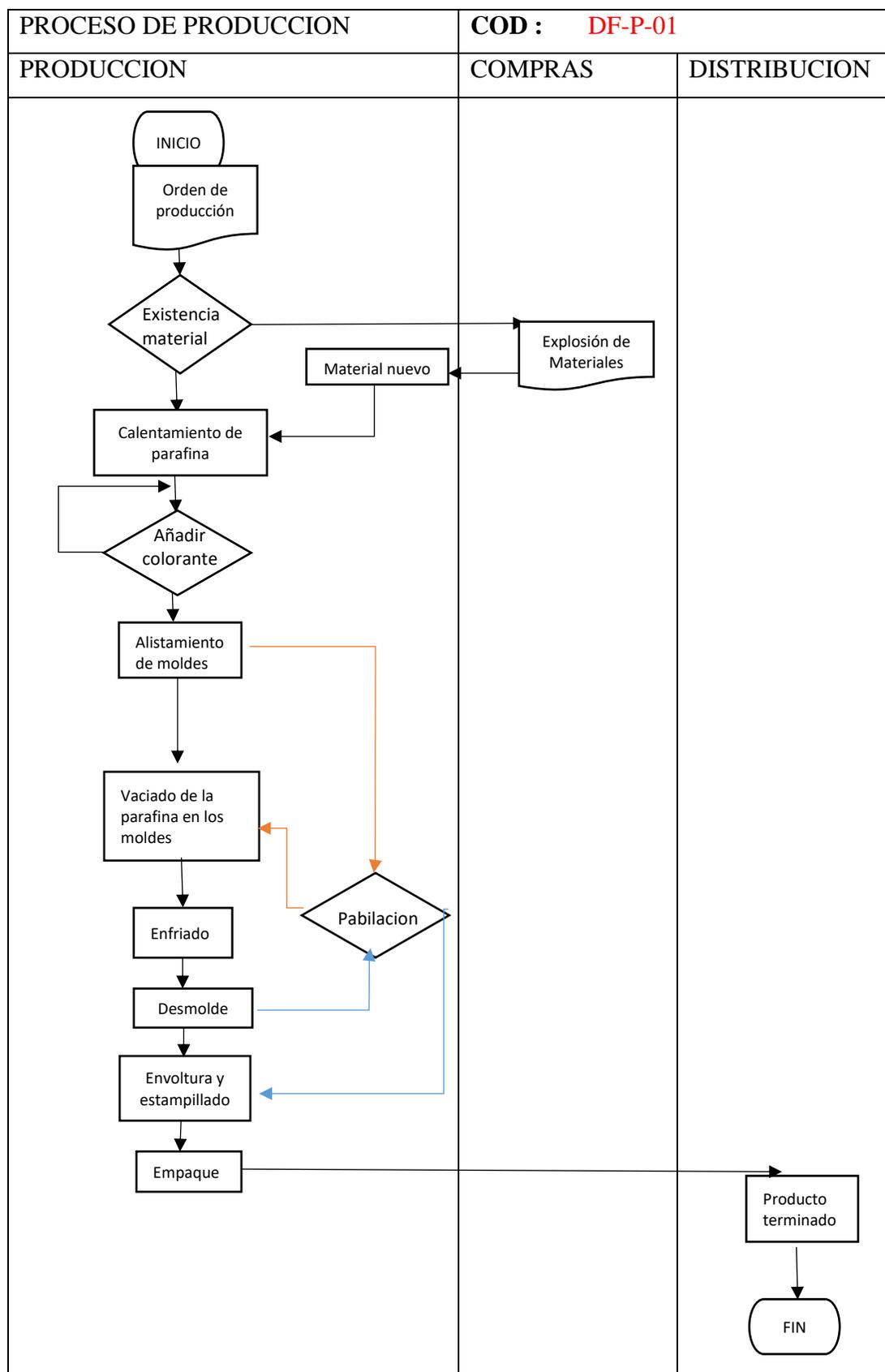
https://caracol.com.co/emisora/2019/12/06/medellin/1575658777_781964.html

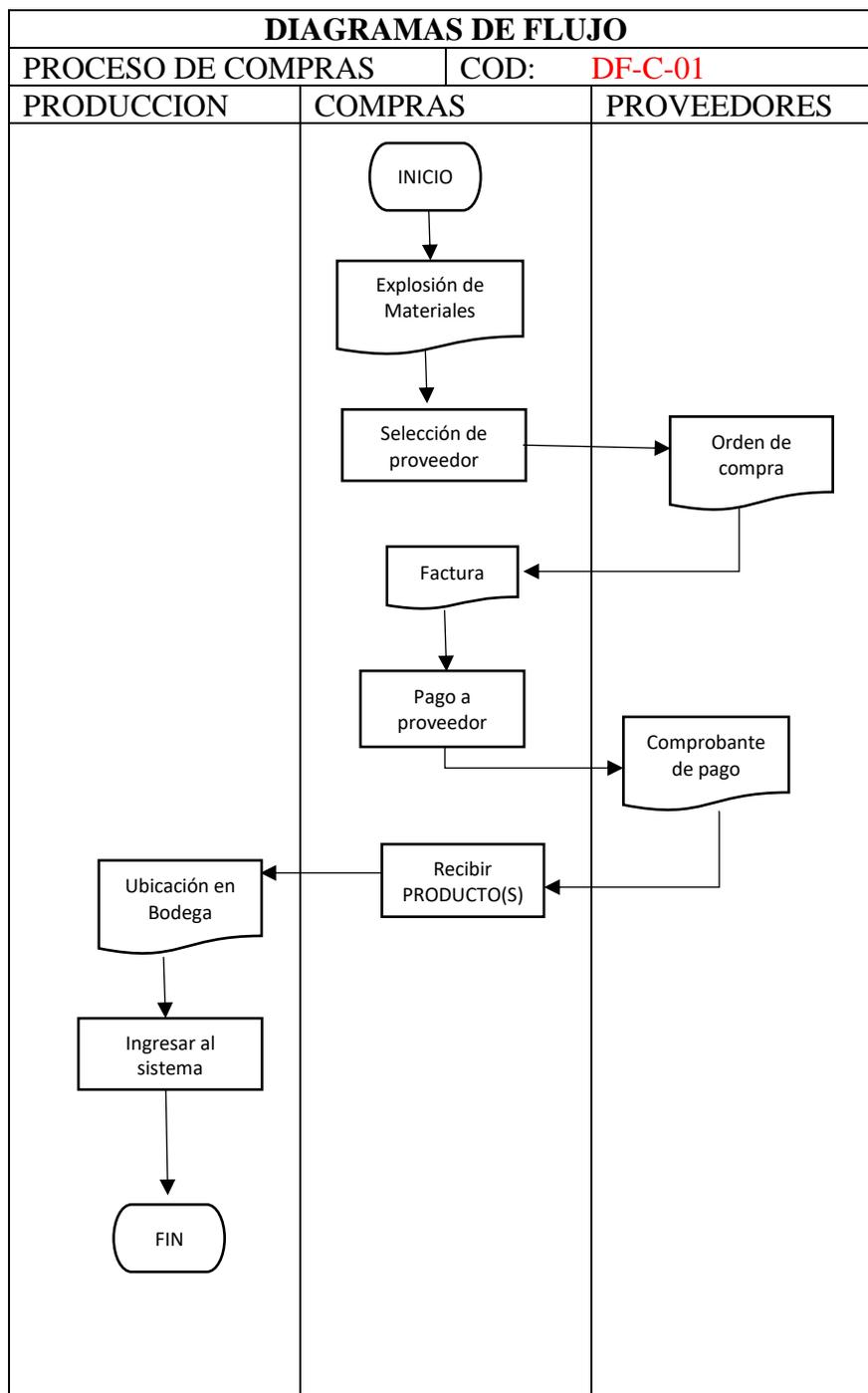
<https://www.elspectador.com/noticias/economia/liderazgo/colombia-es-un-pais-de-empresas-de-familia-882862/>

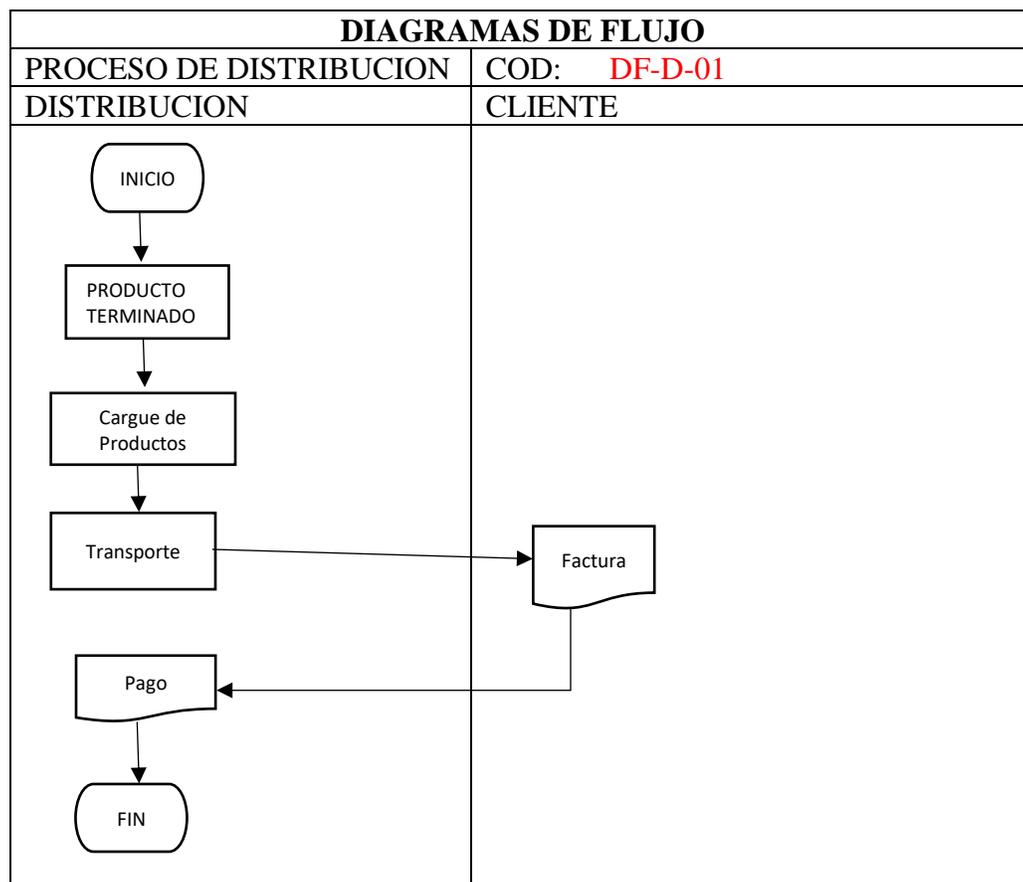
13. ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

| Marque con una (X), la opción más conveniente según la situación en su organización y complemente según se requiera. | |  | | |
|--|--|--|--------------|----|
| N | PREGUNTA | SI | PARCIALMENTE | NO |
| 1 | La empresa VELAS LUZ DE ORO cuenta con políticas empresariales (misión, visión, objetivos, políticas). | | | |
| 2 | Considera que la empresa VELAS LUZ DE ORO tiene la capacidad para enfrentar con sus servicios a la competencia | | | |
| 3 | Existe un grado de compromiso de los directivos con la organización | | | |
| 4 | Las decisiones de los directivos son acordes para el surgimiento de la empresa | | | |
| 5 | Usted considera que la empresa presta servicios de buena calidad y exclusivos | | | |
| 6 | Existen mecanismos para satisfacer al cliente | | | |
| 7 | La empresa cuenta con portafolio de productos | | | |
| | VELAS LUZ DE ORO tiene la capacidad para ser participativo dentro del sector. | | | |
| | La organización cuenta con un colchón financiero para cuando se requiera. | | | |
| | Posee la empresa capacidad para competir en precios | | | |
| | La empresa ha realizado procesos de innovación en la prestación de sus servicios. | | | |
| | El personal empleado cumple con condiciones de capacitación y conocimiento en su área. | | | |







ANEXO C: CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
|  | | CARACTERIZACION DEL PROCESO DE VENTAS | | COD: FC-V-01 |
| OBJETIVO: | Efectuar la comercialización de los productos, Generar ventas e incursionar nuevos clientes | | | |
| ALCANCE: | Vender los productos de la empresa implica incursionar en nuevos clientes y efectuar negocios factibles que conlleven hacia la comercialización de los productos. | | | |
| PROVEEDORES | ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS | BENEFICIARIOS |
| Clientes antiguos. Clientes nuevos. | SOLICITUD DE COTIZACION AL REPRESENTANTE DE VENTAS DE LA EMPRESA Elegir sector o población objetivo para determinar visitas a clientes. | PLANEAR: Entablar comunicación con el cliente. Alistar portafolio de productos a ofrecer. Validar especificaciones del producto según solicitud del cliente. HACER: Brindar información de los productos ofrecidos por la empresa. Tomar datos del cliente Generar cotización. Hacer negociación, Registrar información del cliente y pedido realizado. VERIFICAR: | APROBACION POR PARTE DE GERENCIA. ORDEN DE PEDIDO A PRODUCCION. Formato de pedido. | Nueva orden de producción. Movimiento de productos de inventario. Nuevos clientes |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <p>Consultar disponibilidad de productos en inventarios. Verificar precios o establecer precio de venta de los productos, Cambio de precio. ACTUAR: Fijación de precio de negociación y descuentos. Fijar meta de ventas. Obtener el pedido por parte del cliente o ponerse a su disposición para una futura compra. Establecer la forma de pago por parte del cliente. De requerir informar al cliente la fecha de entrega de la mercancía. Solicitar Orden de Producción.</p> | | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|---|---|--|--|-------------------------------------|
|  | | CARACTERIZACION DEL PROCESO DE PRODUCCION | | COD: FC-P-01 |
| OBJETIVO: | Realizar la orden de producción de la manera más eficiente solicitada por Ventas. | | | |
| ALCANCE: | Realizar el producto con estándares de calidad y en el menor tiempo posible. | | | |
| PROVEEDORES | ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS | BENEFICIARIOS |
| Trabajadores Maquinaria Materia prima Insumos Infraestructura | Orden de pedido. Especificaciones del producto Fecha de entrega | <p>PLANEAR: revisar el pedido del cliente. Comprobar la cantidad de material necesario para hacer la producción. Revisar que la maquinaria esté funcionando correctamente.</p> <p>HACER: Recibir la orden de pedido y generar la orden de producción. Alistar materiales y dar inicio con el proceso de producción. Calentar parafina. Preparar color Verterlo en los moldes Enfriar. Desmoldar. Enpabilar. Envolver empacar</p> <p>VERIFICAR: Realizar inspección en cada proceso.</p> <p>ACTUAR:</p> | Entrega de productos a bodega de almacén. Orden de producción finalizada. Informe al área de distribución. | Cumplimiento de la orden de pedido. |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | Hacer proceso de calidad al producto. Alistar producto para ser distribuido. Informar a distribución para su entrega. | | |
|--|--|---|--|--|

| | | | | | |
|---|--|--|---|----------------------|---------------------|
|  | | | CARACTERIZACION DEL PROCESO DE COMPRAS | | COD: FC-C-01 |
| OBJETIVO: | Efectuar la compra de las materias primas e insumos necesarios para el proceso de producción de la empresa | | | | |
| ALCANCE: | Otorgar al área de producción el requerimiento de materiales en el menor tiempo posible y de la mejor calidad. | | | | |
| PROVEEDORES | ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS | BENEFICIARIOS | |
| Proveedores antiguos y proveedores nuevos | Explosión de materiales requeridos por el área de producción. | PLANEAR: Recibir información de stocks de mercancía existente. determinar lista de cantidad y productos a comprar HACER: selección del proveedor. Establecer contacto con el proveedor. Solicitar información de precio de productos. Iniciar negociación. Elaborar Pedido de mercancía a proveedores VERIFICAR | Compra de materiales requeridos por área de producción. | Área de producción. | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <p>Verificar información de producto cantidad y precios de la cotización de los materiales.</p> <p>Evaluar políticas de pago.</p> <p>ACTUAR:</p> <p>Confirmar recepción de cotización del proveedor.</p> <p>Generar pago de factura.</p> <p>Recepción de materiales.</p> <p>Inspección de calidad del material comprado.</p> <p>Descargue, ingreso y almacenamiento a bodega.</p> | | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|---|--|--|--------------------------------|---|----------------------------|
|  | | | | <p>CARACTERIZACION DEL PROCESO DE DISTRIBUCION</p> | <p>COD: FC-D-01</p> |
| OBJETIVO: | Entregar la mercancía a los clientes en las instalaciones indicadas. | | | | |
| ALCANCE: | Entregar los productos a los clientes. | | | | |
| PROVEEDORES | ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS | BENEFICIARIOS | |
| Área de producción | Orden de producción finalizada – entrega de productos. | <p>PLANEAR:</p> <p>programar la ruta de entrega.</p> <p>Establecer contacto con el cliente para programar entrega de los productos.</p> | Factura pagada por el cliente. | El cliente. Ingresos para la empresa. | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <p>HACER: alistar la mercancía a distribuir. Cargar la mercancía al vehículo.</p> <p>VERIFICAR Inspeccionar el estado de la mercancía al cargarla. Tener presente el volumen calidad, fragilidad o resistencia de la mercancía.</p> <p>ACTUAR: Transportar la mercancía Descargar la mercancía en el punto de destino. Entregar factura al cliente. Recibir pago de la factura.</p> | | |
|--|--|--|--|--|

ANEXO D: MANUALES DE FUNCIONES

| MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS A NIVEL DE CARGO | | | |
|--|--------------------------------|---------|----------------|
|  | DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO | CODIGO: | MF-G-01 |
| | | versión | 01 |
| | | pagina | 1 |
| I. IDENTIFICACION DEL CARGO | | | |
| GERENTE GENERAL | | | |
| II. OBJETIVO | | | |
| Determina e implementa la planeación y políticas de la empresa, asume su dirección y control para garantizar el desarrollo y crecimiento del negocio enfocándolo al logro de los objetivos propuestos. | | | |
| III. FUNCIONES | | | |

| | | |
|--|---------------|---------------|
| <p>Representar jurídicamente a la empresa en toda clase de asuntos</p> <p>Implementar las herramientas que permitan desarrollar el plan estratégico y las políticas de la empresa</p> <p>Manejo de las relaciones corporativas de la empresa</p> <p>Ejecución de las disponibilidades en los funcionarios de la empresa.</p> <p>Presentar informes contables, financieros y de Gestión.</p> <p>Fijar los salarios y compensaciones de los empleados.</p> <p>Dirigir las relaciones laborales de la empresa.</p> <p>Fijar tarifas y precios por los servicios que prestan</p> | | |
| IV. DECISIONES | | |
| Tiene la autoridad para la toma de decisiones | | |
| V. INDICADORES DE GESTION | | |
| <p>Desarrollo e implementación del plan estratégico</p> <p>Crecimiento del negocio</p> <p>Presupuesto vs ejecución.</p> | | |
| VI. PERFIL PROFESIONAL | | |
| <p>Formación académica: Administrador de Empresas o áreas afines</p> <p>Experiencia laboral: Por lo menos cinco años de experiencia, dos de ellos en puesto de nivel gerencial</p> <p>Conocimientos específicos: Preferiblemente conocimientos en organizaciones de servicios de aseo y cafetería</p> <p>Habilidades adicionales: liderazgo e iniciativa, muy buenas relaciones interpersonales-corporativas, manejo de la comunicación</p> | | |
| VII. COMPETENCIAS | | |
| <p>Toma de decisiones</p> <p>Comunicación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Actitud de servicio</p> <p>Orientación al logro</p> | | |
| Salario: | | |
| Observaciones | | |
| Elaboro | Reviso | Aprobó |
| | | |

| | | |
|---|---------------------------------------|------------------------|
|  | DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO | CODIGO: MF-V-01 |
| | | versión |
| | | pagina |
| I. IDENTIFICACION DEL CARGO | | |
| VENDEDORA | | |
| II. OBJETIVO | | |
| <p>Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa en el mercado, con el fin de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas, de modo que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la organización</p> | | |
| III. FUNCIONES | | |
| <p>a. Realizar informes en el cambio del servicio b. Receptar solicitudes de servicio c. Realizar informes sobre clientes actuales d. Realizar ventas externas sobre el servicio. e. Mantener siempre presente la imagen de la empresa en los clientes f. Las demás que le asigne la autoridad competente</p> | | |
| IV. DECISIONES | | |
| Tiene la autoridad para la toma de decisiones comerciales | | |
| V. INDICADORES DE GESTION | | |
| <p>Nuevas cuentas empresariales Aumento de clientes potenciales</p> | | |
| VI. PERFIL PROFESIONAL | | |
| <p>Formación académica: Título superior o egresado en carreras afines a Ventas y/o Administración de empresas. Experiencia laboral: Mínima de dos años Conocimientos específicos: Habilidades adicionales:</p> | | |
| VII. COMPETENCIAS | | |
| <p>Salario:</p> | | |
| Observaciones | | |
| Elaboro | Reviso | Aprobó |
| | | |

| | | |
|--|--|------------------------|
| MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS A NIVEL DE CARGO | | |
| | | CODIGO: MF-C-01 |

| | | | |
|---|---------------------------------------|---------------|--|
|  | DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO | versión | |
| | | pagina | |
| I. IDENTIFICACION DEL CARGO | | | |
| COMPRAS | | | |
| II. OBJETIVO | | | |
| Elegir al proveedor productos de la mejor calidad, seleccionar aquel que mas se ajuste dentro de las políticas de la empresa | | | |
| III. FUNCIONES | | | |
| a. consultar proveedores de los productos b. establecer contacto con el proveedor c. solicitar información de precio de productos. d. analizar y escoger la mejor opción e. iniciar negociación e. Mantener siempre presente la imagen de la empresa en los clientes f. Las demás que le asigne la autoridad competente | | | |
| IV. DECISIONES | | | |
| Tiene la autoridad para la toma de decisiones comerciales y de elección del mejor proveedor. | | | |
| V. INDICADORES DE GESTION | | | |
| Nuevas cuentas empresariales Aumento de clientes potenciales | | | |
| VI. PERFIL PROFESIONAL | | | |
| Formación académica: Título superior o egresado en carreras afines a Ventas y/o Administración de empresas. Experiencia laboral: Mínima de dos años Conocimientos específicos: Habilidades adicionales: | | | |
| VII. COMPETENCIAS | | | |
| Salario: | | | |
| Observaciones | | | |
| Elaboro | Reviso | Aprobó | |
| | | | |

| | | | |
|--|--|----------------|--|
| MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS A NIVEL DE CARGO | | | |
| | | CODIGO: | |

| | | | |
|---|---------------------------------------|---------------|-----|
|  | DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO | versión | 01 |
| | | pagina | 1/1 |
| I. IDENTIFICACION DEL CARGO | | | |
| JEFE DE PRODUCCION | | | |
| II. OBJETIVO | | | |
| Esta encargado de la ejecución de las ordenes de producción, | | | |
| III. FUNCIONES | | | |
| Comunicación con ventas Delegación de tareas al personal de producción Trabajo en equipo | | | |
| IV. DECISIONES | | | |
| Tiene la autoridad para la toma de decisiones comerciales | | | |
| V. INDICADORES DE GESTION | | | |
| Ambiente agradable | | | |
| VI. PERFIL PROFESIONAL | | | |
| Formación académica: No es necesaria Experiencia laboral: Dos años de experiencia Conocimientos específicos: Utilización de herramientas de limpieza Habilidades adicionales: Atención amable, receptividad, | | | |
| VII. COMPETENCIAS | | | |
| Salario: Observaciones | | | |
| Elaboro | Reviso | Aprobó | |
| | | | |

| | | | |
|---|---------------------------------------|----------------|-----|
| MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS A NIVEL DE CARGO | | | |
|  | DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO | CODIGO: | |
| | | versión | 01 |
| | | pagina | 1/1 |
| VIII. IDENTIFICACION DEL CARGO | | | |
| OPERARIO DE MAQUINAS | | | |

| | | |
|---|---------------|---------------|
| IX. OBJETIVO | | |
| Esta encargado del buen manejo de las maquinas , higiene y estructurada por áreas definidas en las cuales debe de no solo limpiar sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o en la maquinaria o equipo de la empresa. | | |
| X. FUNCIONES | | |
| Trabajo en equipo –manejo de maquinaria de limpieza industrial Uso de materiales - útiles de limpieza Mantenimiento integral – información de cualquier imperfecto | | |
| XI. DECISIONES | | |
| Tiene la autoridad para la toma de decisiones comerciales | | |
| XII. INDICADORES DE GESTION | | |
| Ambiente agradable | | |
| XIII. PERFIL PROFESIONAL | | |
| Formación académica: No es necesaria | | |
| Experiencia laboral: Dos años de experiencia | | |
| Conocimientos específicos: Utilización de herramientas de limpieza | | |
| Habilidades adicionales: Atención amable, receptividad, | | |
| XIV. COMPETENCIAS | | |
| | | |
| Salario: | | |
| Observaciones | | |
| Elaboro | Reviso | Aprobó |
| | | |

| | | | |
|---|---------------------------------------|----------------|-----|
| MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS A NIVEL DE CARGO | | | |
|  | DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO | CODIGO: | |
| | | versión | 01 |
| | | pagina | 1/1 |
| I. IDENTIFICACION DEL CARGO | | | |
| PABILACION | | | |
| II. OBJETIVO | | | |
| Esta encargado de Recibir el producto en proceso y de colocarle el pabulo de tal manera que no se dañe y quede bien fijado. Esta encargado también de realizar inspección del producto, | | | |
| III. FUNCIONES | | | |
| información de cualquier imperfecto devolución para reproceso | | | |
| IV. DECISIONES | | | |
| Tiene la autoridad para la toma de decisiones comerciales | | | |
| V. INDICADORES DE GESTION | | | |
| Ambiente agradable | | | |
| VI. PERFIL PROFESIONAL | | | |

| | | |
|---|---------------|---------------|
| Formación académica: No es necesaria | | |
| Experiencia laboral: Dos años de experiencia | | |
| Conocimientos específicos: Utilización de herramientas de limpieza | | |
| Habilidades adicionales: Atención amable, receptividad, | | |
| VII. COMPETENCIAS | | |
| | | |
| Salario: | | |
| Observaciones | | |
| Elaboro | Reviso | Aprobó |
| | | |

| | | | |
|--|---------------------------------------|----------------|-----|
| MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS A NIVEL DE CARGO | | | |
|  | DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO | CODIGO: | |
| | | versión | 01 |
| | | pagina | 1/1 |
| I. IDENTIFICACION DEL CARGO | | | |
| EMPAQUE | | | |
| II. OBJETIVO | | | |
| Esta encargado de la parte final del proceso, ya que empaqa el producto final. | | | |
| III. FUNCIONES | | | |
| Trabajo en equipo –manejo de maquinaria de limpieza industrial Uso de materiales - útiles de limpieza Mantenimiento integral – información de cualquier imperfecto | | | |
| IV. DECISIONES | | | |
| Tiene la autoridad para la toma de decisiones comerciales | | | |
| V. INDICADORES DE GESTION | | | |
| Ambiente agradable | | | |
| VI. PERFIL PROFESIONAL | | | |
| Formación académica: No es necesaria | | | |
| Experiencia laboral: Dos años de experiencia | | | |
| Conocimientos específicos: Utilización de herramientas de limpieza | | | |
| Habilidades adicionales: Atención amable, receptividad, | | | |
| VII. COMPETENCIAS | | | |
| | | | |
| Salario: | | | |
| Observaciones | | | |
| Elaboro | Reviso | Aprobó | |
| | | | |

MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS A NIVEL DE CARGO

| | | | | |
|---|---------------------------------------|--|---------------|---------|
|  | DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO | | CODIGO: | MF-D-01 |
| | | | versión | 01 |
| | | | pagina | 1/1 |
| I. IDENTIFICACION DEL CARGO | | | | |
| DISTRIBUCION | | | | |
| II. OBJETIVO | | | | |
| Obtener de manera profesional la mejor disposición de entrega al cliente, así como la mejor imagen tanto para la empresa como para el producto dentro de su cartera de clientes o zona, y siempre con una actitud de compromiso con el cliente. | | | | |
| III. FUNCIONES | | | | |
| Antes de la entrega final Realizar prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas, preparar las visitas. Durante la venta, la visita. Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la venta. Después de la venta, el seguimiento. Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario o reporte, atender reclamaciones e incidencias. | | | | |
| IV. DECISIONES | | | | |
| Tiene la autoridad para la toma de decisiones comerciales | | | | |
| V. INDICADORES DE GESTION | | | | |
| Nuevas cuentas empresariales Aumento de clientes potenciales | | | | |
| VI. PERFIL PROFESIONAL | | | | |
| Formación académica: Bachiller con conocimientos en mercadeo Experiencia laboral: Dos años de experiencia Conocimientos específicos: Conocimientos en mercadeo, marketing Habilidades adicionales: utilización de tácticas de convicción, relaciones interpersonales, manejo de la palabra | | | | |
| VII. COMPETENCIAS | | | | |
| Pro actividad Manejo de atención al cliente Relaciones interpersonales Relaciones publicas | | | | |
| Salario: | | | | |
| Observaciones | | | | |
| Elaboro | Reviso | | Aprobó | |
| | | | | |

