

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA  
DE PLASTIPOL LTDA.**

**ADOLFO LEÓN HERNANDEZ CASTAÑO  
MARÍA CATALINA YEPES MEJÍA**

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CONTADURÍA PÚBLICA  
MEDELLÍN  
2006**

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA  
DE PLASTIPOL LTDA.**

**ADOLFO LEÓN HERNÁNDEZ CASTAÑO  
MARIA CATALINA YEPES MEJÍA**

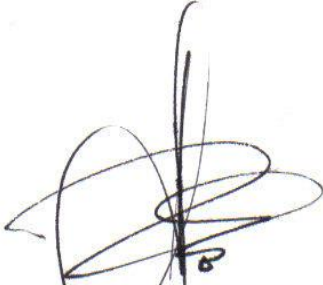
**Trabajo de consultoría para optar el título de  
Contador Público**

**Asesor Temático  
JHONNY ALEXANDER CANO GÓMEZ  
Magíster en Administración de Empresas**

**Asesora Metodológica  
ASTRID MOLINA L.  
Especialista en Gerencia Integral**

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CONTADURÍA PÚBLICA  
MEDELLÍN  
2006**

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA  
DE PLASTIPOL LTDA.**




---

**Asesor Temático**

*Astrid Holguín S.*

---

**Asesor Metodológico**



---

**Jurado**

**Medellín, 29 de noviembre de 2006**

***A nuestros esposos, padres, jefes, amigos y compañeros que con su apoyo, ánimo y constancia nos acompañaron a construir nuestros sueños profesionales.***

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus  
agradecimientos a:

Jhonny Cano Gómez profesor de la Facultad de  
Administración del  
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, por su  
acompañamiento, paciencia y perseverancia en  
la realización de la investigación.

Astrid Molina L. como asesora metodológica,  
por su aporte y acompañamiento  
en el desarrollo de la investigación.

Al Politécnico Jaime Isaza Cadavid,  
por abrirnos las puertas a la,  
profesionalización y al alcance de nuestro éxito laboral.

A la empresa PLASTIPOL LTDA, quienes  
no dudaron de nuestras capacidades  
para el desarrollo de la investigación  
y de los aportes que contribuirán al  
mejoramiento continuo de esta.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	18
1.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
2. GENERALIDADES DEL CENTRO DE PRÁCTICA	19
2.1. RESEÑA HISTÓRICA	19
2.2. MISIÓN	19
2.3. VISIÓN	19
2.4. OBJETO SOCIAL	20
2.5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	20
2.6. ORGANIGRAMA	20
3. MARCO TEÓRICO	23
3.1. GESTIÓN EMPRESARIAL	23
3.1.1. Control de gestión	25
3.1.2. Estructura organizacional	28
3.2. GESTIÓN POR PROCESOS	31
3.2.1. Etapas de la gestión por procesos	32
3.2.2. Los procesos	34
3.2.3. Representación gráfica de los procesos	41
3.2.4. Análisis y rediseño de procesos	47

	Pág.
3.2.5. Manual de procesos	51
4. DISEÑO METODOLÓGICO	55
4.1. TIPO DE ESTUDIO	55
4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	55
4.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	55
4.4. TRATAMIENTO Y PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	56
5. DIAGNÓSTICO	57
5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	57
5.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	59
6. CONCLUSIONES	64
7. RECOMENDACIONES	68
8. MODELO PROPUESTO	73
BIBLIOGRAFÍA	74

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Organigrama PLASTIPOL LTDA.	22
Gráfico 2. Estructura del proceso administrativo	24
Gráfico 3. Matriz DOFA	26
Gráfico 4. Caracterización del proceso genérico	34
Gráfico 5. Desarrollo de un proceso dentro de un procedimiento	37
Gráfico 6. Mapa o red de procesos	41
Gráfico 7. Flujograma pictórico	43
Gráfico 8. Flujograma de bloques	44
Gráfico 9. Flujograma vertical	45
Gráfico 10. Flujograma columnar	46
Gráfico 11. Diagrama causa-efecto	49
Gráfico 12. Mapa o red de procesos PLASTIPOL LTDA.	58



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Diferencia entre proceso y procedimiento	32
Cuadro 2. Simbología del diagrama de flujo	42
Cuadro 3. Lista de chequeo, funciones del área de Recursos Humanos	48
Cuadro 4. Descripción de manuales	53

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ciclo PHVA	50

## GLOSARIO

**ACTIVIDAD:** Acción dentro del proceso requerida para obtener un resultado particular.

**CELERIDAD:** Rapidez y velocidad en la ejecución de las actividades, acciones, entre otros.

**CICLO PHVA:** Planear, Hacer, Verificar y Actuar, es una metodología que se aplicada en los procesos organizacionales permitiendo implementar y controlar las acciones correctivas y las de mejora.

**CONTROL:** Comprobación de las características cualitativas o cuantitativas de los procesos, procedimientos y funciones que se deben de ejecutar en la realización del ejercicio.

**ESTRUCTURA:** Distribución y orden que se delega a un sistema de papeles o roles que has de desarrollar los miembros de una entidad, para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas.

**FLUJO:** Movimiento de recursos de un sector a otro, es decir, secuencia de las diversas actividades de un proceso.

**INDICADORES:** Son medidas que permiten evaluar o comparar en forma cuantitativa o cualitativa los resultados obtenidos en la ejecución de proyectos, procesos, programas o actividades.

**JERARQUIZACIÓN:** Orden o grado de categoría de las personas o cosas que contribuyen en el desarrollo de la organización.

**MANUAL:** Documento en el cual se describen todas las políticas, normas, procesos, procedimientos y funciones que se realiza y se establece en una organización.

**MATRIZ DOFA:** Es una herramienta de apoyo y orientación que permite hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas que se presentan en la organización.

**OUTSOURCING:** Son tareas o labores que son realizadas por personas o entidades externas e independientes a la organización.

**PERICIA:** Experiencia y habilidad en una ciencia o en un arte.

**PROCEDIMIENTO:** Métodos, acciones, operaciones, herramientas, entre otras, para ejecutar un proceso.

**PROCESO:** Secuencia de actividades que toman unas entradas, les agregan valor, y suministran salidas a un cliente interno o externo. Los Procesos utilizan los recursos de una institución para proveer resultados definitivos.

**PROPILENO:** Compuesto orgánico obtenido de los aceites del petróleo, se presenta como gas inflamable, se emplea para la manufactura.

**TAREAS:** Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado.

## INTRODUCCIÓN

El análisis y rediseño de procesos es una metodología que permite examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que éstas se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia de actividades.

Es por eso que el deseo de innovar y mejorar se ha vuelto indispensable en todas las organizaciones, por pequeñas que sean, las cuales buscan fórmulas para crecer y ser competitivas, teniendo como prioridad el estudio de los procesos necesarios para su desarrollo, partiendo de lo administrativo y llegando a lo más profundo de cada uno de los procesos, según los parámetros fijados por el mercado y los avances tecnológicos actuales.

Lo que se pretende destacar con el presente trabajo, es que una organización posee como característica básica la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades; con una visión de la misma, centrada en sus procesos que permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los clientes.

Por otra parte la empresa PLASTIPOL LTDA. en su ideal de mejora y partiendo de las recomendaciones y del modelo propuesto proporcionado durante el tiempo de investigación, logrará diseñar una estructura más sólida en el área administrativa, que afectará en forma positiva todos aquellos pasos que se siguen para presentar un producto a clientes cada vez más exigentes.

Dichas mejoras se realizarán partiendo de una orientación sencilla y entendible para el personal administrativo, un ejemplo de esto sería; el mejoramiento de la calidad en los procesos que influye en la percepción del cliente a través del desempeño del personal y que se manifiesta en la adopción de nuevas estrategias, creación de políticas y diseño de procedimientos, orientados hacia la satisfacción del cliente y en una gestión coherente de recursos y personas.

Pero hay que aclarar que cada persona que interviene en los procesos de una empresa debe trabajar siempre con una actitud de servicio, ya que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por un coherente desarrollo en los procesos creados por la misma, lo que redundará en un correcto desempeño de cada función individual o actividad.

Para lo que respecta a los límites en el proyecto, se quiere presentar como primer factor el tiempo. Solo fue posible los días sábados realizar las visitas, entrevistas

y diálogos con el personal de PLASTIPOL, en dicho tiempo, las personas que laboran allí tenían más trabajo, ya que por una parte, trabajan hasta el medio día y en la mayoría de las ocasiones se centran en el envío de la mercancía a puerto y a la compra de materia prima, sin embargo, se destaca su buena voluntad y educación al permitir ingresar a la empresa para facilitar la realización del proyecto.

Por todo lo anterior, se quiere ofrecer en este proyecto de investigación una serie de herramientas que permitirá a la empresa una orientación que la conducirá al mejoramiento continuo de su estructura organizacional, partiendo desde la creación de flujogramas para los procedimientos establecidos en el área administrativa hasta en la ordenación de un manual de procesos que permitirán detectar errores a tiempo y corregir fallas en su debido momento, aplicando así los mecanismos de control adecuado para cada caso.

El trabajo esta realizado en dos tomos, en el primero esta todo el soporte para llegar a la elaboración y desarrollo del modelo propuesto, realizando un manual de procesos.

Este manual esta diseñado para la empresa y con la nomenclatura y procesos que requiere la misma.

## **1. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la estructura administrativa de la empresa PLASTIPOL LTDA. mediante el análisis y el rediseño de sus procesos, que permitan la optimización de los recursos, la reasignación de funciones y responsabilidades y el fortalecimiento de los procedimientos de control establecidos en esta área.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar la identificación y caracterización de cada proceso a través de la observación del flujo real y documental de los mismos, desarrollando entrevistas al personal involucrado en ellos, facilitando la elaboración de diagramas de flujo.
- Analizar el comportamiento y cumplimiento de las actividades y responsabilidades del proceso administrativo aplicando herramientas de análisis de procesos, detectando los puntos críticos que representan cuellos de botella.
- Fortalecer las políticas y procedimientos administrativos, realizando propuestas de reglamentación que permitan el mejoramiento de la eficiencia y la calidad de los procesos.
- Desarrollar un modelo de manual de procesos en una de las dependencias del área administrativa, validando el funcionamiento y efectividad de los métodos sugeridos en el mismo.

## **2. GENERALIDADES DEL CENTRO DE PRÁCTICA**

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

La empresa PLASTIPOL LTDA. inicio el proceso de transformación de materias primas a finales del año 2001 en la ciudad de Itagüí; el material obtenido era comercializado para la fabricación de vasijas plásticas, nylon, suncho, juguetería entre otros.

A finales del año 2003 viendo las necesidades de obtener mayores rendimientos productivos y garantizar la estabilidad a los trabajadores, empezó a adicionar sustancias al producto aglutinado y a construir otros equipos con el fin de producir maderas plásticas, el cual se ha venido comercializando hasta el momento.

Hoy PLASTIPOL LTDA. Presenta una gama de productos, siendo el principal producto la estiba plástica, que posee variadas aplicaciones en varios sectores industriales de área urbana de Medellín, y el municipio de Itagüí. También se genera otros productos plásticos enfocados a diferentes áreas de aplicación como el área agrícola, la línea de hogar, y cualquier tipo de empresa que requiera niveles elevados de carga de material.

### **2.2 MISIÓN**

Brindar a los clientes artículos útiles que replacen la madera y otros elementos que estén acordes a sus necesidades, con productos de alta calidad, durabilidad y en el tiempo requerido.

### **2.3 VISIÓN**

Ser reconocidos como la empresa líder en la producción y comercialización de todo tipo de productos de madera sintética, permitiendo a la empresa mantenerse con éxito en el mercado nacional e internacional con gran número de aplicaciones.



## 2.4 OBJETO SOCIAL

PLASTIPOL LTDA., es fabricante de productos elaborados con material reciclable como el propileno.

## 2.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

PLASTIPOL LTDA, ofrece diversos productos sustitutos de la madera como estibas y estacones entre otros, son de amplia aplicación, tanto en la industria como en la ganadería, la agricultura, la construcción y amoblamiento urbano como también decoración de exteriores con estilo campestre.

Además se puede fabricar nuevos productos con diseños que se acomoden a sus necesidades. Hemos fabricado con gran aceptación casa para perros, parques infantiles, sillas de descanso para casas de recreo, soportes para macetas, corrales, cercas para jardines, equipos para carretera, estanterías entre otros.

## 2.6 ORGANIGRAMA

PLASTIPOL LTDA. posee una estructura organizacional adecuada a las condiciones y requerimiento de sus clientes, demostrando en ella la integración y el orden de sus recursos y organismos.

Para el desarrollo del proyecto de investigación se evaluarán las siguientes dependencias.

**GERENCIA:** Esta dirigida por una persona comprometida socialmente y con voluntad para lograr con éxito los objetivos de la organización, trabajando conjunta y armónicamente con todas las dependencias.

**ASESORIA CONTABLE:** La contabilidad es realizada y vigilada mediante un outsourcing, quien también asesora en lo relacionado con aspectos impositivos.

Con el fin de mantener información contable que permita la toma de decisiones oportunas, se estableció un compromiso de cumplimiento con la entrega y

recepción de la información contable y las obligaciones tributarias, mediante la colaboración y el apoyo de la Auxiliar Contable.

**DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN:** Son los que ejerce el control y evalúa la eficiencia de cada uno de los oficios y tareas relacionadas con la producción, velando así, por la óptima calidad de los productos, su presentación, su peso, su medida y su precio para competir en el mercado.

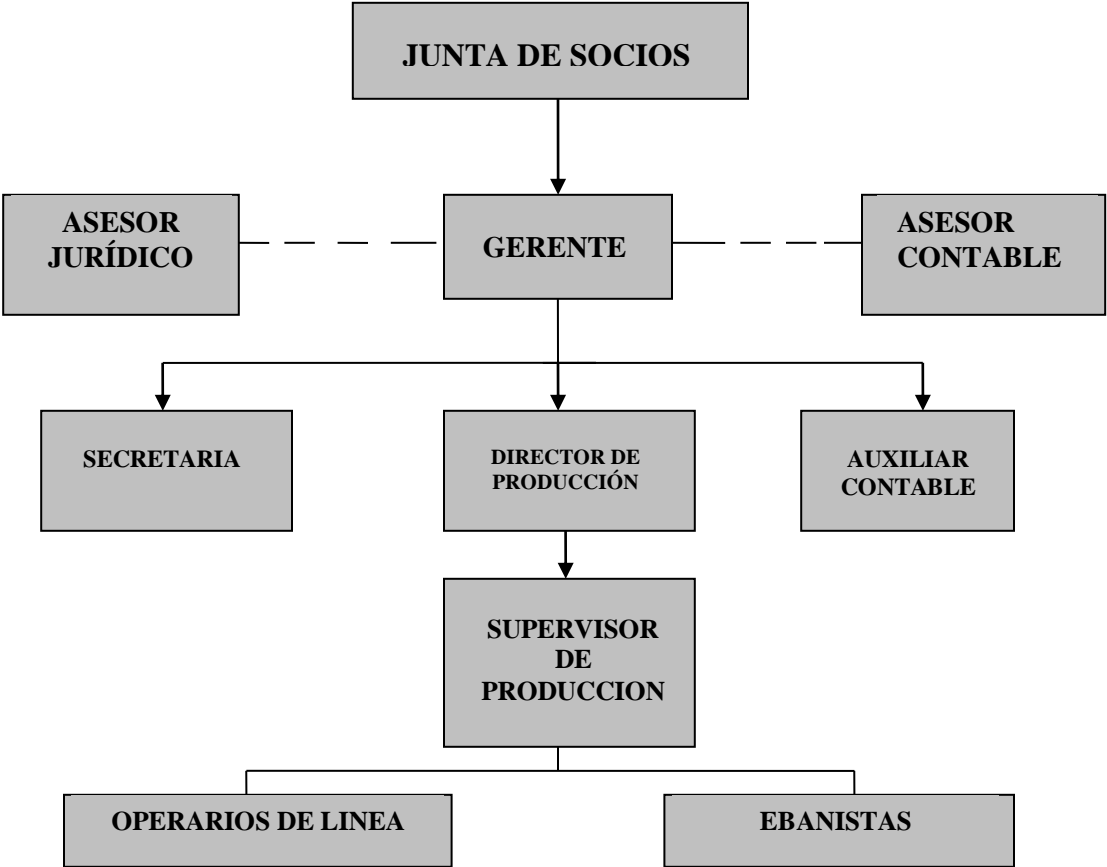
**SUPERVISIÓN DE PRODUCCIÓN:** Es quien con su experiencia y trayectoria en la empresa, se encarga de inspeccionar, evaluar y controlar todos los procesos de producción, desde el ingreso de la materia prima hasta la calidad del producto final.

Este cuenta con el apoyo de los operarios de línea y los ebanistas quienes se encargan de hacer la producción, el manejo de la maquinaria y la materia prima.

El organigrama de PLASTIPOL LTDA. Esta diseñado verticalmente, demostrando con el la autoridad formal, su relación, comunicación y su vía jerárquica, apoyándose de la relación de coordinación y funcionalidad que les ofrece el Asesor Jurídico y el Asesor Contable.

El organigrama esta plasmado gráficamente en la siguiente página.

**Gráfico 1. Organigrama PLASTIPOL LTDA.**



Las dependencias que se evaluaron en el área administrativa fueron la gerencia, la asesoría contable y la dirección de producción.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. GESTIÓN EMPRESARIAL

Se puede definir la gestión empresarial como un conjunto de principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad e imparcialidad, que toda organización o empresa debe tener como normas administrativas.

En nuestro tiempo y a partir de la automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han permitido encontrar la verdadera esencia de la gestión en donde su función es atender una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, que permitan el crecimiento de la organización.

Es por esto que la gestión esta caracterizada por una visión más amplia, partiendo de la solución de una serie de situaciones que conllevan al cumplimiento de un fin determinado, a través de un sistema de papeles y roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma optima, eficiente y eficaz.

Se podría definir entonces, que una organización es un todo organizado y complejo, que permite inducir al desarrollo y utilización de una serie de herramientas en las que se logra obtener un conjunto de acciones y actividades que interactúan entre sí, como también el control y la canalización de estos, presentando así sus límites.

De esta manera se concluye que los sistemas de gestión tienen un propósito que permiten determinar hacia donde se quiere ir, adicionalmente estimula el progreso y sirve como foco para motivar el esfuerzo y el espíritu de equipo.

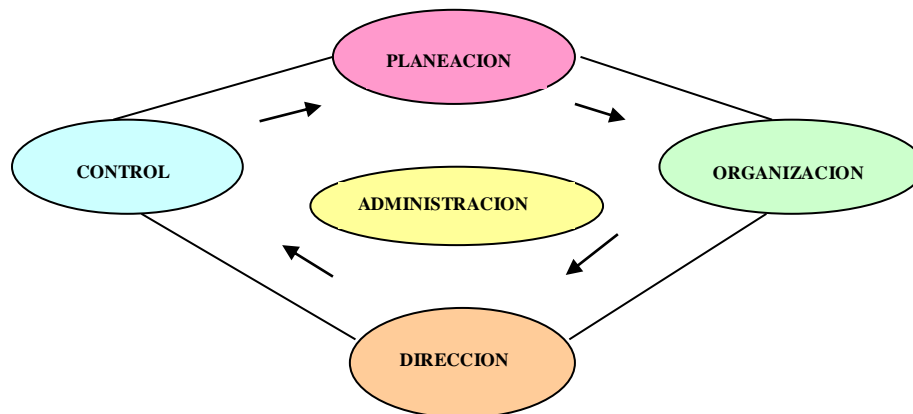
Según Newman<sup>1</sup>: Los sistemas de gestión son la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objeto común. De acuerdo a esta definición se puede decir que en toda organización debe existir toda clase de sistemas de gestión, que apoyen las áreas administrativas, mediante los cuales se realizan y se finalizan actividades eficientemente; los cuales se comprometen a ejecutar funciones principales tales como la planificación, organización, dirección y control.

---

<sup>1</sup> NEWMAN, William. Organización y Control. España, Bilbao. Ed. Deusto. 1976. p. 21

Es así, como la organización debe seguir unas funciones que conducirán al desarrollo de los procesos administrativos como nos muestra el siguiente gráfico:

**Gráfico 2. Estructura del Proceso Administrativo**



Fuente. Libro de Auditoria Operacional. PINILLA, José Dagoberto.

Según este cuadro el proceso administrativo comprende fundamentalmente el desarrollo armónico de las funciones administrativas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personas, materiales y equipos.

La planeación por ejemplo es una actividad de la dirección de la empresa, que programa lo que tiene que hacer y con que lo va hacer, de acuerdo con los objetivos que debe cumplir en determinado periodo de tiempo.

Para facilitar la planeación, es preciso dividir los programas, éstos se divide en proyectos. Los proyectos se miden en metas, estas en procesos y todo se estructura en cronogramas de actividades.

Mientras que la organización es la acción de convertir los planes, programas y proyectos en operaciones y tareas concretas que tiene por objeto la obtención, disposición, asignación y distribución de todos los recursos contemplados en la

actividad de planeación, definiendo claramente las distintas relaciones, de acuerdo con la misión, los objetivos y los planes establecidos.

A su vez, la dirección es la función que se cumple para realizar materialmente todo lo planeado y organizado de acuerdo con cada tipo de trabajo, herramientas y cronogramas. En otras palabras, esta se relaciona con tiempo y lugar donde se realizan las tareas, calidad y cantidad de los recursos que utiliza, calidad y cantidad de bienes o servicios a producir y la administración del personal y recursos existentes.

Y por último el control, que es la acción por la cual se evalúan y califican las condiciones en que se realiza la planeación, la organización y la dirección de los proyectos y planes, así como los resultados que se obtienen en relación con los objetivos que plantea la empresa.

**3.1.1. Control de gestión:** No se debe desconocer el papel fundamental que tiene este, el cual se puede clasificar dentro de los procesos; es decir, que el control como sistema es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que permite obtener como resultado la situación o función actual de la organización.

Adicionalmente y por lo anterior, el control de gestión reúne todas las condiciones en las que se compete en la actualidad por aumentar la calidad de los productos y de servicios, que han generado una modificación interna en las organizaciones. Para Amat<sup>2</sup>: El control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta.

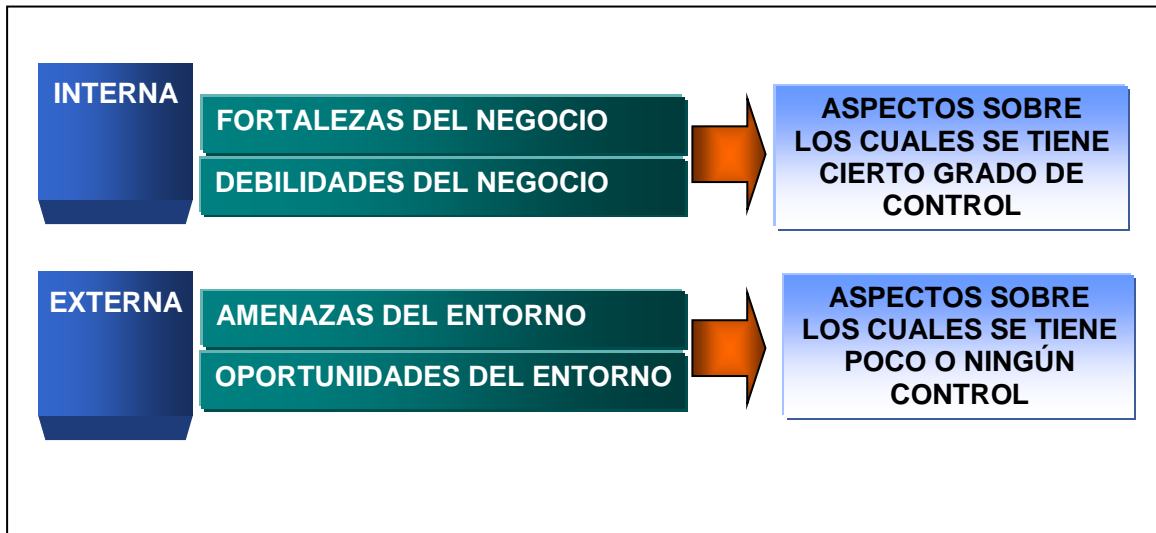
Partiendo de esta teoría, se confirma que el control de gestión es el aliado perfecto de las organizaciones, pues permite comprender que no solo hace parte de la dinámica contable, sino que reconoce también la existencia de otros factores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, como son sus fortalezas en el mercado y posicionamiento, el reconocimiento de sus debilidades y sus mecanismos de mando, es decir, el control y flujo de la organización.

De ahí la importancia que posee el aplicar la metodología que se desarrolla en la matriz DOFA, la cual permite examinar la interacción entre organización y el entorno en el cual ésta compete tanto a nivel interno como externo.

---

<sup>2</sup> AMAT, Joan. El Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. Ed. Gestión 2000 S.A. 1992, p.35

**Gráfico 3. Matriz DOFA**



Fuente. Enfoque Consultores. Diciembre 2005

Para su mayor comprensión se define la matriz DOFA, como una herramienta analítica que permite examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual ésta compete.

El análisis DOFA que se desarrolla en la matriz, debe focalizarse en aspectos relevantes; debe ser concreto, interesante y basarse en datos y hechos, evitando en lo posible que este se construya con base en suposiciones y casos puntuales.

En esencia toda organización es operadora de procesos con los cuales pretende satisfacer las necesidades de sus clientes y producir cambios en su entorno, para generar nuevos procesos o para mejorar los existentes, mediante la planificación y control que permitan saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

▪ **Caracterización del proceso de control:** está conformado por cinco aspectos importantes, que en la interrelación de estos surge lo que se conoce como mejoramiento continuo, estos son:

✓ Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.

- ✓ Modelo predictivo que permite estimar el resultado de la actividad que se espera realice cada responsable.
- ✓ Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
- ✓ Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
- ✓ Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de acciones correctivas.

▪ **Fases del control de gestión.** Resulta importante para poder realizar un diagnóstico de la situación del sistema de control de gestión de una organización, destacar algunos aspectos que definen la complejidad y la conformación de los sistemas de control de gestión como:

- ✓ **Calidad y confiabilidad, cultura organizativa.** Caracterizado por el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, que hacen de esta su forma de comportamiento.

Es decir la norma que se aplica a los temas de gestión que rige a la organización, y que debe ser respetada por todos los integrantes de ella. Por ello una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial como lo son los manuales de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

Mientras que la ejecución de los hábitos nos permite deducir que para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización y los valores son una cualidad que tienen las personas que integran una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, entre otros.

De ahí que la cultura organizacional permite conocer problemas dentro de la organización, integrar al personal bajo los objetivos que se persigue, formación de equipos de trabajo y detectar las necesidades del personal.

- ✓ **Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso.** Toda organización, en función de su misión y objetivos, y de acuerdo a determinados factores, como el contexto o sea manuales de procesos, políticas y estructura organizacional, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, entre otros, es quien decidirá la forma particular de su estructura, al igual que sus procesos.



✓ **Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad.** El diseño de actividades que se realicen de mejor y diferente forma que la competencia a un costo razonable y que pueda ser asumido por el cliente es considerado como un factor importante para la empresa. Por eso las actividades de un proceso deben de llevar a resultados que aporten valor al producto o servicio entregado a los clientes, lo que se vera reflejado en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Cuando las actividades de un proceso se encuentran distribuidas entre diferentes áreas funcionales, es necesario asignarlas a personas competentes para hacerse cargo de estas mismas, pues son ellas responsables del funcionamiento de este proceso.

Por eso el poder de habilidad, pericia y de conocimiento tienen una gran influencia en la actividad realizada dentro de un proceso. Para ello las funciones como las responsabilidades deben estar claramente definidas evitando así las desviaciones de los procesos.

**3.1.2. Estructura organizacional:** Representa la distribución ordenada de las partes de la empresa. Dicho de otra manera, es la forma como se organizan todos los elementos o recursos de la empresa, para que pueda funcionar ordenada y eficientemente.

De Ahí que cada elemento u órgano que conforma la organización, le corresponde ejecutar una función para que la empresa cumpla su objetivo. El éxito de estos depende de la forma como todos y cada uno de los órganos trabaje, pues ningún de ellos puede ni debe obrar independientemente de los otros, ya que cualquier intento perjudica el conjunto y se refleja principalmente en la calidad del producto, en la cantidad producida y en los resultados económicos de la organización.

Por su parte, la estructura organizacional esta conformada por dos órganos importantes como lo son la administración y dirección, y la vigilancia y control. La primera, es la máximo autoridad, pues su función es ejercer la suprema dirección de la organización, quien delega la ejecución de las decisiones en los otros.

Mientras que la segunda es la encargada de vigilar y controlar toda la gestión administrativa y productiva de la empresa, convirtiéndose esta en un elemento de defensa tanto para el socio, la empresa, para las personas que laboran en ella y para los que negocian con ella.

Según Henry Mintzberg<sup>3</sup> La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Según lo anterior, la estructura organizacional en una empresa esta integrada, es decir, que se relaciona de tal forma que un cambio en uno de sus elementos afecta y genera cambios en los demás componentes, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización. Estos elementos pueden ser los niveles jerárquicos de poder, líneas de autoridad y responsabilidad y las funciones que se desarrollan en la empresa.

De esta manera, se puede detectar que el esfuerzo coordinado lleva a la obtención de los objetivos establecidos por la organización a partir de aspectos formales e informales.

Los formales por ejemplo se identifican con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, entre otros.

Mientras que los informales se identifica con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

Una organización se conforma con un grupo de personas que voluntariamente se unen en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos. Pero para poder alcanzar estos objetivos propuestos, en algunos casos se parte de recursos limitados, en donde es necesaria la construcción de un esquema, que permita la interrelación e interacción de sus elementos, que determinen aspectos como disposición de sus recursos, facilidad en la realización de las actividades y la coordinación de su funcionamiento.

▪ **Elementos de la estructura organizacional:** La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas, para ello requiere establecer:

---

<sup>3</sup> MITZBERG, Henry. Diseño de Organización Eficiente. Ed. El Ateneo. Argentina, Buenos Aires. 1991, p.35

✓ **Políticas:** Son una serie de principios, parámetros y líneas de acción que guían el comportamiento de los integrantes de la organización para su sostenibilidad en el tiempo.

✓ **Estrategias:** Es el conjunto de operaciones planificadas que se desarrollan para actuar ante situaciones ya sea de adversidad o de fortalecimiento y crecimiento de la organización.

✓ **Objetivos:** Son las metas en las que se define hacia donde se debe enfocar los esfuerzos y recursos de la organización los cuales velan por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

✓ **Normas:** Es un conjunto de reglas o pautas a las que se ajusta la conducta y que constituyen un orden de valores que sirven para regular y definir el desarrollo del comportamiento de los integrantes de la organización.

✓ **Delegación de autoridad:** Surge como consecuencia directa de la autoridad que establecerá y controlará qué, quién, cómo, cuándo y dónde debe hacerse algo.

Luego se determina la autoridad funcional del sistema, mediante el derecho que se delega a un individuo o aún departamento para controlar ciertos procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones.

Dentro de esta delegación de autoridad, se encuentran también beneficios para la empresa y la ejecución de la labor que se desempeña, como: asesora en temas complejos, permite pensar en lugar de ir día a día, retroalimentación y la confianza en los empleados.

✓ **Coordinación:** Tendrá como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad. La coordinación deberá conciliarse con la necesidad de la especialización.

En ocasiones la falta de coordinación provoca conflictos, pérdida de control y una responsabilidad diluida por la separación entre autoridad y competencia y el rechazo de la responsabilidad.

Los mecanismos que contribuyen a la coordinación son la autoridad y la relación entre departamentos, que a su vez puede lograrse a través de los comités, el sistema de planificación, el manual de organización, los procedimientos, las comunicaciones laterales, las reuniones, las funciones de asesoramiento y las unidades de proyectos especiales.

- ✓ **Líneas de comunicación:** Su finalidad es facilitar la iniciación y el intercambio de planes, información, ideas y opiniones que surge día a día en la organización.
- ✓ **Adaptación mutua.** Se logra a través del conocimiento de lo que cada uno debe hacer dentro de una lógica de decisiones programadas.
- ✓ **Formalización o normalización.** Consiste en estandarizar actividades o atributos respecto de un proceso, producto o resultado. Se plasma a través de instrumentos como los manuales, los circuitos administrativos, entre otros.

### 3.2. GESTIÓN POR PROCESOS

Aún cuando se tiene definido que la gestión esta caracterizada por una visión más amplia, se podría decir entonces, que la gestión por procesos esta encargada de promover la adopción de un enfoque que busque aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Es por esto, que para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y formalizar numerosas actividades que están relacionadas entre sí. De ahí que todas las actividades que utilizan recursos, y que gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se pueda considerar como un proceso, que a su vez, este resultado constituyen el elemento de entrada del siguiente proceso.

Una de las ventajas de la gestión por procesos es el control continuo que proporciona vínculos entre los procesos individuales del sistema de los mismos, así como su combinación e interacción; enfatizando la importancia de la comprensión y cumplimiento de los requisitos, en la necesidad de considéralos en términos que aporten valor, la obtención de resultados y la eficiencia de estos y por último el mejoramiento continuo.

Cabe recalcar que estos procesos están apoyados de procedimientos y para comprender la identidad de estos es necesario entender que los procesos son una secuencia de actividades que transforma de manera coordinada unos insumos que bien pueden ser productos o servicios, y que adicionalmente debe tener un valor agregado para quien lo adquiere o para el beneficiario.

Mientras que un procedimiento es el acto, método o manera de hacer los procesos, es decir la guía para la ejecución permanente de las tareas, actividades o acciones dentro de un proceso requerida para obtener un resultado particular.

El cuadro que a continuación se relaciona ayudará a aclarar estos dos conceptos:

**Cuadro 1. Diferencia entre Proceso y Procedimiento.**

<b>PROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
Transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.	Definición de pasos para ejecutar una tarea.
Se comportan, son dinámicos.	Existen y son estáticos
Impulsados por la consecución de un resultado.	Impulsados por la finalización de la tarea.
Se operan y se gestionan	Se implementan
Se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.	Se encuentra en el cumplimiento de normas.

Fuente. Guía de Diseño y Mejora Continua de Procesos y Autores

**3.2.1. Etapas de la gestión por procesos:** Si se quiere lograr calidad en cada uno de los procesos de la organización, se debe adoptar por su parte un enfoque basado en procesos que permita mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, pero lo cual se requiere de fases que no pueden estar desconectadas entre sí, sino que su interrelación deben ir ajustando diariamente los procesos que contribuirá al logro de los objetivos.

Estas fases están constituidas por:

✓ **Identificación:** Esta fase inicial busca identificar la propiedad que tiene la organización en lo que se refiere a objetivos, límites, responsables, clientes, insumos, políticas, indicadores, frecuencia, sistema, normatividad y descentralización de actividades.

Para ello, hay que utilizar un sistema de recopilación de datos, los cuales pueden analizarse para proveer información sobre el desempeño del proceso, y determinar la necesidad de acciones correctivas o de mejora; para esto el diagrama de caracterización se convierte en el instrumento básico para la identificación de los elementos de entrada como los de resultado y todo lo que en ello se desarrolla para la terminación del proceso.

✓ **Análisis:** Al iniciar esta etapa, se debe comenzar con un diagnóstico en el que se identifica el grado de cumplimiento que existe entre los objetivos marcados por la organización, así como la estructura, procesos y herramientas existentes para alcanzarlos para hacer de estos propósitos algo perdurable, mediante la ejecución de una secuencia de actividades como lo son los diagramas ya sea de flujo, de causa-efecto, con datos como los expuestos por los histogramas, controles y técnicas para identificar oportunidades de mejora como la matriz DOFA.

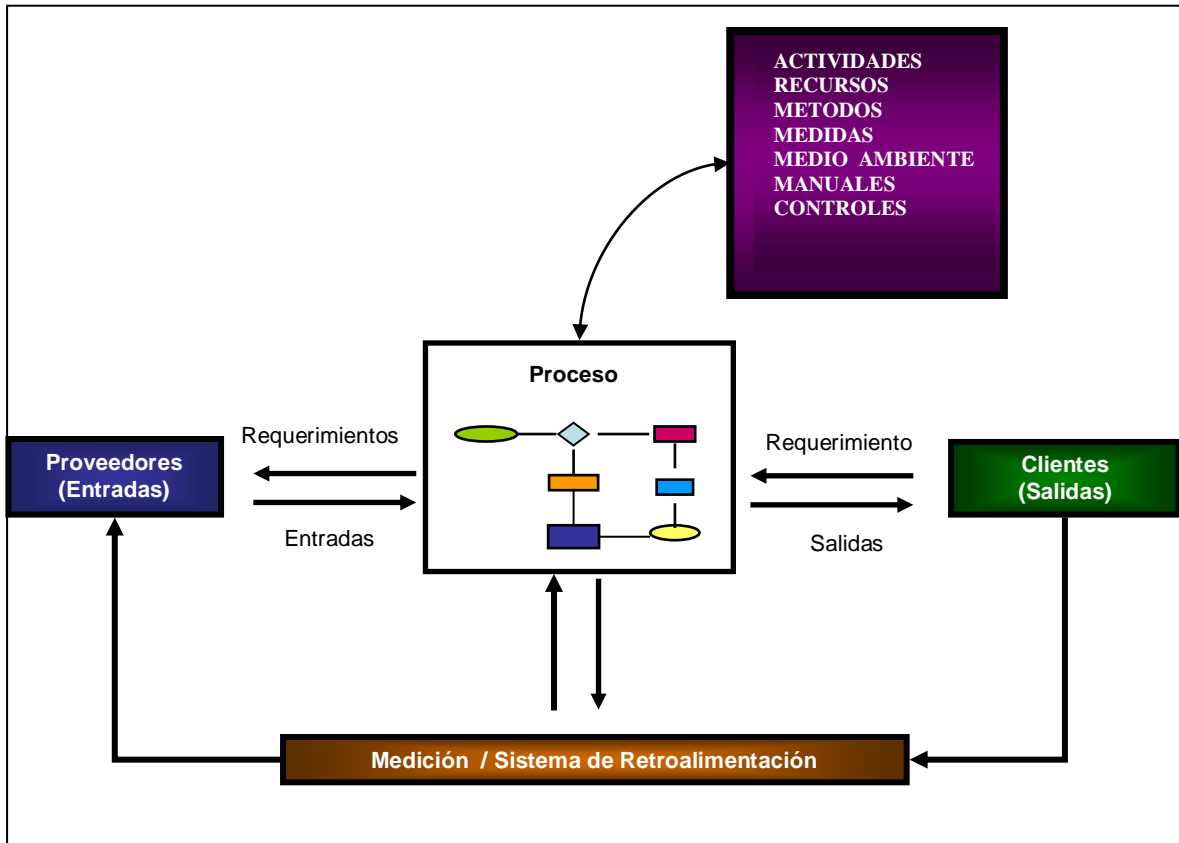
✓ **Rediseño:** Los procesos están diseñados para producir un resultado concreto, al que con la ayuda de la evaluación se pueda detectar si se esta ejecutando bien o no, pero principalmente para aplicar los correctivos necesarios. Es por esto que la organización para seguir trabajando mucho mejor, debe iniciar con la eliminación de la duplicidad ya sea de tareas o actividades, con la reducción de tiempo en determinados ciclos, aplicar un lenguaje simple y entendible, establecer alianzas bien sea con sus proveedores como con sus compradores.

✓ **Implementación:** El desarrollo de proyectos o funciones permite focalizar a la organización en la distribución del personal, de forma tal que se puedan establecer los parámetros, actividades y sistemas de medición que permitan lograr la eficiencia en la realización de cada uno de los oficios y tareas relacionadas con los mismos.

Para esto, se debe de utilizar herramientas tales como documentación del proceso, listas de chequeo, capacitación, pruebas piloto, entre otros.

✓ **Mejoramiento continuo:** A partir de este se establecen las propuestas de mejora clasificadas en función de su importancia e impacto, que se puede generar en el desarrollo de una nueva forma de laborar, para eso se hace necesario la aplicación de técnicas como el PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), círculos de calidad, planeación, entre otros.

**Gráfico 4. Caracterización del Proceso Genérico**



Fuente. Documento ISO/TC176/SC2/N544R2. Diciembre 2003 y Adaptación de los Autores

**3.2.2. Los procesos.** En la empresa moderna estos se han convertido en sistemas de organización de los recursos y las actividades que se ejercen en el día a día, entregando como resultado productos o servicios con las condiciones más óptimas y con un alto grado de eficiencia, incluyendo actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, como también su política, objetivos, planificación, aseguramiento y la mejora.

Generalmente el desarrollo y la aplicación de procesos se generan mediante un diagnóstico, el cual permite detectar las condiciones críticas por así decirlo de la organización, en donde se establece ya sea la implantación o el rediseño de los mismos.

Algunos resultados del diagnóstico pueden ser:

✓ **Estructura organizacional inadecuada, insuficiente y/o no funcional:** Para que una organización sea eficaz se debe apoyar de la contribución de cada individuo para el logro de los objetivos de la empresa, además se debe cumplir con las reglas, procedimientos y la estructura jerárquica que ordena las relaciones entre sus miembros.

✓ **Carencia de un plan estratégico y operativos:** La planeación estratégica es el esfuerzo ordenado y más o menos formal que existe en una empresa para establecer sus propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica todas estas, mediante el desarrollo operativo de la organización, de ahí la importancia de evaluar y controlar todas las actividades y procesos que se desarrollan.

✓ **Mala imagen:** En la actualidad las empresas reconocen su significativa importancia por su influencia en la confianza, permanencia y fidelidad del mercado y son conscientes, de que el comportamiento de este fenómeno en su organización, determina su futuro, favoreciendo la ejecución del plan estratégico.

✓ **Atrasos tecnológicos:** En una organización la tecnología se convierte en el motor para la ejecución de sus procesos y estos no solo se refieren a la maquinaria, ni a los equipos de cómputo, sino que también a la aplicación de conocimientos para el logro de fines prácticos mediante técnicas intelectuales que permitan resolver problemas y obtener los resultados deseados.

✓ **Aumento de costos:** Para lograr mantener un método de producción económico, la organización debe analizar primero la eficiencia técnica y tecnológica que posee, pues controlar estos dos enfoques, permite encontrar o reestructurar un método que minimice el desgaste de los recursos físicos, financieros y humanos que se requieren para la elaboración de los productos.

✓ **Gran número de quejas no atendidas y no conformes:** Se presenta cuando hay incumplimiento de un requisito, por lo tanto, un producto no conforme es aquel que no posee una o varias no aceptaciones, es decir, que incumple con uno o varios de sus requisitos.

✓ **Clima organizacional inadecuado:** Algo real y complejo es que este depende de la percepción que tenga el equipo de trabajo, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.



Se puede decir entonces cada proceso que se realiza en la organización estará basados por un objetivo y una misión que al interactuarlo con los demás procesos proporcionará el cumplimiento de las metas establecidas. Pero hay que tener en cuenta que un proceso no es un proyecto, ni la organización de un evento específico, tampoco las funciones de un cargo o área, más bien es un conjunto de actividades enlazadas, que buscan la satisfacción de los clientes.

▪ **Característica de los procesos:** Una organización esta formada por un conjunto de procesos que de manera conectada comienza y termina en el cliente, y su finalidad es la consecución de los objetivos de la organización, de ahí que:

✓ **La secuencia e interacción del proceso:** Lo que se busca es el control sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como su combinación e interacción, lo que equivale a decir que existe una relación causa efecto en donde las entradas se transformen en salidas.

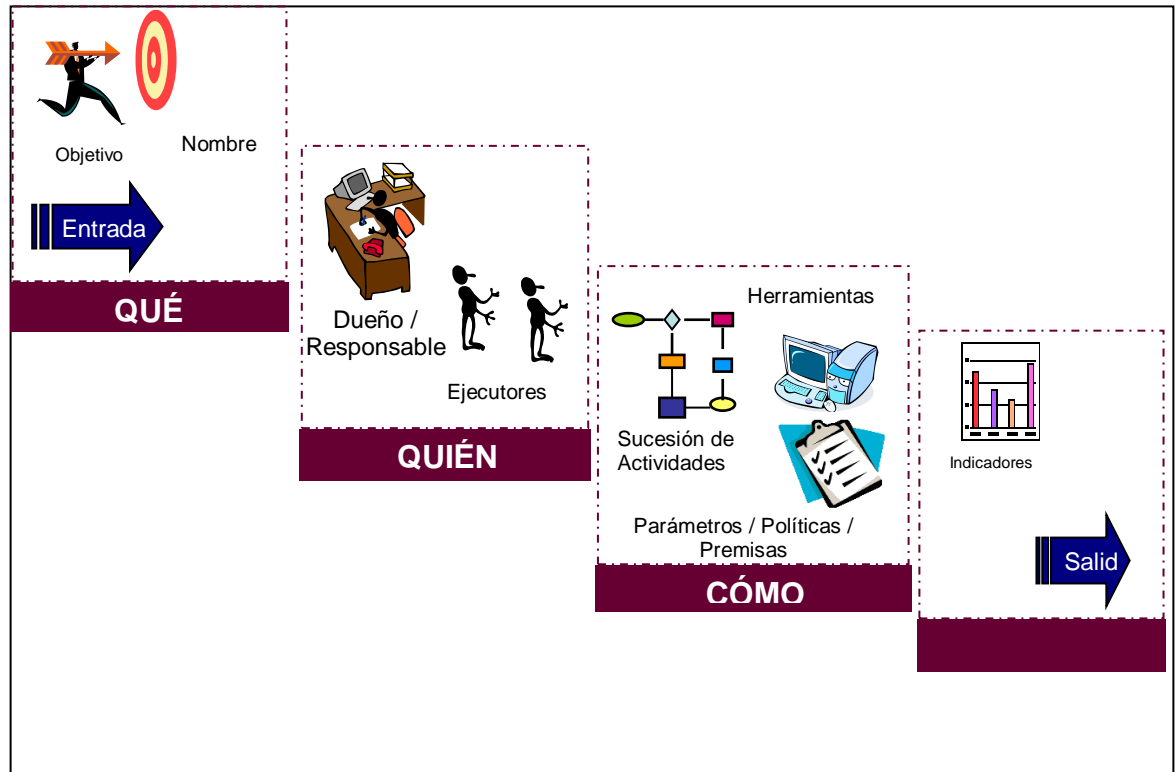
✓ **Los criterios y métodos para la operación y control eficaz:** Los procesos de una organización deben estar alineados con sus objetivos, teniendo como referencia el alcance que se desea lograr, esto incluye, la ejecución de la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y la revisión por la dirección.

✓ **La disponibilidad de recursos:** Que permitan implementar y mantener el sistema de procesos, logrando así la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos. Igualmente el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada.

✓ **Los seguimientos y medición de análisis:** La organización debe establecer procesos para asegurar de que el seguimiento y medición puede realizarse de manera coherente, y tomar acciones apropiadas sobre el equipo de trabajo y sobre el producto afectado, como también los dispositivos de medición para proporcionar la conformidad del resultado con los requisitos acordados.

✓ **Las acciones de mejora:** La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de procesos, mediante el uso de políticas de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de la auditoria, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

**Gráfico 5. Desarrollo de una proceso dentro de un procedimiento**



Fuente. Enfoque consultores 2005. Presentación Power Point

▪ **Componentes de los procesos.** Para que en la organización se logre el éxito de los procesos, se requiere contar con una serie de componentes los cuales no solo representan la disminución de trámites, costos, hábitos, entre otros; sino que permita la satisfacción del cliente interno y externo, estos son:

✓ **Flujo real:** Son todos los mecanismos que se realizan en un proceso, y que por su naturaleza requieren de recursos tanto humanos como materiales.

✓ **Componente estratégico:** Es el conjunto de operaciones que permite identificar las oportunidades de mejora en las operaciones de la organización.

Estos componentes se apoyan de la misión, visión, objetivos, políticas, procedimientos y el presupuesto a nivel institucional.

- ✓ **Misión:** Si bien es cierto que todo proceso tiene un principio y un final, este también posee una misión y una visión, que define el propósito de este, desarrollando así actividades que permitan encaminar estos esfuerzos al logro de la misión de la organización.
- ✓ **Organización:** Es la ubicación y función del proceso en la estructura orgánica de la entidad, los cuales pueden ser procesos de dirección, de realización o de soporte.
- ✓ **Talento humano:** Es el personal responsable de los procesos, y quienes en el desarrollo de sus actividades construyen al cumplimiento de la misión de los mismos; este personal debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia; logrando con este equipo de trabajo la satisfacción de los clientes mediante la motivación, incentivos, remuneración, reconocimiento y la capacitación
- ✓ **Límites del proceso:** El proceso debe tener un comienzo y un final, pues estos factores permiten fijar responsabilidades en la ejecución del trabajo y la fijación acertada del proceso, evitando con ello, que se realicen actividades que no aportan nada al resultado final.
- ✓ **Clima organizacional:** La situación que día a día vive una organización, se convierten en sistemas de evaluación y satisfacción del personal, que permite percibir el grado de comunicación, desempeño, armonía y sentido de pertenencia; que en el caso de la organización son aspectos de vital importancia para el desarrollo de los procesos.
- ✓ **Normas y controles:** Son los que permite examinar y censurar con autoridad mediante políticas, estrategias y normas la realidad de los procesos, formando juicios y aprobando o corrigiendo lo que no esta conforme.
- ✓ **Documentación:** Es el registro de los procesos requeridos por la organización para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, proporcionando evidencias de las actividades a seguir, tales como la secuencia, métodos necesarios para asegurar la eficacia de estos, disponibilidad de recursos, seguimiento y medición.
- ✓ **Indicadores de gestión:** Es una medida que permite evaluar o comparar en forma cuantitativa o cualitativa los resultados obtenidos en la ejecución de un proceso, programa o actividad, con el fin de ayudar a controlar y optimizar los dimensiones o factores críticos de una actividad.

Es claro que todo indicador contiene atributos que hace de ellos, ser el arma de competencia y evaluación en el crecimiento y el mejoramiento de todos los procesos o actividades que se realizan, para alcanzar las metas establecidas por la organización.

Alguno de estos atributos son la disponibilidad, ya que los datos para la construcción del indicador debe ser de fácil obtención, sin restricción de ningún tipo. La simplicidad, pues el indicador debe ser de fácil elaboración.

La validez, quiere decir que deben tener la capacidad de medir el fenómeno que realmente se quiere medir y no otro, y la confiabilidad busca que todos los datos utilizados para la construcción del indicador sean fidedignos.

✓ **Tecnología:** Es una base fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de una organización y una de las herramientas con que cuentan los colaboradores para llevar a cabo en forma oportuna y exitosa los diversos procesos de la organización.

▪ **Jerarquización de los procesos:** Se puede decir que el sistema de jerarquización de los procesos es difícil de comprender, pues son bastantes amplios, complejos y a veces confusos, de ahí que un modelo pueda dar la oportunidad de organizar y documentar la información.

Por lo anterior la jerarquización de los procesos se puede clasificar por:

✓ **Macroproceso:** Está integrado por varios procesos que a su vez se conforman de muchos procedimientos que permite lograr objetivos a nivel institucional.

✓ **Proceso:** Sucesión de actividades, ampliamente vinculadas y cronológicamente dispuestas, realizadas al interior de la entidad y dirigidas a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de cada actividad.

✓ **Subproceso:** Serie de actividades, procesos, parciales o totales que pueden ser enmarcados bajo un área o en un cargo.

✓ **Actividad:** Acción dentro del proceso requerida para obtener un resultado particular y que por si sola no tiene contexto dentro del negocio.

✓ **Tareas:** Actividades que son desarrolladas por varios o todos los colaboradores de la organización. No son parte de un proceso. como son responder correos electrónicos, asistir a reuniones, contestar llamadas telefónicas, entre otras.

▪ **Clasificación de los procesos.** Para una organización es fundamental que todos los procesos estén alineados con los objetivos y más aún cuando estos aportan valor.

A partir de esto, según la complejidad de la organización y el alcance que se quiere tener con sus procesos se pueden clasificar de la siguiente manera.

✓ **Procesos de direccionamiento estratégico:** Agrupan los procedimientos en los que se generan las directrices para el desarrollo de las actividades y controlan el cumplimiento de las mismas, así como el desempeño general de la organización, mediante el compromiso de la dirección, el enfoque al cliente, la planificación, la asignación de responsabilidades y la revisión.

Los procesos de direccionamiento estratégico pueden ser la planeación organizacional, la planeación financiera, la planeación de mercadeo y la retroalimentación, mejoramiento continuo, entre otros.

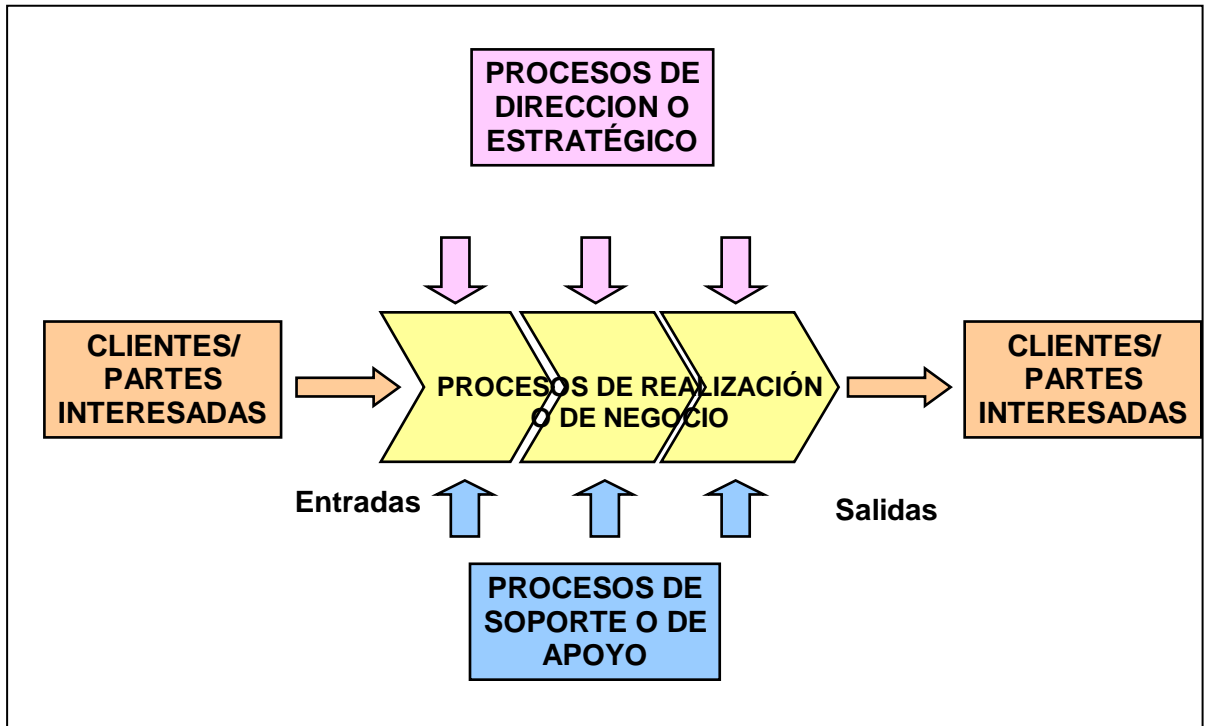
✓ **Procesos de negocio:** Son los procedimientos críticos para alcanzar los objetivos y desarrollar la razón de ser de la organización, es decir la misión.

Algunos procesos de negocio son la producción, los procesos comerciales, servicio al cliente, mantenimiento de los mismos, y la calidad de los productos, entre otros.

✓ **Procesos de apoyo:** Es uno de los procesos de inicio más importantes de la organización, puesto que soportan el desarrollo del negocio, no son la razón de ser, pero sin ellos no podría funcionar.

Los procesos de apoyo son: gestión organizacional, proveedores, gestión humana, gestión administrativa, gestión financiera, gestión tecnológica y apoyo jurídico, entre otros.

**Gráfico 6. Mapa o Red de Procesos**



Fuente. Calidad y Gestión Ambiental 2006, Presentación Power Point y Autores.

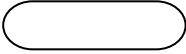
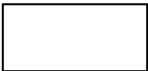
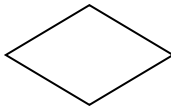

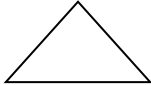

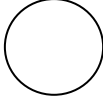

**3.2.3. Representación gráfica de los procesos.** Es la herramienta que facilita el análisis, y su principal objetivo es la descomposición de los procesos de trabajo. También permite distinguir aquellas que aportan valor agregado de las que no lo hacen, es decir que no provee directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado.

Existen varias formas de realizar la representación gráfica, ellas son:

- **Diagrama de flujo:** Es una representación gráfica de la secuencia de las diversas actividades de un proceso mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares, que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y el de sus actividades.

Existe una simbología estándar para la elaboración de diagramas de flujo o flujogramas, estos son:

**Cuadro 2. Simbología del diagrama de flujo**

SIMBOLO	SIGNIFICADO	INSTUCCIONES
	Inicio y fin del proceso	Anotar la identificación del flujo conectado (inicio, fin).
	Proceso o tarea	Describir brevemente la operación en el interior del símbolo.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la cual se tomará la decisión
	Documento	Anotar el nombre del documento
	Archivo	Anotar el nombre del archivo
	Conector de pagina	Se utilizan códigos para realizar las conexiones, anotando dentro del símbolo el código respectivo.
	Conectores de actividades	Utilizar códigos para realizar las conexiones, anotando dentro del símbolo el código respectivo.
	Sentido de flujo	La flecha indica la dirección del proceso este puede ser horizontal, ascendente o descendente

Fuente. Presentación Power Point de Olga Lucia Pérez Acevedo 2001

El análisis del diagrama del flujo permite evaluar aspectos tales como:

**Examen de flujo general:** En este examen se debe de preguntar si es lógico el flujo, existen pérdidas, o si existen vías paralelas o senderos múltiples y, en dicho caso, es válida y clara la justificación de las vías.

**Examen de cada símbolo de decisión:** Se ratifica si es esta una actividad de verificación o una tarea, si es posible que se detecten algunos errores y si se ha verificado con anterioridad.

**Examen de cada símbolo de tarea:** Revisa si se ha realizado esta actividad con anterioridad y como se ha impedido errores en esta actividad

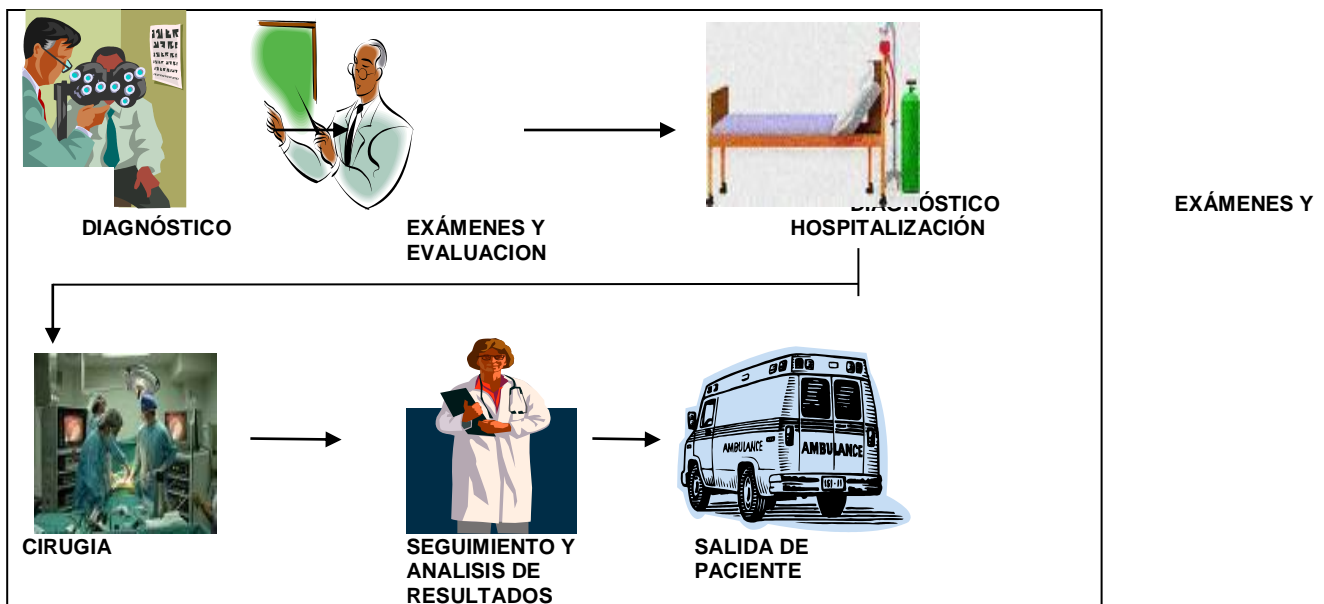
**Examen de cada punto en que la tarea pasa a otra:** En esta fase se observan las responsables, es decir quién participa, qué podría ir mal, satisfacen los proveedores las necesidades de los consumidores

Existe una gran variedad de flujogramas, los más utilizados son:

▪ **Flujograma pictórico:** Refleja el flujo del proceso de forma gráfica simple, mediante el uso de dibujos que representan los procesos y generalmente es presentado para un público que no necesita de elementos técnicos.

El gráfico que a continuación se ilustra, representa el flujograma pictórico de los procesos que se realizan en un hospital o una clínica.

**Gráfico 7. Flujograma Pictórico:**

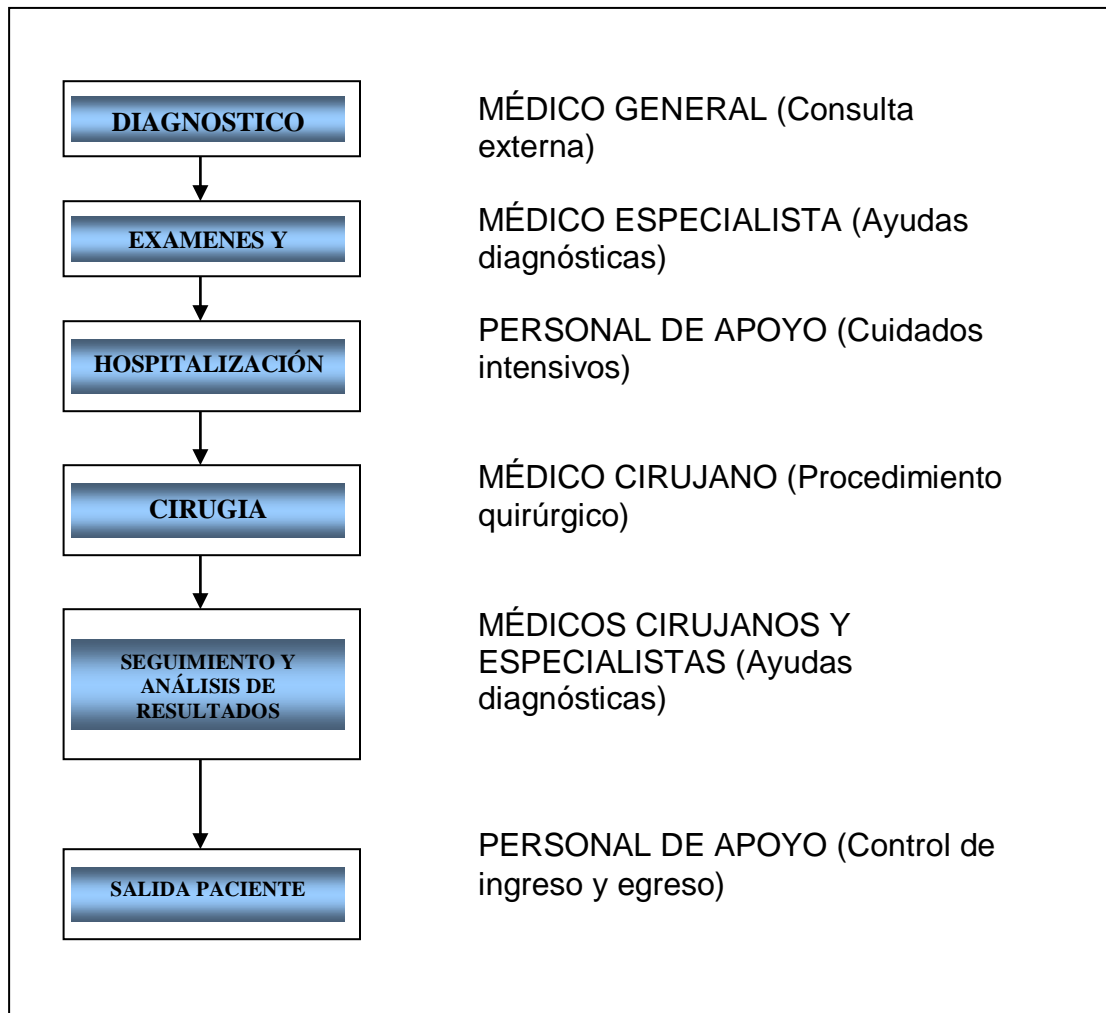


Fuente. Libro Gerencia de Procesos p.49



- **Flujogramas de bloques:** Es el diseño de procesos mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del proceso. Al lado de cada bloque se coloca el nombre del encargado de la actividad.

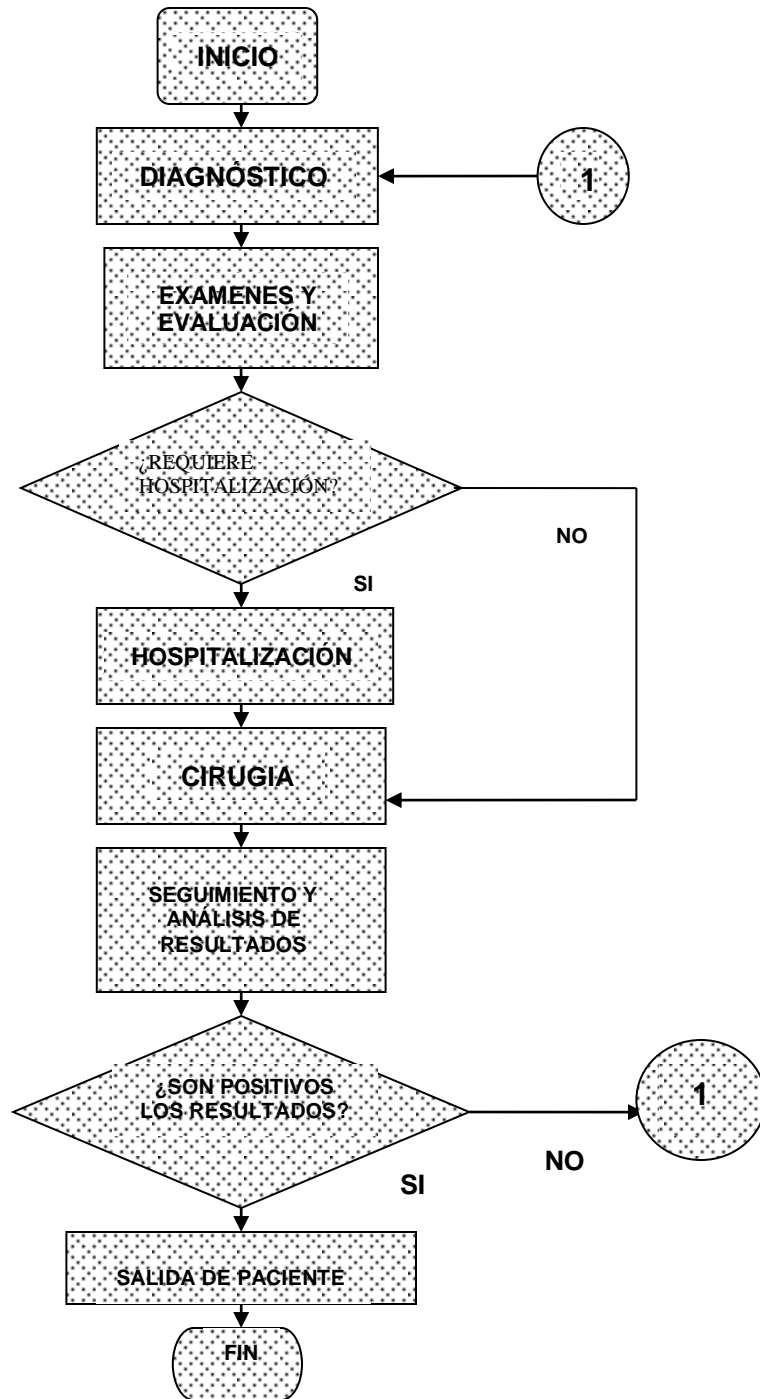
**Gráfico 8. Flujograma de Bloques**



Fuente. Libro Gerencia de Procesos p.49

- **Flujograma Vertical:** El flujograma se desarrolla de arriba a abajo, utilizando la simbología ya anotada. Ejemplo del gráfico 9 que esta en la página siguiente.

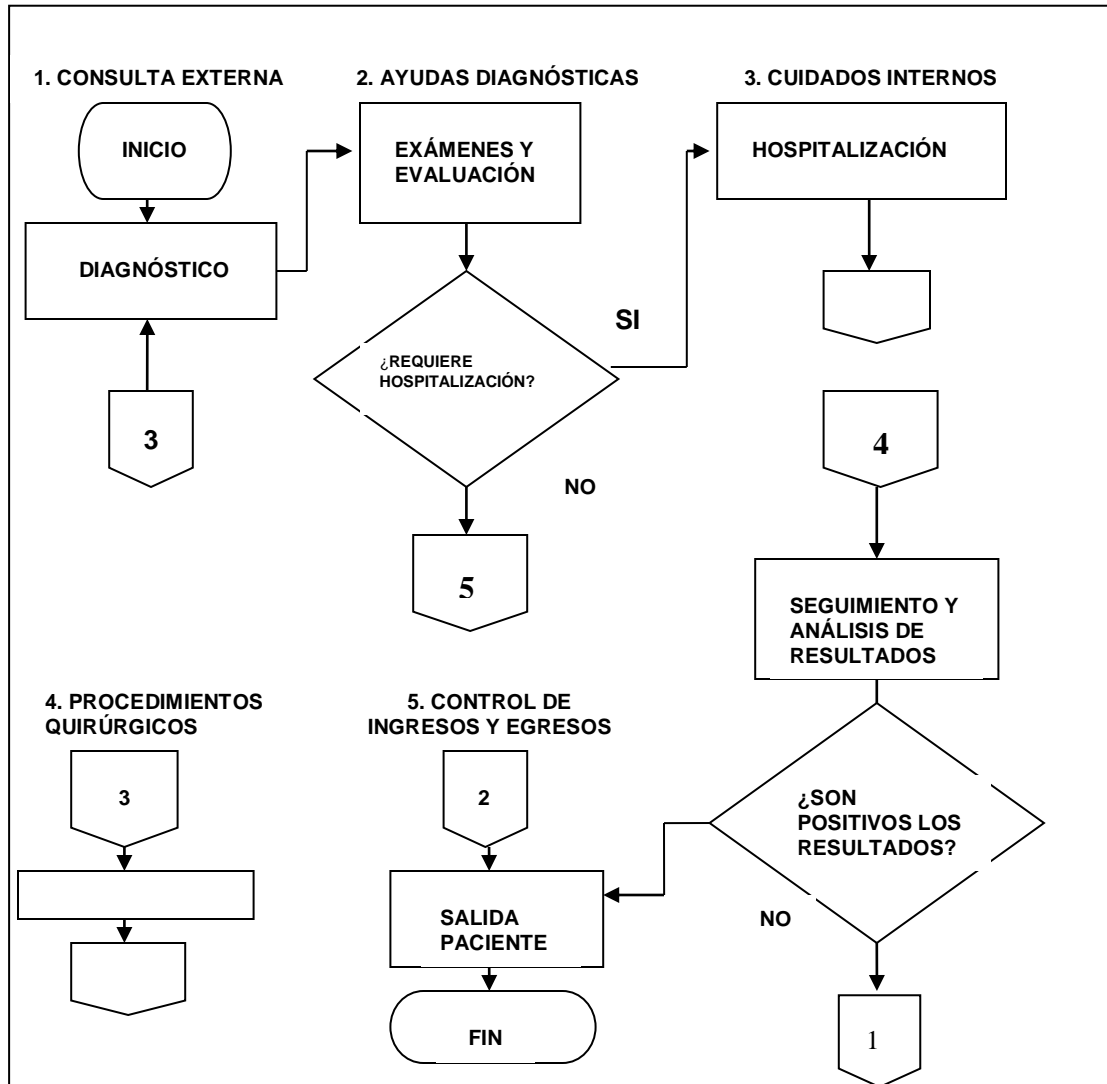
Gráfico 9. Flujograma Vertical



Fuente. Libro Gerencia de Procesos p. 51

▪ **Flujograma columnar:** Se utiliza cuando una organización quiere relacionar las actividades de varias áreas, departamentos o procesos de una organización. Cada columna de este diagrama delimita áreas, departamentos y en cada uno de ellos las actividades que ejecutan en todo el proceso.

**Gráfico 10. Flujograma Columnar**



Fuente. Libro Sistemas y Procedimientos Contables. Catácora.

**3.2.4. Análisis y rediseño de procesos.** El análisis de los procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que estas se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia de actividades.

Esta secuencia es la que conduce a un proceso que transforma de manera coordinada unos insumos en productos o servicios con valor agregado para un determinado consumidor, por eso es importante también, que se realicen diseños de procesos bien estructurados, con información acerca de lo que ocurre en tiempo real y controles de calidad incorporados a lo largo del mismo, que organice los factores que permiten producir calidad en los resultados.

Cuando los procesos ya están establecidos dentro de la empresa, la etapa de diseño no es necesaria, lo que seguiría a continuación, es la evaluación de estos con el fin de observar que tan eficientes son para la empresa.

De ahí que una de las armas que permite identificar el por qué de rediseñar algunos procesos es la lista de chequeo, en donde su función principal es la de recolectar y organizar los datos en donde se reconoce el deber ser de la organización, es decir tomar de la teoría general a la práctica para detectar con ello las falencias o los elementos con que cuenta la organización.

Estas listas pueden ser documentos o planillas mediante los cuales se acredita el cumplimiento de objetivos de gestión, como también pueden ser guías utilizadas para facilitar la realización de una evaluación o diagnóstico. Se presentan en formatos prediseñados que más o menos contienen:

Listado de temas o cargos o funciones a evaluar  
Espacio disponible para anotar observaciones  
Espacio para anotar a quien se evaluó o entrevistó.

En el caso de la evaluación de cargos, ayudan a analizar que funciones se desempeñan en determinado puesto de trabajo, pues a través de ellas se sabe que se hace o no en determinado puesto.

A continuación se relaciona una lista de chequeo de las funciones que se deben realizar en el área de Recursos Humanos y que de no aplicarse conllevaría al rediseño de este.

### Cuadro 3. Lista de Chequeo Funciones del Área de Recursos Humanos

#### LISTA DE CHEQUEO

**CARGO:** Director de Recursos Humanos

**OBJETIVO DEL CARGO:** Controlar, planear, dirigir y coordinar la administración de salarios, selección y contratación del personal, y el manejo de las políticas reguladoras para el buen desempeño de los empleados.

FUNCIÓN	APLICA	N/A
1. Administrar los programas de remuneración, beneficios, seguridad en el trabajo y recreación.		
2. Informar al gerente sobre las políticas organizaciones sobre igualdad de oportunidad y abuso sexual, y hacer las recomendaciones necesarias si un incidente se presentara.		
3. Trabajar con el personal para identificar las necesidades de los trabajadores		
4. Administrar los procesos disciplinarios y de despidos en casos necesarios		
5. Determinar las necesidades de entrenamiento para diseñar programas de desarrollo de trabajadores, salud y seguridad en el trabajo.		
6. Registrar y recopilar informes estadísticos concernientes al departamento de personal tales como contratación, traslados, valoración de rendimiento y tasa de ausentismo de los trabajadores.		
7. Supervisar la evaluación, clasificación de puestos disponibles y puestos ocupados.		
8. Proveer información acerca de las políticas de la empresa, funciones de los puestos, condiciones de trabajo, salarios, oportunidades de ascenso y beneficios para los empleados.		
9. Resolución de conflictos laborales		
10. Coordinar que los empleados de la organización estén informados de los cambios, logros y demás acontecimientos que ocurran en la organización mediante canales de comunicación interna.		
11. Resolver los problemas que se deriven de los procesos de ejecución de las actividades administrativas.		

Fuente. Diseño de Autores

Es así como el análisis y el rediseño de los procesos no es simplemente un ordenamiento de actividades que buscan la eficiencia, en donde la finalidad es reducir tiempos y movimientos en la ejecución de cualquier operación por

compleja o simple que parezca; pretendiendo llevar una actividad laboral operativa o administrativa al máximo posible de eficiencia. Sino que también se complementa con la coherencia entre las metas que la empresa desea alcanzar, lo que hace para lograrlo y los resultados que se obtienen.

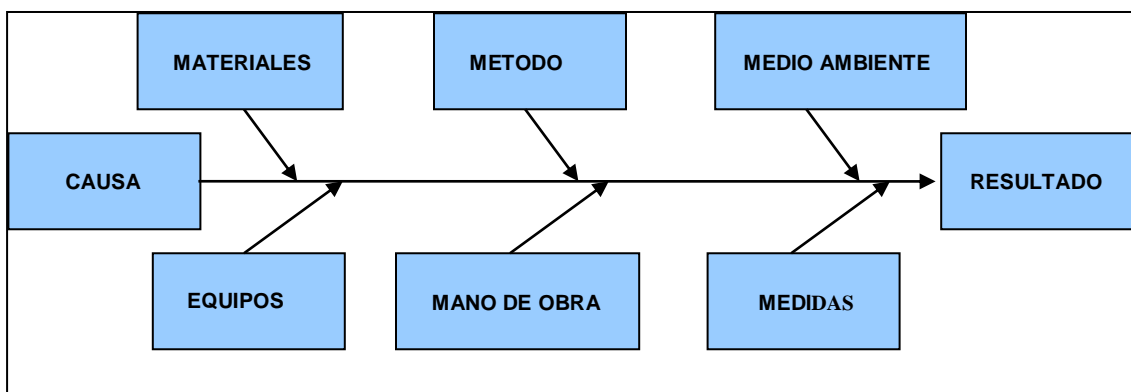
El análisis de procesos facilita entonces una auto-evaluación organizacional de carácter integral, en donde se examina la empresa como un todo complejo y articulado que tiene unos objetivos de corto, mediano y largo plazo, integrados de manera sistemática, alrededor de la misión y la visión de la empresa.

Por lo anterior al identificar y definir los problemas que en los procesos se presentan, como también los inhibidores de eficiencia y eficacia, el análisis encuentra las causas, y seguidamente define los objetivos y medidas para monitorear los logros futuros.

La representación gráfica, siendo una de sus herramientas, facilita el análisis, pues establece una representación visual que muestra como se descomponen los procesos de trabajo en actividades, a través de un ordenamiento secuencial permitiendo obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos, sus actividades y comprender su verdadera dimensión tornándolos mas eficientes.

Una de las gráficas que permite identificar y visualizar todas las variables que intervienen en un proceso es el diagrama causa – efecto: es una herramienta de ayuda para el análisis y el rediseño de procesos. Este se caracteriza por distinguir cuatro causas básicas las cuales afectan todo problema: mano de obra, métodos, materias primas, maquinaria.

**Gráfico 11. Diagrama causa efecto (identificar causas del problema)**



Fuente. Presentación Power Point de Olga Lucia Pérez Acevedo 2001

En algunos casos es necesario mejorar un proceso que debido al análisis realizado puede presentar problemas que en ocasiones generan efectos económicos y operacionales poco favorables para la empresa. Esta mejora implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en si mismas un proceso, o sea el rediseño de este.

Es así que rediseñar un proceso es convertirlo en algo mas eficiente y eficaz; es conseguir que alcance un grado superior al que tenía anteriormente. Este incluye una actividad de mejora permanente a través de herramientas como el PHVA.

La herramienta PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), es un ciclo que permite planificar ordenada y secuencialmente las operaciones o actividades que se realizan dentro de la organización, permitiendo detectar las falencias o las carencias que existen en cada proceso impidiendo así alcanzar las metas propuestas.

La utilización continua de esta, brinda a la organización una solución que realmente permite mantener la competitividad de los productos y servicios, en lo que el reduce los costos, mejora la productividad, reduce los precios, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo y aumenta la rentabilidad.

**Figura 1. Ciclo PHVA**



Fuente. Documento NTC-ISO 9001:2000 y diseño de autores.

La finalidad del PHVA es entonces la identificación clara del problema, acompañado del análisis de la causa objetándose con hechos y datos que permitan orientar al equipo de trabajo al mejoramiento continuo.

Por ejemplo planear, es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, tales como identificación de productos, de clientes, de requerimientos, de pasos claves y de capacidad.

Mientras que el hacer se convierte en la implementación de los procesos, y con ellos la identificación de oportunidades de mejora. Y el verificar es el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados, en pocas palabras es evaluar la efectividad.

Por último actuar, es tomar las acciones necesarias para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

**3.2.5. Manual de procesos.** Es un documento que sirve de guía y como herramienta en las distintas áreas de la organización, en los que se permite ejecutar y racionalizar de manera efectiva, sencilla y práctica los diferentes procesos.

El manual de procesos por su parte, debe de recopilar información segura, necesaria y suficiente para facilitar el entendimiento de todos los usuarios y beneficiarios que sean tanto internos como externos de la organización.

Adicionalmente, en la creación del manual de procesos se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación y disposición de los registros.

▪ **Objetivos del manual de procesos:** Permite definir, el carácter de la organización conduciéndola a creer, querer y comprender la forma ordenada como se realiza el trabajo. Estos objetivos explican el por qué y el para qué se debe tener un manual de procesos:

✓ Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas, aumentando en ellas la eficiencia y la productividad.



- ✓ Mejorar la utilización de tiempo y recursos, con el fin de suministrar los resultados o productos de acuerdo con los requisitos de la organización.
- ✓ Definir y comunicar claramente las responsabilidades y autoridades, logrando asegurar los procesos de comunicación y la toma de conciencia en todos los niveles de la organización.
- ✓ Estandarizar procesos y facilitar el entrenamiento del personal, contribuyendo a la satisfacción personal, en lo que se refiere a la ejecución correcta de sus labores.
- ✓ Disminuir errores, re-trabajos y costos, logrando con ello la calidad en los procesos y en los resultados esperados.
- ✓ Corregir errores en etapas anteriores, evitar su repetición y evitando reprocesos en las actividades y procedimientos que dan como resultado los puntos críticos o cuellos de botella.
- ✓ Mejorar el control en épocas de crecimiento y cambio para alcanzar la continuidad de la organización en el tiempo.
- ✓ Diferenciarse frente a la competencia.

Adicionalmente, este manual se caracteriza por asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, logrando con ello la identificación, el entendimiento, la fácil aplicabilidad y uso de los clientes internos como los externos.

▪ **Estructura del manual de procesos.** Para la realización del manual de procesos es preciso conocer los componentes que este posee, estos son:

Portada  
 Acta o resolución de aprobación  
 Misión de la institución  
 Objetivos del manual  
 Marco legal  
 Funciones del área o de la institución  
 Organigrama  
 Procesos del área o de la institución  
 Simbología  
 Indicadores de Gestión  
 Anexos (gráficas, tablas, fórmulas, ejemplos, entre otros).

▪ **Manual de Procesos vs. Manual de Procedimientos Vs. Manual de Funciones.** Es válido recalcar que el manual de procesos no es igual a un manual de procedimientos ni tampoco de funciones, pues el primero facilita la medición de la eficacia de la organización, en donde se integran todas la operaciones que contribuyen al alcance de los resultados encaminándose día tras día en el mejoramiento de sus procesos.

Por su parte el manual de procedimientos contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones, y por último el manual de funciones el cual contribuye a la orientación y el desempeño del talento humano apoyándose de actividades, responsabilidades, roles y perfiles de los empleados.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

En el cuadro que a continuación se presenta, se ilustra la finalidad de cada uno:

**Cuadro 4. Descripción de Manuales**

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
Documento que registra el conjunto de procesos discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o toda la organización	Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones, este incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen, su responsabilidad y participación.  Este manual contiene información y ejemplo de formularios, autorizaciones o documentos que puedan auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.	Documento que delimita la responsabilidad y las funciones de los empleados, su objetivo es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades de cada uno de los cargos de la organización.  De esta manera evita funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo.
* Sirve de guía para la recolección de actividades y tareas.  * Mejora el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos	* Permite conocer el funcionamiento interno, es decir, la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables.	* Describe de forma básica el cargo.  * Informa el objetivo estratégico del cargo.

Viene...

y financieros. <b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> -- Pasa...
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Genera uniformidad en el trabajo por parte de los funcionarios.</li> <li>* Evita la improvisación de labores.</li> <li>* Sirve como referencia para las actividades de control interno.</li> <li>* Constituye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sirve para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando su alteración.</li> <li>* Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.</li> <li>* Aumenta la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.</li> <li>* Ayuda a la coordinación de actividades y evita la duplicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Relaciona las funciones básicas de cada puesto de trabajo.</li> <li>* Describe cuál es el personal relacionado con cada cargo.</li> <li>* Describe el perfil y el rol que debe tener la persona responsable del cargo.</li> <li>* La descripción de las funciones y responsabilidades son una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver con prejuicios personales.</li> </ul>

Fuente. Diseño de autores.

Cabe aclarar que la aplicación de estos manuales requiere también del desarrollo de una estructura orgánica en la cual se presente un organigrama real de la empresa y con sus diferentes cargos, y que estos a su vez sea distinguido por todos los funcionarios para poder que así tengan claridad de con quien o con quienes debe contactarse para lograr los objetivos de sus cargo.

Adicionalmente es importante el conocimiento de la estructura orgánica de la empresa para poder que los empleados sigan adecuadamente el conducto regular o para saber a donde acudir cuando el funcionario requerido no se encuentre en el momento de ser solicitado.

#### 4. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 4.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio para desarrollar este trabajo según la problemática propuesta fue el descriptivo, pues permitió analizar de forma lógica y ordenada los diferentes procedimientos, apoyándose en la observación de todos los procesos que se desarrollan en el área, con el fin de obtener conclusiones generales mediante visitas a la empresa, en donde se entrevistó al personal administrativo, se revisaron documentos y registros de los procedimientos existentes, los que fueron examinados para proponer recomendaciones definidas y bien fundamentadas, comprobando que estas sean aplicables en el campo real.

#### 4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado en la elaboración de este trabajo fue el deductivo, puesto que permitió extraer situaciones reales de la organización, para llegar a resultados explícitamente concretos, los cuales están respaldadas por casos ya observados en investigaciones realizadas sobre esta misma temática y que pueden ser empleadas en otras áreas de la empresa.

#### 4.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para lograr los objetivos establecidos en el proyecto de investigación, se utilizaron fuentes primarias y secundarias, las cuales permitieron la recolección de la información necesaria para el desarrollo de este.

- **Fuentes primarias:** La información inicial que ayudó a recopilar la información necesaria se realizó mediante las visitas a la empresa PLASTIPOL LTDA, las cuales permitieron observar el proceso administrativo, apoyándose de las entrevistas y listas de chequeo que se le realizaron al personal directivo, empleados y personal involucrado en el ciclo, para lograr así la construcción de los diagramas.

- **Fuentes secundarias:** Fue conformada por herramientas que permitieron el desarrollo de la investigación tales como; textos, revistas, documentos, manuales y la información que maneja el área administrativa de la empresa que se requirió para la realización de la investigación.

#### 4.4. TRATAMIENTO Y PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con base en la información recolectada, se pudo tener una idea general del funcionamiento del ciclo, los aciertos y deficiencias del sistema lo cual ayudo a elaborar las recomendaciones necesarias para la mejora del área administrativa, mediante las siguientes herramientas:

- **Diagrama de caracterización del sistema:** El cual sirve para identificar tanto los elementos de un proceso, como las características más importantes que puedan afectar la eficiencia de este.
- **Diagrama de flujo:** Es una herramienta básica para entender la totalidad de las actividades que se realizan en un proceso.
- **Diagrama de causa – efecto:** Permite identificar y visualizar todas las variables que intervienen en un proceso y ayudará al análisis y el rediseño de estos.
- **Listas de chequeo:** Se utilizan para identificar o verificar que políticas, órdenes, procesos, entre otros, se están cumpliendo.

Así como también, se hace la entrega de un trabajo escrito a la empresa y se realiza su debida sustentación ante ellos y adicionalmente se entrega dos CD con la información del trabajo al Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y por último, se hará la sustentación pública ante el jurado asignado por el consultorio contable.

## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa PLASTIPOL LTDA, inició sus labores en el Municipio de Itagüí a finales del año 2001 con un pequeño equipo de trabajo donde fabricaban vasijas plásticas, nylon, suncho y juguetería.

En estos momentos, es una empresa que cuenta con un mercado nacional y extranjero, esto debido a la gran aceptación de productos como la estiba, que sirve para mejorar el transporte de mercancía pesada; este producto ha generado un crecimiento considerable tanto en lo económico como en recursos humanos en total son 29 empleados que están divididos de la siguiente manera: el área administrativa lo componen seis personas, y en el área productiva, veintitrés personas, el objetivo de esta división es lograr la permanencia de la organización y su crecimiento constante.

El área administrativa esta conformada por las siguientes dependencias: la gerencia, la dirección administrativa, recursos humanos y recepción, una auxiliar contable, el supervisor y el área comercial. Adicionalmente, cuenta con el outsourcing del contador público y el asesor jurídico.

Por otra parte el área operativa esta dirigida por la gerencia y el supervisor, quienes son los encargados de velar por el cumplimiento de las funciones delegadas a cada uno de los operarios.

El nivel de autoridad por su parte, esta focalizado directamente por la gerencia, pues esta, mantiene continuo contacto con la planta y el personal administrativo y en general con todas las actividades y resultados que se realizan en la empresa, como también de funciones que son netamente exclusivas de otras dependencias.

Así mismo, el organigrama de la empresa muestra niveles de autoridad, pero algunas dependencias que integran el área administrativa no están definidas claramente. Cabe resaltar que el personal que labora en esta área como en la operativa, posee la capacidad intelectual como física para ejercer de forma coordinada sus funciones y procedimientos desde de lo que se les ordena.

En cuanto a la comunicación de la empresa, se utilizan medios como: carteleras y reuniones que se realizan en el mes dependiendo la necesidad que se presente, aunque estas no son tan frecuentes, se les informa al personal las novedades que

ocurrieron, las nuevas metas y los correctivos que se tienen que hacer para mejorar el producto.

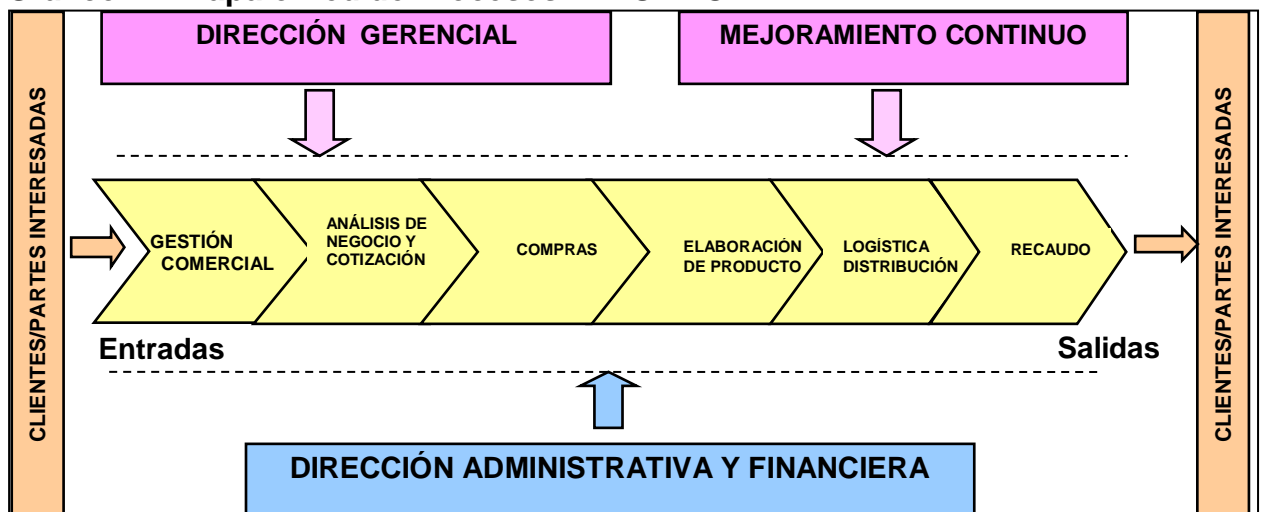
En lo que se refiere al clima organizacional, las condiciones son de hermandad, es decir, que su relación es de estrecho apoyo y aunque cada empleado trabaja según las condiciones que se presenten; una característica valiosa que tiene la gerencia de PLASTIPOL es el constante contacto con los empleados en donde los hace sentir como seres importantes en los logros de la organización.

La estructura organizacional y funcional son algo que aún no está bien documentado, pero dentro de sus esfuerzos existe una hoja de funciones la cual fue entregada solo al personal del área administrativa, sin embargo, la empresa no tiene construido un manual de funciones para todas las dependencias dificultando así el entrenamiento o la aplicación de un plan segundo.

El plan segundo, busca capacitar al personal en otras áreas o en su caso realizar una rotación de puestos a fines, con el propósito de que todos tengan conocimientos para cuando se presenten vacantes, retiros, vacaciones o incapacidades, estas sean asumidas por el mismo personal, evitando la contratación de personal externo.

Por otra parte la red de procesos de PLASTIPOL no está bien identificada, pues sus esfuerzos están focalizados solamente en los procesos de realización, y aún no tienen muy clara la participación de los procesos estratégicos y de apoyo los cuales son parte fundamental para el desarrollo de la empresa.

**Gráfico 12. Mapa o Red de Procesos PLASTIPOL LTDA.**



Fuente. Diseño Autores

Después de esta identificación se empezó analizar los procedimientos, funciones y la documentación que ejerce o aplica la empresa en el desarrollo cotidiano de sus actividades.

## 5.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Según las entrevistas abiertas realizadas al personal del área administrativa, se pudo deducir que en una persona están depositados varios cargos, así mismo se pudo corroborar la información suministrada por los funcionarios mediante el proceso de la observación, a saber por ejemplo, ***la persona encargada de recursos humanos a parte de cumplir con sus funciones, también realiza las de la recepcionista y a su vez es la persona encargada de realizar las cotizaciones para las ventas.***

Dentro de los procesos administrativos que se realizan al interior de la empresa se puede decir que en la dependencia de Recursos Humanos, la persona encargada de dichos procesos no posee un plan de trabajo definido, sino que va realizando lo que se requiere en el día a día.

Los procedimientos llevados en dicha dependencia no se encuentran definidos y documentados como tampoco poseen una frecuencia cronológica.

Por otra parte, el manual de funciones no se encuentra documentado, ni aprobado por la gerencia, ni la junta de socios; esto implica que para el proceso de selección no se tenga claramente definido el perfil del personal para ejercer el cargo.

Adicionalmente, quien determina que persona es vinculada o no es la gerencia y lo que se le ha delegado a la persona encargada de esta área es el archivo de las hojas de vida, contratos, afiliaciones y desvinculaciones, pero para este último no se maneja controles, ni un seguimiento sobre las terminaciones de contratos cuando estos son a término fijo, es decir, que las cartas que anuncian la terminación de este no se realizan en ocasiones, como tampoco poseen un control para la desafiliación del personal cuando el trabajador es quien no decide continuar, tal es así que con frecuencia no se dan cuenta de los empleados que se retiran y una de las formas como se enteran es cuando las empresas de salud o de pensiones les reportan la inconsistencia.

Por otra parte, el ausentismo de los trabajadores por cualquier motivo es controlado desde los soportes médicos o en su caso por calamidad doméstica, pero cuando no existe una excusa justificable, simplemente se le descuenta desde



la nómina. Los correctivos que se realizan para la anterior causa son manejados por la gerencia, puesto que el reglamento laboral interno que posee la empresa, no es conocido por el personal lo que permita controlar esta situación de forma informal.

También se pudo detectar que no poseen un programa de capacitación, generando con ello que el equipo de trabajo labore según ordenes dadas por sus superiores y según los factores presentados en el día a día; nuevamente cabe resaltar que los empleados desde sus niveles físicos e intelectuales consiguen la realización de su trabajo.

En cuanto a sistemas de control, el que se aplica es el de otorgarles la dotación (uniformes) que exige la ley, lo único es que no tienen fechas establecidas de entrega. Así mismo, se preocupan y tratan de cumplir los requerimientos que se exigen en salud y seguridad ocupacional, tanto así, que solicitan la visita de un funcionario de la ARP entre dos y tres veces en el año para fortalecer los conocimientos y prevenciones en lo que se refiere al tema; pero tampoco se ha convertido en un proceso documentado ni establecido por la organización.

La secretaria recepcionista, según la lista de chequeo realizada para este cargo y como se dijo anteriormente es el puesto que cumple con más funciones establecidas; las constantes interrupciones telefónicas (recepcionista), generan retrasos en las demás funciones que le corresponden al área de recursos humanos.

Adicionalmente, esta persona también es la encargada de realizar las cotizaciones y el manejo de los reportes de producción, para lo cual se detectó que es una de las funciones que más posee sistemas de control, pues en esta se evalúa las condiciones de la maquinaria, control de la materia prima, los operarios, horas de trabajo de máquinas y por último el cumplimiento en la producción establecida.

Estas últimas funciones traen consigo el proceso clave de control, pues el retraso de estos limita el cumplimiento de entrega del pedido como también las cantidades solicitadas.

Uno de los puestos más dependientes de la organización es el de la auxiliar contable, pues es el brazo derecho de la gerencia y es uno de los cargos con mayor responsabilidad, pero carece de archivos de seguridad, ya que se evidencia que la información no está bien resguardada ni custodiada, lo que puede conllevar a fraudes y mal manejo de la información.

En la elaboración de la lista de chequeo, se pudo observar que cumple con gran parte de las funciones y que estas se encuentran documentadas, pero existen

otros factores de importancia por ejemplo: el manejo de la nómina es un procedimiento que se realiza manualmente, lo que requiere de mucha disponibilidad del tiempo y los pagos de esta se realizan en su mayoría en efectivo, exponiéndose al hurto de los dineros.

Para lo relacionado con cuentas por cobrar no esta establecida una normatividad, como tampoco se basan en los artículos del Código de Comercio Art. 772, 773, 774, 621, 777, 778, 779 que indica el manejo de estas. De la misma forma, el manejo de la cuentas por pagar carece de controles, pues no se percatan de las vigencias de las facturas, como tampoco existe un control de pagos y la programación de estos generalmente no se cumple.

Se pudo detectar también, que manejan varios formatos de control: para caja menor, proveedores, la papelería generada en el mes y que debe ser entregada al contador, las planillas de pago y los centros de costos.

El problema que más se esta presentando en esta área es la poca ayuda tecnológica que posee, pues uno de los equipos destinado para los trabajos de esta dependencia (contabilidad), también es utilizado por la persona encargada de recursos humanos y en algunas ocasiones para los practicantes que laboran en la organización.

Una de las personas que se ha convertido en un apoyo importante para la gerencia es el Asesor Comercial. Durante la entrevista realizada y lo que se pudo observar de su trabajo es que no posee una aplicación de procesos, ni de una definición de funciones y procedimientos establecidos por la gerencia.

Sin embargo, siendo la única persona que integra esta área, se ha apropiado del cargo y coherentemente ha realizado un sistema que le permite estar pendiente de sus clientes y de ejercer sus propios controles, bien sea de visitas y de negocios realizados, así mismo la forma en que se debe realizar el proceso de venta, es decir, que desarrolla una especie de flujo grama en donde describe el proceso de la negociación desde la contratación hasta la entrega del producto.

Se aclara que lo anterior, solo lo ejerce el asesor comercial por conocimiento del área, sin embargo, la gerencia no lo ha validado como tampoco el previo seguimiento y aceptación.

La interrelación más directa que tiene esta dependencia es con el área de producción. El resultado final de su labor es la entrega del producto al cliente externo, como también el conservación de los mismos.

Por otra parte, uno de los puestos que más movimiento posee es el supervisor y/o almacenista; sus múltiples funciones hacen de este un área de poco orden, es decir, no existe una secuencia lógica de sus funciones, la distribución de su tiempo no es la más adecuada, esto implica que al ejecutar procedimientos de control estos no posean una veracidad debido a las constantes interrupciones en la realización de sus funciones.

A lo anterior, hay que sumarle que la empresa no ha establecido un proceso que permita la ejecución coherente de las responsabilidades asignadas. En cuanto a los recursos tecnológicos en esta dependencia no existen, todo es elaborado manualmente, lo que genera una acumulación de documentos, desorden, desgaste físico y tiempo perdido.

Esta área maneja controles que no están establecidos por la gerencia tales como: entrada de materia prima, productos terminados y listos para la entrega y material requerido por las máquinas. Así mismo existe un control que no se está realizando, y es el de productos terminados que se encuentran almacenados en la empresa y que en ocasiones no se les da salida en el momento en que se presenta una oportunidad de venta; causando así la no optimización de los recursos y el poco aprovechamiento de espacio.

Su interacción con otras dependencias se desarrolla en el área comercial y la gerencia, los resultados que genera su gestión es entregar un producto terminado, con excelente calidad, en el tiempo establecido al asesor comercial. Adicionalmente, una de sus principales funciones y responsabilidades es tener suficiente materia prima para la fabricación de los productos.

La función de la Directora Administrativa está orientado a organizar, supervisar y coordinar las operaciones administrativas, de las cuales incluyen nómina, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, control de inventarios, prestaciones y recursos humanos, los cuales son ejercidos algunos de forma directa o indirecta. Es de resaltar que esta persona no cumple con el perfil para este cargo por el siguiente motivo, su profesión está dada desde las ciencias educativas: Licenciada en Educación Básica Primaria, y no desde las Ciencias Económicas y Administrativas, pero ha desarrollado las funciones de su cargo con base en la experiencia comprendida a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, la manipulación y desarrollo de ciertas actividades por parte de la gerencia, no permite la ejecución de procesos netamente administrativos, por ejemplo, limitación en la supervisión de algunos empleados, no estar de acuerdo con la vinculación de personal que salió de la empresa por hurto, es decir, la propia gerencia no cuenta con la opinión de la Directora Administrativa, presentado así el problema de funciones.

Por lo anterior, se pudo detectar que las funciones de ésta área se están convirtiendo en procesos puramente operativos y no de dirección, tanto así, que se esta focalizando en el apoyo y soporte del área de recursos humanos, desviando así funciones tales como las de planear y organizar informes de operación, financieros, presupuestal, entre otros.

También se pudo observar, que es uno de los puestos fundamentales en las negociaciones internacionales ya que en ella se deposita la confianza para las cotizaciones, divisas y documentación legal para la realización de la exportación. En este aspecto se puede decir, que aunque no se encuentra documentado este proceso de negociación manejan un orden secuencial para el desarrollo de este.

Otras de las actividades que realiza esta área es la de controlar el personal administrativo, en donde en algunos casos carece de autoridad, pero que a nivel de control a realizado unos métodos de evaluación que le han permitido ir mejorando el desempeño del equipo de trabajo, pero su debilidad es no aplicar el seguimiento para ir mejorando y desarrollando aquellos propósitos que se contrae entre la dirección y el personal.

## 6. CONCLUSIONES

La estructura funcional y los niveles de autoridad representan la distribución organizacional de todos los elementos y recursos de la empresa, para que pueda funcionar ordenada y eficientemente.

En PLASTIPOL, uno de los problemas que se observa con más detalle, son los niveles de autoridad mal ejecutados, por ejemplo, el gerente es el que se mantiene en continuo contacto con la planta, con el personal administrativo, y en su mayoría, con todas las actividades y resultados que se generan en la empresa, es decir, el gerente se apropia de funciones exclusivas de otras dependencias, obstaculizando así que cada responsable de su área ejerza con liderazgo y responsabilidad las tareas requeridas y asignadas. El motivo de dicho problema parte de la poca delegación asignada por la gerencia, ya que aún no tienen definido cuales son las funciones, tareas y responsabilidades que le corresponde a cada miembro

El organigrama por su parte muestra algunos niveles de autoridad, pero algunas dependencias no están definidas claramente, como tampoco registradas coherentemente, lo que dificulta las diferentes delegaciones de cada miembro administrativo como productivo.

Toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia, cobrando el sentido del ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Debido al tamaño de la empresa, no existe gran variedad de métodos de comunicación, pero en los pocos que posee son utilizados para mejorar el clima organizacional y la calidad del producto ofrecido por la organización; por eso busca fomentar actividades como seminarios, programas de motivación personal, liderazgo, oportunidades de ascenso por meritos y capacidades del trabajador, logrando con ello aumentar la iniciativa, la creatividad y la motivación en el desarrollo de las actividades.

En una organización el clima organizacional se convierte en un factor fundamental de desempeño ya que permite percibir el grado de comunicación, compromiso, responsabilidad, armonía, sentido de

pertenencia y satisfacción laboral; que conjuntamente permitirá lograr los objetivos y metas de la organización.

En PLASTIPOL, el clima organizacional esta desarrollado bajo un esquema muy familiar, lo que puede generar consecuencias para la empresa a nivel positivo y negativo, según como lo perciban los miembros que forman la organización. Entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: productividad, baja rotación de personal, satisfacción, adaptación, innovación, entre otras.

Dentro de las consecuencias negativas se pueden señalar ausentismo injustificado, carencia de compromiso o sentido de pertenencia, incumplimiento de funciones, evasión de responsabilidades, pérdida de control, conflictos de autoridad, entre otras.

Una organización es conformada por un grupo de personas que se unen en torno de unas tareas y funciones que permitirán alcanzar los objetivos propuestos, pero para alcanzarlos es necesario construir un esquema que permita la interacción e interrelación de los elementos que determinen aspectos como disposición de recursos, facilidad en la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento.

Existen otras dificultades en la empresa y una de ellas es que no se hallan manuales de funciones, procesos y procedimientos que les permita apoyarse o guiarse en la ejecución de las labores asignadas.

No existe una normatividad interna (sistema de control interno), que defina los deberes, derechos y actividades de cada persona; generando con ello un desorden organizacional. Adicionalmente, el no poseer una norma o patrón de comportamiento definido, dificulta explotar la riqueza de los empleados, para que estos en el momento de hacerlos partícipes de los problemas de la organización puedan ofrecer posibles soluciones que permitan alcanzar los objetivos y las metas que existen, con el fin de lograr un verdadero y talentoso equipo de trabajo.

Para una empresa es clave que todos los procesos ya sean estratégicos, de negocio y de poyo sean reconocidos y alineados con los objetivos de la organización, logrando con ello establecer el norte a través de métodos, disponibilidad de los recursos, planificación, acciones de mejora y seguimiento.

La red de procesos de PLASTIPOL, permite identificar cuales son los procesos que le dan vida a la organización, es decir, aquellos de realización como son: la gestión comercial, el análisis del negocio y cotización, compras, elaboración del producto, logística y distribución y por último el recaudo; ya que los estratégicos y los de apoyo aún no están bien acordados por parte de la gerencia y la dirección administrativa, así mismo la no documentación de esto se convierte en un problema interno que no permite la definición necesario de cada puesto y su funcionalidad en la empresa.

El análisis y el rediseño de los procesos no es simplemente el ordenamiento de actividades que buscan la eficiencia, en donde la finalidad es reducir tiempos y movimientos en la ejecución de cualquier operación, por complejo que sea; lo que en realidad se busca es la coherencia entre las metas que la empresa desea alcanzar, lo que hace para lograrlo y los resultados que se obtienen, por eso se hace fundamental la aplicación del ciclo PHVA, para que permita esta coherencia de una forma planificada. Uno de los factores que influye en la distribución de cargos en PLASTIPOL es el tamaño de la empresa, para este caso en particular se puede concluir que las personas que ejercen en el área administrativa realizan de forma polifacética las funciones que contribuyen al logro de los objetivos. Es decir, que en una persona están depositadas varias responsabilidades.

El solo hecho que el personal labore polifacéticamente, genera un mal manejo del tiempo, una distorsionada secuencia de sus actividades, desconcentración permanente y en su defecto el incumplimiento en algunas ocasiones de sus responsabilidades.

La dependencia de recursos humanos por su parte, labora bajo la coordinación de la dirección administrativa y de la gerencia, es un cargo que carece de autonomía, decisión y autoridad, pues muchas de las funciones que se deben ejercer en este no se aplican, ya que esta diseñado para ejecutar las ordenes dadas y no para desarrollar procesos que involucre actividades tales como vinculación, desvinculación, capacitación, definición de perfiles, funciones, comunicación interna y recursos.

El desarrollo de programas de capacitación para los empleados nuevos por ejemplo, no existe, dificultando aún más que los empleados tengan conocimiento de la organización, de sus políticas y objetivos, como de sus funciones.

Por otra parte, los perfiles de los cargos así como toda la gestión que en ellos se desarrolla no están identificados ni materializados, como tampoco son

conocidos por los responsables; es decir, algunas personas que ejercen el área administrativa no tienen un conocimiento básico del proceso de esta, dificultando más la ejecución de sus funciones

Así mismo, la carencia de ayudas tecnológicas esta dificultando la optimización del tiempo, el desgaste físico para el manejo de planillas de control, planillas de inventarios y de algunos costos, la veracidad de la información y el aprovechamiento de los recursos técnicos.

Algunos puestos tienen demasiados procedimientos de control y estos en ocasiones no poseen un proceso de seguimiento ni de medición. En otros puestos hace falta cumplir con medidas de control sobre todo cuando de dinero se trata, ya que una misma persona maneja y controla los dineros de la empresa.



## 7. RECOMENDACIONES

✓ Diseñar o replantear nuevamente el organigrama de la empresa, donde se puedan definir los cargos responsables de cada función de los integrantes, sin omitir ningún de ellos; adicionalmente este nuevo diseño permitirá identificar la autoridad de cada persona, su ubicación en la estructura organizacional, el conducto regular y la comunicación formal interna.

Se sugiere además, que las personas que laboran en Recursos Humanos, la Auxiliar Contable y el Almacenista y/o Supervisor, sean catalogados como auxiliares administrativos, ya que por ser polifuncionales y por el tamaño de la empresa limita la delegación y creación de cargos específicos, lo cual hace necesario la definición de funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Adicionalmente PLASTIPOL, necesita una adecuada definición y delimitación de las funciones de sus empleados, lo cual será posible con la elaboración de manuales de procesos, procedimientos y funciones, ya que ayudará a la administración en la solución de problemas inmediatos y suministrará información que facilitará un desempeño más óptimo, un racional manejo de los recursos y la facilidad que proporcionará en los momentos de capacitación.

✓ El clima organizacional como factor fundamental de desempeño debe mostrar también un nivel de autoridad, disciplina y seriedad; pues el hecho de que los empleados de la organización se sientan familiarizados con la empresa no es un motivo o una excusa para incumplir las políticas, el reglamento interno y la ejecución de las responsabilidades.

Por lo anterior, es fundamental crear un reglamento interno de trabajo que promueva el cumplimiento del mismo desde el rol de cada persona hasta el papel que se espera asuma el trabajador con el mayor rendimiento posible sin obviar sus cualidades como persona.

✓ A nivel de comunicación se pueden desarrollar otras actividades que dinamicen los procesos a nivel interno, mientras la empresa adquiere nuevas tecnologías que también se pueden emplear, estas son:

- Reuniones primarias semanales o quincenales por área que faciliten un encuentro del personal de las mismas, aunque no haya temas específicos por tratar, de esta forma se elimina la mala costumbre de reunirse solamente cuando

existe algún tipo de problema, sino también para la evaluación de desempeño, para escuchar sugerencias, para mejoramiento continuo, entre otros.

- Reunión uno a uno que facilite revisar la situación laboral general.
- Momentos de verdad donde los empleados puedan ser evaluados mínimo una vez al año y donde se les establece compromisos de mejora, planes futuros y la actualización de sus funciones.
- Crear una revista o boletín interno, que puede ser emitida trimestralmente, en donde se publiquen los nuevos productos, el trabajador estrella, los acontecimientos más relevantes, cumpleaños, entre otros.
- ✓ Adquirir nuevas tecnologías, ya que es una base fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y una de las herramientas con que cuentan los colaboradores para llevar a cabo en forma oportuna y exitosa los diversos procesos de la organización.

Existen diversos programas que buscan generar mayor acceso a la Tecnología para empresas como PLASTIPOL LTDA. Estos programas son apoyados por diferentes entidades, tanto del sector público como del sector privado.

Fundamentalmente, el objetivo de los programas es presentar alternativas para apoyar el mejoramiento competitivo de las empresas a través de la adquisición, mantenimiento o actualización de su base tecnológica.

Dentro de éstas alternativas hay ayudas financieras (créditos), contratos de arrendamiento, consultorías especializadas en tecnología, leasing, entre otros.

Algunos de las entidades que brindan éstos programas son:

- **Famipyme** (Fondo Colombiano para la modernización y el desarrollo tecnológico de las Pymes)

Este fondo está orientado a fomentar la capacitación y consultoría integral y especializada, así como la innovación y el desarrollo tecnológico en las MIPYMES para incrementar su competitividad.

El FAMIPYME apoyará proyectos empresariales y productivos que requieran capacitación hasta en un 70 por ciento del costo del servicio, sin que éste rebase

los \$ 10,000.00 (diez mil pesos 00/100M. N.) por empresa beneficiada con el proyecto.

Las actividades destinadas a que las MIPYME´s se certifiquen en procesos de calidad, así como que les permitan integrarse a una cadena productiva como proveedoras o distribuidoras o que inicien procesos de exportación, serán apoyadas hasta con un 10 por ciento más, es decir hasta en un 80 por ciento del costo de servicio de capacitación que requieran.

- **IFI** es una entidad financiera estatal de segundo piso, autosostenible, que como instrumento del Gobierno Nacional contribuye al desarrollo de su política económica y social, mediante la irrigación de recursos en los sectores industrial, comercial y de servicios, con el criterio de generar valor económico agregado.

- **BANCOLDEX** (Banco de Comercio Exterior de Colombia), uno de sus objetivos es atender las necesidades de financiación requeridas para cubrir los costos y gastos operativos propios del proceso de producción y/o comercialización de un bien o de un servicio de las empresas exportadoras directas e indirectas. Incluye compra de materia prima, pago de mano de obra, otros gastos de fabricación, cartera, etc.

- **COMFAMA** impulsa la creación de pequeños, medianos y grandes negocios con crédito, asesoría profesional, capacitación y mucho liderazgo. Cuenta con varias líneas de crédito para suplir las necesidades que les surgen a las mipymes afiliadas. De esta manera, genera oportunidades para que sigan en desarrollo, de cara a una economía dinámica y a consumidores de bienes y servicios cada vez más exigentes.

En capacitaciones cuenta con los siguientes programas:

- Formación en gerencia y desarrollo empresarial.
- Capacitación en herramientas y tecnologías en producción.
- Conocimiento y acceso a nuevos mercados y tecnologías de comunicación e información.
- Asesoría en costos, contabilidad, mercadeo y ventas, y asuntos legales.

En líneas de crédito han sido diseñadas para suplir las necesidades de capital de trabajo, adquisición de activos fijos, renovación tecnológica, expansión y crecimiento de las empresas afiliadas a COMFAMA que sin importar su tamaño,

precisan de recursos que les permitan garantizar el sostenimiento y alcanzar el desarrollo de sus empresas.

Los beneficios de este sistema de créditos se basa en:

- Plazos de financiación hasta por 60 meses para cualquiera de las destinaciones del crédito: Capital de trabajo o Adquisición de Activos Fijos, con atractivas tasas de interés ligadas a la DTF.

- Amortización mensual constante a capital y cuotas variables decrecientes.

Flexibilidad en la cancelación de la deuda ya que no existe penalización por pagos anticipados o abonos extras a capital.

- La posibilidad de acceder desde el momento de la aprobación a una asesoría preliminar completamente gratis en el tema de Gestión Ambiental (aplica sólo para créditos que son aprobados con recursos del convenio COMFAMA – Corporación Interamericana de Inversiones).

- ACOPI (Asociación Colombiana de Pequeños Industriales)

- Cámaras de Comercio

- Proyecto Prymeros (BID, Confecámaras, Agenda de Conectividad)

- ✓ Identificar la red de procesos de la empresa, para que puedan apreciar con facilidad la relación existente entre distintas actividades, el análisis de estas, los puntos de contacto con otros procesos así como la identificación de los subprocesos comprendidos. Un ejemplo de este es la identificación de los procesos de apoyo, que permiten desencadenar el área administrativa, es decir, aquellos puesto de trabajo que se requieren par alcanzar las metas y objetivos establecidos por la organización, como son los procesos de gestión administrativa, gestión humana, gestión financiera y gestión jurídica.

- ✓ A nivel administrativo y gerencial es importante disponer de herramientas de gestión, que permitan conocer la situación actual de la empresa y encaminarla al logro de los objetivos planteados, y permita demarcar horizontes para el mejoramiento a través de la implementación de normas para lograr la certificación de calidad en un futuro próximo a través de la documentación, evaluación y seguimiento de todos los procesos que forman la organización.

✓ Desarrollar un programa de capacitación fácil y práctico, que permita orientar a los empleados nuevos frente a la organización en lo que se refiere a políticas, contratación, generalidades de la empresa, funcionalidad y la producción que se realizan en la planta.

✓ Implementar un sistema de costos, que les permita controlar desde la materia prima, la maquinaria, inventarios, mano de obra, costo y calidad de los productos; con el fin de optimizar el tiempo, controles, recursos y lograr la veracidad de estos.

✓ En el área de contabilidad es necesario segregar las funciones, ya que la persona de dicho puesto ejerce el control y el manejo sobre el dinero, lo cual según las normas establecidas puede ser contraproducente y prestarse a malos manejos del mismo.

Adicionalmente, se recomienda adquirir un Software o aprovechar los programas que ofrece el contador de la empresa, así mismo adquirir un programa nómina que facilite la realización de esta, para poder así optimizar tiempo, recursos y reducir los controles que acarrea realizarla de forma manual.

✓ Por seguridad del empleador y del trabajador es recomendable, que los pagos de nómina sean realizados a través de la gerencia electrónica, para así minimizar riesgos y optimizar el tiempo de la persona que liquida de forma manual y con efectivo la misma.

## 8. MODELO PROPUESTO

El modelo propuesto que se le brindará a la empresa PLASTIPOL LTDA, le proporcionará una orientación para la adopción de un sistema de gestión por procesos los cuales podrán aplicarse en todas las áreas de la organización, pues el propósito fundamental de este, es mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización para lograr los objetivos definidos.

Para lo anterior, se utilizarán herramientas de gestión que traerá consigo una serie de beneficios que permitirá el crecimiento de la organización, como es el ciclo PHVA, el cual logrará la integración y alineación de los procesos dando origen al desarrollo de la planificación de cada una de las responsabilidades, pasos, decisiones, procesos, actividades y tareas.

Así mismo la aplicación de los diagramas causa efecto para reducir costos, esfuerzo y tiempos de ciclos, a través del uso eficaz de los recursos, generando resultados coherentes, predecibles y de confianza.

El desarrollo de este modelo esta conformado por:

- ✓ La Red de Procesos de PLASTIPOL LTDA, que permite identificar cuales son los procesos en el área administrativa, como también todos los que conforman la organización.
- ✓ Un Manual de Procesos, con el cual se pretende lograr una estructura orientada al mejoramiento continuo, mediante el establecimiento de políticas de control, indicadores, objetivos, procedimientos y los registros necesarios de realizar en las fases de los procesos.

Así mismo, este manual estará conformado por un perfil de competencias, que establecerá los parámetros necesarios para la selección de candidatos mediante la descripción del área, factores y grados de requerimiento de la misma; también por unas funciones que delimitará las responsabilidades y el conducto regular de los empleados; y por último unos procedimientos que determinarán el norte o la forma de ejecutar las funciones de forma ordenada, coherente y secuencialmente, como también los recursos necesarios para la realización de este.

El modelo que se desarrolla para esta investigación esta contemplado en el tomo 2 del proyecto, el cual se aplica en el área de Recursos Humanos, contemplando en el todos los pasos que se describieron anteriormente.

Ver tomo 2

## BIBLIOGRAFÍA

BEDOYA, García Clara Luz. Administración de Formas Asociativas. Secretaría de Desarrollo de la Comunidad, Gobernación de Antioquia. Medellín, diciembre de 2000. p. 52.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, Proyectos Productivos. Secretaría de Desarrollo de la Comunidad, Gobernación de Antioquia. Medellín, diciembre de 2000. p. 39.

Colombia, Consejo de Estado. Código de Comercio. República de Colombia. por el cual se expide las normas que regulan el comercio en Colombia. Santa Fe de Bogota D.C. El Pensador Editores Ltda. 2da. ed. enero de 1997. p. 558

Colombia, Corte Suprema de Justicia y Corte Constitucional. Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo. por el cual se expide el Concordado con el Régimen Laboral Colombiano. Santa Fe de Bogota D.C. El Pensador Editores Ltda. enero de 1999. p. 384.

PINILLA, Forero José Dagoberto. Auditoria Operacional Factor de Productividad Empresarial en las Organizaciones. Imprenta Universidad Nacional DC. Colombia. 1996. p. 366

MEJÍA, García Braulio. Gerencia de Procesos. Ecoe Ediciones. 3ra. ed. Medellín, septiembre de 2000. p. 212

ESPAÑA, COMITÉ TÉCNICO ISO/TC 176. Selección y Uso de la 3ra ed. de las Normas ISO 9000. Documento: ISO/TC 176/N613. Octubre de 2000

ESPAÑA, COMITÉ TÉCNICO ISO/TC 176. Orientación Sobre el Concepto y Uso del “Enfoque Basado en Procesos” para los Sistemas de Gestión. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R<sub>2</sub>. Diciembre de 2003.

