

**FORMULACION Y DISEÑO DEL MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y
REQUISITOS Y EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA
EMPRESA CAUCANA DE DULCES**



LUIS ALEXANDER MORENO RAIGOSA

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2012**

**FORMULACION Y DISEÑO DEL MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y
REQUISITOS Y EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA
EMPRESA CAUCANA DE DULCES**



INFORME FINAL DE PASANTIA

**ASESOR ACADEMICO: Mag. REINALDO ERAZO
ASESOR EMPRESARIAL: Sra. CARMEN IMELDA GARCES**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El director y jurados del trabajo de grado: **FORMULACION Y DISEÑO DEL MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS Y EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA CAUCANA DE DULCES** realizado por Luis Alexander Moreno Raigosa, una vez revisado el escrito final y aprobada la sustentación del mismo, autorizan para que realice las gestiones administrativas correspondientes a su título profesional.

Firma Del Presidente Del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Popayán, febrero de 2012

DEDICATORIA

En los tropiezos de la vida lo importante es saber levantarse y volver a empezar, pero esto no se consigue tan fácil sino se cuenta con el cariño sincero de quienes están a tu lado incondicionalmente.

Por eso hoy que veo culminado uno de mis proyectos y sueños importantes quiero dedicar este triunfo principalmente a Dios que es mi mayor fuerza, mi sostén y mi mayor alegría, a mis hijas quienes son lo mas importante en mi vida, por quienes soy lo que soy hoy y por quienes todos los días me levanto con alegría, motivación y fuerza para seguir luchando.

Finalmente a toda mi familia, a mis amigos, a mi esposa, compañera y amiga incondicional, quien al igual que yo, esperaba con ansias este momento y ha mis compañeros de estudio ya que ellos fueron de gran ayuda porque estuvieron conmigo en momentos de tristeza, alegría, soledad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco muy sinceramente al Magister, Reinaldo Erazo, por su paciencia, y apoyo durante el desarrollo del proceso de mi trabajo de pasantía, como profesor y ahora como asesor académico, siempre me brindo su conocimiento y sabiduría, y en su nombre agradezco a la Universidad del Cauca, por permitirme terminar este paso de mi vida, personal y profesional, a Carmen Imelda Garcés, por creer en mi idea de negocio, y aportarme su conocimiento sobre los dulces típicos del Cauca y crear la empresa Caucana de Dulces, también quiero en este espacio darle las gracias a la profesora Yenny Angélica Conde, quien durante el tiempo que fui monitor de sus materias, me motivo permanentemente a terminar mi carrera.

Gracias a todo ustedes por haber creído en mi, este proyecto es por ustedes y para ustedes.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
3. MARCO DE REFERENCIA	16
3.1 ANTECEDENTES	16
3.2 MARCO LEGAL	19
3.3 INFORMACION GENERAL	20
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
3.5 PRODUCTOS	21
4. MARCO CONCEPTUAL	24
4.1 CONCEPTO DE MANUAL	27
4.1.1 Manual Especifico de Funciones y Requisitos	27
4.1.2 Funciones esenciales del empleo	27
4.2 CONCEPTO DE PROCESO	28
4.2.1 Clasificación de los procesos de negocios	28
4.2.1.1 Proceso estratégico	28

4.2.1.2	Proceso operativo	29
4.2.1.3	Proceso soporte	29
4.2.2	Responsables del proceso	29
4.2.3	Componentes de los procesos	30
4.2.4	Concepto sistémico de proceso	31
4.3	CONCEPTO DE PROCEDIMIENTO	32
4.3.1	Identificación de los procedimientos	32
4.3.2	Descripción de los procedimientos	33
5.	METODOLOGIA DE TRABAJO	34
5.1	MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	34
5.2	DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	36
5.3	PLANEACION Y ORGANIZACIÓN	37
5.4	LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS	37
5.4.1	Análisis de procedimiento	37
5.4.2	Pruebas y ajustes	38
5.4.3	Aprobación de los manuales	38
5.4.4	Edición de los manuales	38
5.4.5	Propuesta de mejoramiento	38
6.	APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE TRABAJO	39
6.1	DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	39
6.1.1	Diagnostico a través de la matriz DOFA	39
7.	MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS	44
7.1	OBJETIVOS	44

7.2 DESCRIPCION DE PUESTOS	45
7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
7.4 RECOLECCION DE LA INFORMACION	50
7.5 CRITERIOS GENERALES	51
7.6 ERRORES MAS COMUNES	52
8. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	54
8.1 PRIMERA FASE	54
8.1.1 Levantamiento y documentación de los procesos	56
8.1.2 Análisis de los procedimientos	60
8.2 SEGUNDA FASE	61
8.3 TERCERA FASE	62
8.4 EDICION DE LOS MANUALES	63
8.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	63
9. CONCLUSIONES	65
10. RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	68

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz D.O.F.A.	43

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos	25
Figura 2 Concepto sistémico de sistema	31
Figura 3 Etapas del plan de trabajo	35
Figura 4 Organigrama general	49
Figura 5 Mapa de procesos	55
Figura 6 Concepto de proceso	60

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1 Productos	69
Anexo 2 Formulario de análisis ocupacional	70
Anexo 3 Glosario de términos	74
Anexo 4 Caracterización del proceso	75
Anexo 5 Formato para la definición de procedimientos	76
Anexo 6 Formato para el levantamiento de procedimientos	77
Anexo 7 Formato de descripción de cargos	78
Anexo 8 Formato información general del proceso	80
Anexo 9 Formato información específica del procedimiento	81
Anexo 10 Portafolio de productos	82
Anexo 11 Acta de Inspección Sanitaria a Fábricas de Alimentos. Pág. 8	84
Anexo 12 Univerciudad. Emisión del 19 de enero de 2012	85
Anexo 13 Manual Específico de Funciones y Requisitos y Manual de Procesos y Procedimientos	86

INTRODUCCION

En el cumplimiento de este trabajo que se realiza bajo los términos de PASANTÍA, se implementaron la siguiente metodología; un levantamiento, análisis ocupacional e implementación de procesos y procedimientos, que se realizan en **Caucana de Dulces**, como práctica empresarial en la carrera de Administración de Empresas; el trabajo se realizo en conjunto con el personal y las directivas de la empresa.

El trabajo comprende la formulación y diseño de los MANUALES ESPECIFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS Y DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS, con el cual se dotara a **Caucana de Dulces** de un instrumento útil e indispensable para la optimización de los recursos humanos, además de mejorar la calidad de los procesos con el fin de obtener una mayor eficiencia en la gestión empresarial.

Con el éxito de este trabajo el estudiante adquirirá una experiencia en el ámbito laboral, puesto que mediante la elaboración de este proyecto el pasante aplicara de manera práctica y real los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las directivas de **Caucana de Dulces** son conscientes de la importancia de emprender un desarrollo de un manual que permita identificar, levantar, analizar y simplificar los diferentes procesos y procedimientos que se formalizan en la organización en vista que es casi imposible aumentar su productividad y efectividad de las acciones realizadas sin utilizar la metodología clave de identificar y simplificar los proceso y procedimientos administrativos y operativos, además de dotarse de herramientas técnicas y procedimentales necesarias para abordar con autonomía y seguridad los diferentes procesos administrativos que soportan el cumplimiento de su misión, y un instrumento como el Manual Especifico de Funciones y Requisitos, que permite ligar la intencionalidad plasmada en acuerdos, y documentos con el quehacer del talento humano vinculado a cada uno de los empleos dentro de la organización; identificando las diferentes tareas desempeñadas por cada miembro de la organización de acuerdo a las competencias que requiere el puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), desempeñado en las diferentes compañías, La clave para aumentar la eficiencia administrativa y operacional de sus diferentes dependencias, requiere de técnicas gerenciales efectivas y concretas, para así permitir el éxito y lograr los objetivos aumentando la productividad.

Con lo mencionado anteriormente se pretende explicar que es entendido por la dirección general de **Caucana de Dulces**, el nuevo direccionamiento que se puede adoptar por la empresa de acuerdo al uso inteligente de herramientas para

mejorar la gestión, que es de aplicación uniforme; que resuelve controversias (no se pierde tiempo en discusiones); que indica la coordinación necesaria para mejorar: tiempo, seguridad y precisión en ejecución de tareas; que además contribuye a la eliminación de errores y donde no saber es desperdiciar la posibilidad de usar un mecanismo de especialización, de capacitación, de readecuación organizativa (en concordancia con objetivos), de uniformidad, de desarrollo de funciones específicas, además desvirtuar imágenes negativas de mal funcionamiento o ineficiencia.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Siendo los manuales herramientas administrativas que fomentan la efectividad de las empresas, además de reflejar el desarrollo organizacional al interior de la ella, generando un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores de la misma, fortaleciendo su imagen ante el mercado, cabe preguntarse si, **¿LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS Y EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ES NECESARIA AL INTERIOR DE LA EMPRESA CAUCANA DE DULCES DE POPAYAN?.**

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Elaborar El Manual Especifico de Funciones y Requisitos y El Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa Caucana de Dulces, como herramienta administrativa a fin de que el recurso humano que ahí labora sepan hacia donde dirigir sus esfuerzos.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Diagnosticar la situación actual de la organización
- Definir en su totalidad la estructura organizacional de la empresa
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos
- Definir la denominación y numero de cargos que conformaran la estructura
- Levantar el mapa de procesos y procedimientos de las áreas de la organización.
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas
- Documentar los procesos y procedimientos
- Realizar el Manual de Procesos y Procedimientos
- Aprobar y divulgar el Manual Especifico de Funciones y Requisitos en la empresa
- Realizar sugerencias y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de los procesos.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 ANTECEDENTES.

“La empresaria Carmen Imelda Garcés con una experiencia de más de 15 años en la producción de dulces típicos regionales, gracias a una herencia culinaria que data de principios del siglo pasado, fundó la empresa “CAUCANA DE DULCES” el 17 de octubre de 2001.

En un comienzo los dulces derivados de la leche tales como; bocados de reina conocidos en la región caucana como “liberales”, el manjar blanco, el manjarillo navideño, el manjar cortado, y los desamargados y calados de frutas, se producían y repartían en tiendas informalmente, posteriormente, un conocido, Administrador de Empresas, llamado Luís Alexander Moreno le sugirió la idea de formalizar dicha producción por la acogida que los dulces tenían; Y fue así que con la ayuda de esta persona, se legalizo formalmente, matriculando la empresa en la Cámara de Comercio del Cauca y llenando los demás requisitos legales; y en el proceso, al anterior pionero le surge la inquietud de, ¿porqué no llevar el dulce a otro nivel? y valiéndose de sus conocimientos académicos, además de su experiencia en el área de mercadeo se enfocó en la forma de cómo se presentaría el producto, cuestionándose la cantidad y calidad del empaque y sugirió a la empresaria una forma de empacar los bocados de reina; y así, el primer empaque sería en una bandeja de icopor con 20 bocados tapados por otra bandeja la cual tendría una abertura que permitiría ver el producto, todo esto forrado con papel celofán.

Posteriormente se hizo el contacto con la empresa Ajover, proveedor éste de empaques, tanto el utilizado por la empresa como de otros, entre los cuales existe

el tipo contenedor con tapa sello plus (Hermético y Refractario), el cual cumplía con las especificaciones necesarias para remplazar las bandejas, permitiendo una vista completa del contenido además de poderse apilar y transportar mejor sin averías del producto.

El primer supermercado al que se presentaron fue al de Comfacauca, en el cual el jefe del Departamento de Mercadeo, sugirió el darle un valor agregado a los productos, para así poder entrar como proveedores, y una opción a esa condición, fue saborizarlo; esta idea tuvo inicialmente un rechazo, porque se llegó a pensar que sería acabar con la esencia típica del dulce manjar, ante esto, Alexander Moreno insistió en seguir con la idea de la saborización, originándose así el slogan de “una tradición que evoluciona”, porque a pesar de su novedosa presentación y opciones de sabor, se seguiría conservando su forma tradicional de producción solamente que se iría un paso más allá para llegar a muchos paladares; aceptándose el cambio finalmente y dándole al mercado los nuevos sabores de vainilla, piña, café y coco. Otro proyecto que se dejó planteado, fue cambiar el azúcar por otro endulzante para la gente que no tolera el dulce.

Así, el primer pedido entregado a Comfacauca fue en contenedor, abandonando su antigua presentación, y con las opciones de sabores, lo que resulto ser una buena estrategia ya que la empresa encontró una manera eficiente de entrar en los demás supermercados; otro cambio significativo en la búsqueda del valor agregado, es su política de no ofrecer los manjares en mates o totumos a los supermercados, sustituyendo este por la tarrina que permite, entre otras cosas, el consumir por completo el producto ya que no se adhiere al empaque.

En cuanto a su imagen corporativa, la primera fue algo precipitada, debido a que el primer pedido realizado por el supermercado fue rápido; dicha imagen constaba del mapa del Cauca con las letras C y D entrelazadas; posteriormente, durante la participación en la 7ª Feria Empresarial de la Universidad del Cauca un docente

hizo la observación de que las letras entrelazadas tachaban el mapa, dando la sensación de anular el departamento, y el mapa del Cauca era redundante al nombre de la empresa.

Debido a esto la empresa se vio forzada a realizar un cambio de imagen, de manera que un estudiante de diseño gráfico ofreció su conocimiento y presentó una propuesta, con colores que reflejaban el proceso productivo y una cinta con el nombre de la empresa en un tipo de letra tradicional que lleva una cuchara con dulce procurando reflejar mejor su esencia tradicional. Este cambio coincidió con su registro ante el INVIMA, y ante el instituto de automatización de Colombia para la asignación de código de empresa y así codificar los productos con código de barras, posibilitando el presentarse a nuevas cadenas de supermercados.

La empresaria, invirtió en Popayán porque es mejor invertir en nuestra tierra, porque es ayudarse a sí mismos, generando empleo tanto directo como indirecto; y aunque sufrió de algunos desaciertos como esperar demasiado para el registro INVIMA, el código de barras y el mal manejo de dineros, efectuando gastos innecesarios antes de tener contratos, comprando materia prima, lo cual implicaba bodegaje y un inventario alto sin salida rápida; tuvo aciertos, como el poseer productos que gustan mucho en un mercado muy competitivo, por su calidad e innovación, por su valor agregado de la saborización, lo que genera nuevas alternativas que no tiene ninguna otra empresa, un empaque acogedor, y una imagen institucional destacada, lo cual se vio reflejado en la invitación a participar en la 4ª feria Expoempresaria 2007 en CORFERIAS-Bogotá.

Entre los pilares fundamentales de la empresa en su labor emprendedora, están; el conocimiento hereditario de una tradición culinaria, mezclado con el conocimiento académico y práctico de su pionero colaborador.

De los factores que la han llevado ha permanecer en el mercado; esta el no degradar el producto con el tiempo; CAUCANA DE DULCES sigue conservando su producción artesanal, mejorando la velocidad de respuesta de los pedidos, innovando cada día sin decaer en la calidad y puntualidad de las entregas.

De esta manera se nos exhorta, a hacer, a que las ideas por más locas que sean pueden ser un éxito en el futuro, a hacerlo realidad, a no solo dejarlo en la cabeza, a rodearnos de gente capaz, de buenos profesionales, que apoyen desde sus respectivos campos esa idea; el mundo esta al alcance de un botón, y si no hacemos ya lo que tenemos que hacer, llegara alguien que si lo haga, y nos sacara del mercado fácilmente. Debemos adaptarnos constantemente, y escuchar sugerencias, por más dueño de empresa que seamos, escuchar siempre a nuestro cliente, tanto interno como externo, y ensayar, nada se pierde y si no funciona, aprenderemos que no debemos hacer y de esta manera la idea crecerá”¹.

3.2 MARCO LEGAL.

La empresa **Caucana de Dulces**, es una Productora y comercializadora de dulces típicos en general, dirigido a comerciantes, hogares y personas conocedoras o no de esta línea de productos, que mantiene estándares de calidad e innovando permanentemente su proceso productivo, adaptándose a los tiempos modernos, creando un valor agregado para ser competitivos, marcar la diferencia y lograr un posicionamiento en el mercado, para lo cual contamos con personal idóneo y comprometido con la filosofía de alta calidad y con mente abierta a los cambios.

¹ Tomado del trabajo "CRONICA" realizado por las estudiantes Yenny Muñoz y Victoria Pabon, de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, en el año 2008.

MISION

Caucana de Dulces es una organización privada, que produce y comercializa dulces típicos tradicionales, con el animo de preservar el patrimonio culinario de la región, llegando a todo publico con su amplia gama de productos, manteniendo estándares de calidad e innovando permanentemente su proceso productivo y presentación, siempre bajo la política de buenas practicas, adaptándose a los tiempos modernos, generando un valor agregado que nos permite tener la ventaja competitiva en el mercado, para lo cual cuenta con personal idóneo y comprometido con la filosofía de alta calidad y con mente abierta a los cambios.

VISION

Al 2020, **Caucana de Dulces** será reconocida como la organización líder en la producción de dulces típicos en su zona de influencia, y con la ira puesta en mercados extranjeros, gracias a sus políticas de mejoramiento continuo, ampliando así su cobertura laboral, sin perder su valor al trabajo, que dignifica a nuestros colaboradores como seres humanos.

3.3 INFORMACION GENERAL

La siguiente es la información de identidad de **CAUCANA DE DULCES**

NOMBRE:	CAUCANA DE DULCES
NIT.:	25337392-0
DIRECCION:	Calle 2 No 3 – 34 Vásquez Cobo
CIUDAD:	Popayán

TELEFAX: 8 20 63 90
E-MAIL: caucana_dulces@hotmail.com
MATRICULA MERCANTIL: 00065038 - 00065039
REGISTRO SANITARIO: RSAZ02I4305
CODIGO IAC COLOMBIA: 730372
REPRESENTANTE LEGAL: Carmen Imelda Garcés Campo
IDENTIFICACION: 25.337.392 de Cajibío
CELULAR: 312 281 4089

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CAUCANA DE DULCES esta dirigida por profesionales comprometidos con la empresa, en las áreas de Gerencia, Financiera y Producción, además de contar con asesorías permanentes e independientes de un ingeniero de alimentos.

No posee un organigrama como tal, en el momento de desarrollar el presente trabajo

3.5 PRODUCTOS

En el **Anexo 1** se pueden apreciar algunas fotografías de los productos de Caucana, a continuación, se mencionaran algunos de la línea de manjares, los cuales tienen la siguiente variedad:

- 1 **Manjar Blanco:** Dulce de leche y azúcar, receta que es herencia de principios del siglo pasado; Su cambio de empaque en la innovadora tarrina reutilizable

permite al consumidor una vista completa del producto; Distribuido en dos presentaciones de 500gr. y 250 gr.

- 2 **Manjar Coco y Uvas Pasas:** Dulce manjar blanco adicionado con coco y uvas pasas; La tarrina permite una vista completa del contenido de uvas pasas y coco en todo el producto; Distribuido en dos presentaciones de 500gr. y 250 gr.
- 3 **Manjar Cortado:** Dulce manjar elaborado con leche cuajada; Su presentación en tarrina permite el transporte fácil del producto sin el riesgo de averías; Distribuido en dos presentaciones de 500gr. y 250 gr.
- 4 **Majarillo:** Dulce manjar elaborado con panela; Su presentación en tarrina permite ver su color característico además de la posibilidad de consumir por completo el producto ya que no se adhiere al empaque; Distribuido en dos presentaciones de 500gr. y 250 gr.
- 5 **Bocados de Reina:** Conocidos en la región con el nombre de “LIBERALES”, los Bocados de Reina son porciones de manjar blanco cubiertos de una capa de azúcar; Empacados en contenedor que permite observar el 100% del producto; Distribuido en dos tamaños de 20 unidades (400 gr.) y 12 unidades (220 gr.).
- 6 **Bocados de Reina Sabores:** “LIBERALES”, o Bocados de Reina con sabores a Piña, Coco, Café y Vainilla; Empacados en contenedor refractario que permite su reutilización en el hogar; Distribuido en dos tamaños de 20 unidades (400 gr.) y 12 unidades (220 gr.).
- 7 **Plato de Noche Buena (Calados y Desamargados):** Plato Típico y Tradicional, donde convergen una especial variedad de dulces de frutas, como el Limón, las Brevas, la Piña, la Papaya, el Higuillo, la Naranja, el Coco, y el

decorativo Pimentón; Además los infaltables Manjar Blanco y Manjarillo; Acompañando todo lo anterior, no se puede olvidar en el Palto de Noche Buena de la Hojaldra, la Rosquilla y el Buñuelo de almidón de yuca.

4. MARCO CONCEPTUAL

Las entidades públicas o privadas se crean para el cumplimiento de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y la utilización de recursos materiales.

Cuando se consolida una organización, en lo correspondiente a la plataforma estratégica, se precisan aspectos tales que señalen el rumbo de la organización a través de la visión, misión, objetivos, valores y estrategias, elementos mínimos del proceso de planeación comunes a cualquier empresa que desee ser competitiva en la era de la globalización.

Posteriormente, y en documento aparte, se establece la estructura interna que equivale a la determinación de las dependencias o unidades administrativas requeridas dentro de la organización para el cumplimiento de las funciones generales.

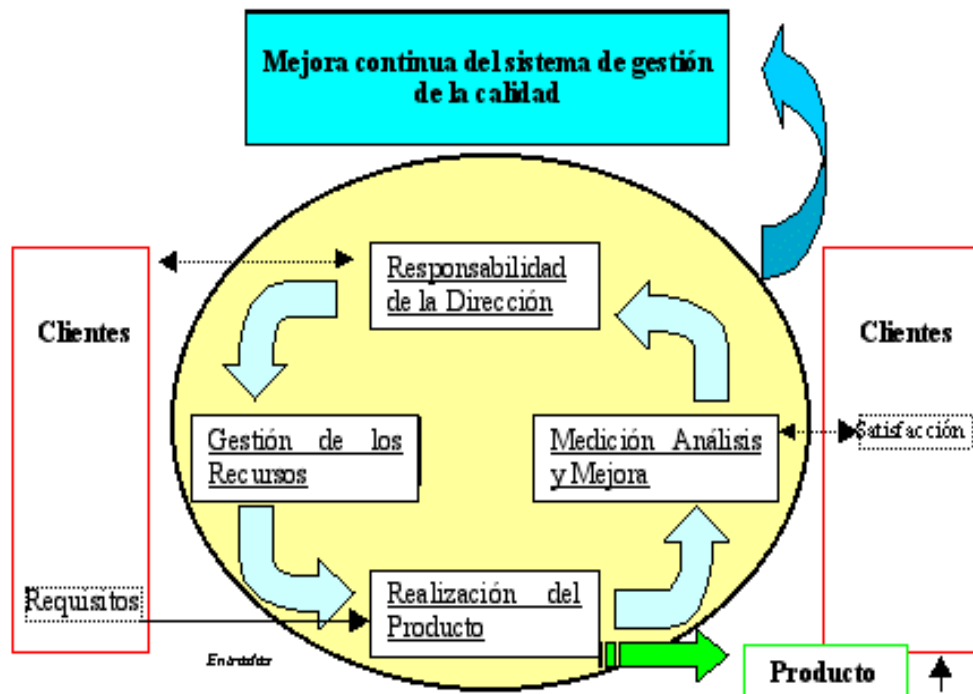
Un desarrollo siguiente lo constituyen las plantas de personal, las cuales precisan el número y características de los empleos o cargos necesarios para desarrollar los procesos involucrados en la gestión de la entidad.

Simultáneamente con la adopción de la plantas de personal, se determinan, en un manual, las funciones y los requisitos correspondientes a los empleos previstos para cada entidad.

Este último instrumento, el Manual Especifico de Funciones y Requisitos, permite ligar la intencionalidad plasmada en contratos, acuerdos, comunicados y documentos con el que hacer del talento humano vinculado a cada uno de los empleos dentro de la organización.

Por otro lado, un modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos como el que se muestra en la figura 1, ilustra los vínculos entre los diferentes procesos. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada, debido a las expectativas que estos tengan en cuanto a sus requerimientos. La figura muestra un modelo circular puesto que se trata de un mejoramiento continuo, es decir, se sabe que se debe empezar pero por lo general es un proceso que no debe culminar. Esto es debido a que tanto la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto o servicio y la medición de análisis y mejora son procesos que van ligados a los otros, donde, el uno sin el otro no tienen mayor relevancia, pero que juntos agregan un gran valor al sistema; no se quiere decir que estos no pueden actuar por separado ya que estos deben estar en constante contacto con el cliente (interno y externo).

Figura 1. Modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: vet-uy.com

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como “Planificar – Hacer – Verificar – Actuar” (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

- **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la entidad.
- **Hacer:** implementar los procesos
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto o servicio, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para el mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza sobre la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Esta norma es de aplicación genérica y no es su propósito establecer uniformidad en la estructura y documentación del sistema de gestión de la calidad de entidades, puesto que reconoce que estas están influenciadas por diferentes marcos legales, objetivos, estructuras, tamaños, necesidades, procesos y productos o servicios que suministra.

4.1 CONCEPTO DE MANUAL²

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo

4.1.1 MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS.

El Manual Especifico de Funciones y Requisitos se define como el instrumento a través del cual se establecen las funciones y requisitos de los empleos que conforman la planta de personal de cada entidad.

Dicho manual permite ligar los objetivos, funciones generales de la entidad y funciones de las dependencias, con cada uno de los empleos que conforman la planta de personal. Se denomina específico porque determina las funciones y los requisitos a nivel de cada empleo y porque rige para una entidad en particular.

4.1.2 FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO.

Se denominan funciones esenciales aquellas que se requieren para el cumplimiento del propósito principal del empleo y presentan las siguientes características:

² Guía para la elaboración del manual específico de funciones y requisitos, Departamento Administrativo de la Función Pública, Republica de Colombia, 1995.

- a) Describen lo que una persona debe realizar;
- b) Responden a la pregunta: "¿qué debe hacerse para lograr el propósito principal?";
- c) Cada función enuncia un resultado diferente;
- d) Su redacción sigue el mismo ordenamiento metodológico que para el propósito principal.

4.2 CONCEPTO DE PROCESO³

Conjunto de actividades relacionadas entre si, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales, y que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un destinatario, cliente interno o externo, optimizando los recursos de la organización.

Para la comprensión de los procesos se diseñó el siguiente cuadro donde se hace una descripción del proceso señalando la respectiva caracterización, el cual permite una fácil y conveniente identificación del mismo.

4.2.1 Clasificación de los Procesos de Negocio. Una clasificación posible es diferenciar entre procesos estratégicos, procesos operativos y procesos soporte y de apoyo.

4.2.1.1 Proceso Estratégico: Los procesos estratégicos engloban los subprocesos de planificación, de toma de decisiones y despliegue de

³ Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004

la política y estrategia de las empresas, incluyendo a otros subprocesos como la definición, diseño, desarrollo implantación y seguimiento del modelo de la gestión de la empresa. A través de estos procesos se gestiona la relación con el entorno de la empresa.

4.2.1.2 Proceso Operativo: Se trata de los procesos que componen la cadena de valor básica del negocio; se refieren al desarrollo, gestión de proveedores, producción y comercialización de productos y servicios, así como la atención al cliente, servicio de posventa, desarrollo de soluciones, gestión de la cartera de pedidos, entre otros; este tipo de procesos impacta de forma directa en el cliente.

4.2.1.3 Procesos Soporte: Se trata de los soportes que dan apoyo al resto, incluyendo los recursos humanos, administración, finanzas, tecnología y sistemas de información. Los procesos soporte pueden subdividirse a su vez, en procesos de soporte tecnológico (desarrollo de sistemas, gestión del conocimiento, maquinaria), procesos de soporte técnico (desarrollo de soluciones técnicas, mantenimiento de aplicaciones, gestión de averías), y procesos de soporte administrativo (gestión financiera, presupuestos, compras, facturación, personal, formación).

4.2.2 Responsables del Proceso. El responsable de los procesos y los diferentes procedimientos debe tener capacidad para prever los cambios de la empresa y su impacto sobre los procesos.

Los criterios de selección para los responsables de los procesos y procedimientos son los siguientes:

- **Responsabilidad:** Debe existir una persona que sea responsable o dueña del proceso y lo asuma como propio. Esa persona debe contar con recursos de muy diverso orden como son: Recursos humanos, físicos y de conocimiento.
- **Liderazgo:** La persona responsable del proceso debe tener la capacidad de dirección grupal, y características como: Credibilidad, Capacidad de liderazgo, conciencia de la necesidad de cambio, capacidad de correr riesgos, capacidad de análisis y capacidad de responder a nuevos retos.
- **Conocimientos:** El responsable debe distinguirse por conocer el proceso, pues esto facilitara sus tareas. Además le permite comparar las actividades anteriores con las nuevas propuestas.

4.2.3 Componentes de los procesos. Todo proceso debe ser abordado íntegramente mediante el análisis de sus diferentes componentes, no se trata solamente de reducir los trámites, de mejorar los formatos o de disminuir los costos. Si bien estos objetivos son importantes, no se pueden observar de forma aislada, sino dentro de un contexto mucho más amplio que permita la satisfacción del cliente interno y externo, mejorando así la organización y el desarrollo de la empresa.

Los diversos componentes de un proceso son:

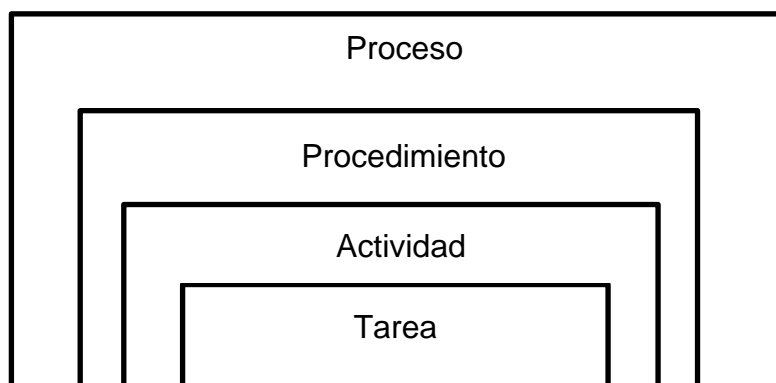
- **La Misión:** Constituye la razón de ser o propósito para el cual fue creada la organización que permite distinguirla de las demás en cuanto a sus objetivos, operaciones clientes o usuarios, tecnología, productos o servicios, talento humano, valores, políticas fundamentales y su responsabilidad frente a la sociedad.

La misión va mas allá de los objetivos que la ley le otorga a cada entidad, por lo tanto su análisis permitirá buscar y encontrar la razón fundamental de la existencia de la organización.

- La Visión: Es un conjunto de ideas generales que prevén el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro, a través de la proyección de la entidad o de su máxima aspiración.

4.2.4 Concepto sistémico de proceso

Figura 2. Concepto sistémico de proceso



Fuente: Propia

Relaciones y restricciones de los procedimientos

- Son invocados mínimo por una actividad
- Lo conforman como mínimo dos tareas
- No pueden iniciarse sin previos requisitos
- Generan productos intermedios que se constituyen en requisitos o insumos de otros procedimientos.

Se caracteriza por ser un proceso consensual y creativo que se traduce en una imagen prefigurada que provee el marco de referencia de los que se quiere de la organización y de sus funcionarios.

4.3 CONCEPTO DE PROCEDIMIENTO⁴

Conjunto de secuencia de pasos, estrechamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por el responsable o funcionario, y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el que, como y a quien corresponde el desarrollo de la tarea.

Un procedimiento es la manera específica de efectuar una actividad, unas acciones o trabajos concretos que componen un proceso y la secuencia que debemos seguir en la ejecución. De ahí el instrumento del manual como un documento guía que describe los pasos consecutivos de inicio y desarrollo del proceso productivo, con todos los elementos técnicos a emplear bajo la óptica interna de la empresa.

4.3.1 Identificación de los Procedimientos. Partiendo del concepto sistémico de proceso, donde del procesos se derivan las actividades, estas se rigen por los procedimientos y estos últimos orientan las tareas, resulta sencillo una vez aplicada la metodología propuesta en estas guía para la identificación de procesos, proceder a definir que procedimientos serán necesarios para cumplir con el objetivo formulado al proceso. Este esquema se ve reflejado en la figura 2, donde se desagrega el proceso en sus componentes.

⁴NAVAS, Jaime. Mejoras de mercados de trabajo, métodos, tiempos y diagramas, ed. Distresa 1982. Zaragoza.

En toda organización existen una infinidad de procedimientos que por no estar asociados directamente a un proceso, generan duplicidades, cuellos de botellas, aumento de costos, mala gestión, entre otras; Es por ello que el ejercicio fundamental será el identificar con la mayor precisión los procedimientos que realmente soportan y permiten cumplir con éxito el proceso.

4.3.2 Descripción de los Procedimientos. Se caracteriza esta actividad por la recolección de la información correspondiente a lo que cada persona realiza para el desarrollo o cumplimiento de su tarea diaria, teniendo en cuenta que cada tarea forma parte de un procedimiento y por ende de un proceso.

Esta información se puede obtener de diversas fuentes como son: la alta dirección, todas y cada una de las áreas o dependencias en sus labores diarias, reuniones al interior de la organización y las personas ajenas a la organización en asesorías prestadas para el mejoramiento interno.

Para obtener los datos de las diversas fuentes se utilizan diferentes mecanismos como son las entrevistas a los funcionarios sobre el trabajo del día a día, las encuestas, la observación directa, la recopilación y revisión de estudios anteriores, entre otros.

Para poder capturar estos datos es preciso recurrir a medios como formatos y equipos electrónicos que faciliten su procesamiento, así como su actualización. Para ello se han diseñado formatos que ayudan en esta labor, logrando estandarizar la toma de datos y el procesamiento de la información.

5. METODOLOGIA DE TRABAJO

5.1 METODOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

Inicialmente se planteo la siguiente metodología:

Para el levantamiento de procesos y procedimientos se utilizaron tres métodos que permitirán realizar este asunto:

- **Observación:** será el registro persona a persona, en forma sistemática, de patrones conductuales, y sucesos del recurso humano de la empresa a fin de obtener información sobre el fenómeno de interés que para este caso será como el personal realiza las diferentes actividades de manera continua en la organización para así poder determinar los procesos que se realizan en esta.
- **Entrevistas:** esta es una entrevista personal, no estructurada y directa en la que un entrevistador sondea a un solo entrevistado con el fin de descubrir la manera de desarrollar su trabajo.
- **Encuestas:** estas se realizan después de hacer una primera recolección de información, debido a que estas servirán para confirmar que los dos métodos anteriores fueron eficientes, ya que estas encuestas serán entregadas a cada persona colaboradora en la organización para que sean diligenciadas por ellas con la diferente información recogida anteriormente.

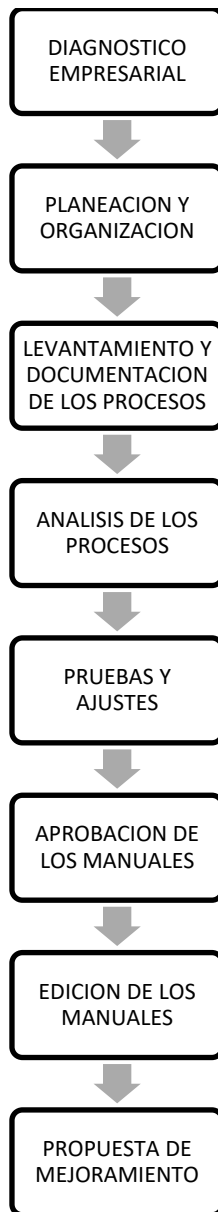
También en un principio se determinaron unas fuentes de información las cuales son:

- **Primarias:** son los datos que recolectaremos por medio de la observación y entrevistas al personal involucrado en Caucana de Dulces.

- Secundarias: para obtener datos de tipo técnico, a través de textos, documentos, expertos e internet.

El desarrollo de la metodología del trabajo al interior de Caucana de Dulces, se realizó de acuerdo al siguiente plan de trabajo el cual consta de varias etapas:

Figura 3. Etapas del plan de trabajo.



Fuente: Propia.

5.2 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

El siguiente diagnostico se realiza con el fin de conocer el estado actual de Caucana de Dulces, tanto en lo planeado como en donde se encuentra en la actualidad; ya que uno de los requisitos importantes que debe cumplir la empresa, entre otras, es el cumplimiento de la exigencia 6.1.4 del Acta de Inspección Sanitaria a Fabricas de Alimentos, fechada el 11 de diciembre de 2010, realizada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)

Anexo 11.

Para poder hacer este análisis se utilizo como herramienta una matriz DOFA la cual permite conocer como se encuentra la empresa en cuanto a sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y la aplicación de estas en el desarrollo de la Formulación y Diseño del MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS Y EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS; lo anterior se logro de acuerdo a la información recogida en el interior de Caucana de Dulces la cual se encuentra en el marco de referencia, observación directa y además de entrevistas no estructuradas (informales), realizadas con el diferente personal involucrado con este proyecto, entre ellos se encuentran: Sra. Carmen Imelda Garcés, responsable del proyecto como propietaria de la empresa, la operaria Dora Chavaco, quien esta encargada del área de producción, además de dar la pautas en el direccionamiento que debe tener el trabajo y aplicar una buena planeación y organización del mismo.

5.3 PLANEACION Y ORGANIZACIÓN

La planeación nos permite diseñar un horizonte al cual queremos llegar y la organización es quien provee el esquema para poner en funcionamiento el trabajo de formulación y diseño de los manuales de Caucana de Dulces. Para la planeación y la organización se tomaron como herramientas los diferentes documentos existentes en la organización que permiten entender más a fondo el funcionamiento de la organización y de cada uno de sus diferentes componentes.

5.4 LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS

Este ítem de la metodología es importante para la correcta elaboración de los manuales por cuanto se deben identificar de forma clara y precisa la cantidad de trámites del área o áreas de estudio determinado correctamente el nombre de cada posible cargo o procedimiento. Las herramientas a utilizar son las diferentes entrevistas y encuestas que tienen como fin encontrar el conducto regular de las actividades que deben ejecutar para cumplir con cada procedimiento, aplicándose a las personas involucradas en cada proceso.

5.4.1 Análisis de procedimiento. Con el análisis de los procedimientos se pretende determinar si la secuencia de las actividades de cada uno, tiene funciones que den valor agregado al procedimiento o simplemente no tienen razón de estar en el. Para poder hacer el análisis de los procedimientos se tendrán como base el levantamiento de los procesos documentados.

5.4.2 Pruebas y ajustes. Aunque en este ítem no se trata de implementar los procesos ni los procedimientos se trata de que el personal involucrado en la empresa cumpla con las actividades enunciadas en los procedimientos documentados para verificar si efectivamente el procedimiento cumple con las eficiencias administrativas que se quiere lograr.

5.4.3 Aprobación de los manuales. La aprobación consiste en la socialización de los diferentes procesos y procedimientos para la respectiva aprobación por parte de la gerencia de Caucana de Dulces.

5.4.4 Edición de los manuales. Después de tener la aprobación de los manuales se iniciara con la etapa de editar los manuales, es decir, adaptar los manuales al estilo de las diferentes normas para su publicación.

5.4.5 Propuesta de mejoramiento. Hacer recomendaciones sobre los beneficios de la aplicación de los manuales en Caucana de Dulces, en busca de un objetivo común “LA SATISFACCION DEL CLIENTE”.

6. APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE TRABAJO

6.1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Como primera etapa del desarrollo de los manuales de Caucana de Dulces se realiza el diagnóstico organizacional para así conocer la situación actual de la organización. Para este diagnóstico se emplearon fuentes de comparación tales como teorías o modelos del como debe estar una organización en la actualidad, verificación del plan estratégico (lo planeado con lo ejecutado), y la referencia en otras empresas que se mueven en el mismo sector en cuanto al desarrollo de este trabajo.

6.1.1 Diagnostico a través de la Matriz D.O.F.A. DOFA, FODA O SWOT (por sus siglas en ingles), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todas las áreas funcionales de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diversos aspectos, entre ellos: nuevo servicio, nuevo servicio-mercado, línea de servicios, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, entre otros.

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de proyectos, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto.

DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

De acuerdo con lo anterior, el análisis DOFA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en si (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten el negocio, de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc., las preguntas que se deben responder son del tipo:

- ¿Qué aspectos me diferencia de la competencia?
- ¿en que la supero?
- ¿en cuales estamos igualados?
- ¿en cuales me supera?

Al responder este tipo de preguntas se conocerán las fortalezas y debilidades.

Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores si implementan.

Al realizarse el análisis externo se deben considerar todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales.

FORTALEZAS

- Gran variedad en el Portafolio de productos
- Innovación en la preparación de los productos (sabores)
- Diferenciación de la Imagen corporativa
- Punto de venta en el centro histórico de la ciudad
- Proveedor de importantes tiendas turísticas y supermercados de la ciudad
- La presentación de los productos con respecto a su empaque
- Únicos distribuidores formales de los “Bocados de reina”, conocidos en la región con el nombre de “Liberales”.

DEBILIDADES

- Nivel de endeudamiento alto, lo que impide la reinversión de las ganancias.
- Infraestructura deficiente en la planta de producción
- Falta de promoción permanente de los productos
- No se hace un estricto control sobre el desarrollo de las funciones
- No se asumen responsabilidades respecto a los diferentes procesos
- No posee página web
- Falta de SIG. (Sistemas de Información Gerencial)
- Facturación manual


OPORTUNIDADES

- Apoyo a microempresarios por parte de diferentes entidades
- Participación en ferias y diferentes eventos empresariales para posicionar a Caucana de Dulces
- El mercado es amplio
- Crecimiento de la ciudad
- Cadenas de supermercado a nivel nacional
- Popayán es una ciudad turística por excelencia

AMENAZAS

- Aparición de un gran número de competidores no formales en las temporadas altas de demanda de los productos.
- Incremento de los precios de la materia prima
- La incertidumbre generada por los diferentes tratados de libre comercio
- Cambio de la regulaciones gubernamentales

Cuadro 1. Matriz D.O.F.A.

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran variedad en el Portafolio de productos 2. Innovación en la preparación de los productos (sabores) 3. Diferenciación de la Imagen corporativa 4. Punto de venta en el centro histórico de la ciudad 5. Proveedor de importantes tiendas turísticas y supermercados de la ciudad 6. La presentación de los productos gracias a su empaque 7. Únicos distribuidores formales de los “Bocados de reina”, conocidos en la región con el nombre de “Liberales”. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de endeudamiento alto, lo que impide la reinversión de las ganancias. 2. Infraestructura deficiente en la planta de producción 3. Falta de promoción permanente de los productos 4. No se hace un estricto control sobre el desarrollo de las funciones 5. No se asumen responsabilidades respecto a los diferentes procesos 6. No posee página web 7. Falta de SIG. (Sistemas de Información Gerencial) 8. Facturación manual
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo a microempresarios por parte de diferentes entidades 2. Ferias y diferentes eventos empresariales para posicionar a Caucana de Dulces 3. El mercado es amplio 4. Crecimiento de la ciudad 5. Cadenas de supermercado a nivel nacional 6. Popayán es una ciudad turística por excelencia 	<p>ESTRATEGIAS F.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (F3,F6,O2) Participación en diferentes eventos con el fin de realizar contactos de negocios. 2. (F7,O3) Penetración del mercado con un producto respaldado por una marca. 3. (F5,O5) Fortalecer las relaciones con los actuales clientes (supermercados) para optar por la distribución en más sucursales. 4. (F4, O6) Promoción del punto de venta en hoteles y tiendas turísticas. 	<p>ESTRATEGIAS D.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (D1,O1) Asesoramiento financiero por parte de entidades de apoyo a Mipymes, para la consecución de créditos blandos. 2. (D2, D6, O2, O5) Integración hacia adelante. 3. (D4, D5, O1) Elaboración del Manual de Funciones 4. (D5, D7, O1) Elaboración del Manual de Procesos
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aparición de un gran número de competidores no formales en las temporadas altas de demanda de los productos. 2. Incremento de los precios de la materia prima 3. La incertidumbre generada por los diferentes tratados de libre comercio 4. Cambio de la regulaciones gubernamentales 	<p>ESTRATEGIAS F.A.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (F3, F5, F7, A2) Integración hacia atrás 2. (F3, F4, A1) Ofrecimiento de “anchetas” al gusto del cliente con los productos que desee. 3. (F3, F5, F7, A2) creación de una cadena de valor sostenible. 	<p>ESTRATEGIAS D.A.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (D3, D6, A1) Diseño de campañas promocionales durante todo el año a través de tarjetas, folletos y portafolios. 2. (D1, A2) Acuerdos comerciales anuales con los proveedores de materia prima.

Fuente: Propia

7. MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS

El Manual Especifico de Funciones y Requisitos, dotara a Caucana de Dulces de un instrumento útil e indispensable para la optimización de los recursos humanos, con el fin de obtener una mayor eficiencia en la gestión empresarial.

Específicamente, el Manual de Funciones, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

7.1 OBJETIVOS

Los manuales específicos de funciones y requisitos se orientan al logro de los siguientes propósitos:

- Satisfacer los requerimientos de la organización en términos de productividad, eficiencia y prestación de un servicio de excelencia al cliente.
- Establecer de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y determinar sus particulares funciones y responsabilidades.
- Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes.
- Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.
- Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos empleados, entrenamiento en los puestos de trabajo y de asignaciones salariales.

- Precisar las funciones encomendadas a cada empleo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Proporcionar información de soporte para la planeación e implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativa.
- Coadyuvar en el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

7.2 DESCRIPCION DE PUESTOS

Se define como la relación detallada de las atribuciones o tareas del empleo (que debe hacer quien lo ocupa), de los objetivos (para que debe hacerlo) y de los resultados esperados (productos o servicios).

Dicha descripción comprende dos etapas principales: una en la cual se señala la función general y las específicas y otra en la que se describen los requerimientos de conocimientos, experiencia, habilidades, aptitudes, esfuerzo, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Tradicionalmente la descripción ha cubierto solo los aspectos referidos a funciones y requisitos en términos de estudios y experiencia, sin embargo se propone tener en cuenta los otros factores que servirán de apoyo para adelantar técnicamente los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y evaluación de desempeño.

7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CAUCANA DE DULCES esta dirigida por profesionales comprometidos con la empresa, en las áreas de Gerencia, Financiera y Producción, además de contar con asesorías permanentes e independientes de un ingeniero de alimentos.

Partiendo de esta base, utilice la departamentalización funcional, consistente en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa.

Si se parte del punto de vista de que cualquier empresa comprende la creación de alguna utilidad dentro de una economía de intercambio y las funciones fundamentales de cualquier empresa consiste en producción (creación de utilidad o incremento de la utilidad de un producto o servicio), venta (búsqueda de clientes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un determinado precio) y financiamiento (obteniendo recursos financieros de la empresa), nada mas lógico que el agrupar tales actividades básicas en departamentos; sin embargo el termino de “venta”, queda corto para el verdadero propósito de la comercialización de un producto o servicio, es por ello que se utilizo el de “mercadeo”.

La estructura funcional es más indicada para circunstancias estables de poco cambio que requieran desempeño constante de tareas rutinarias. Es aconsejada para empresas que tengan pocas líneas de productos o de servicios que permanezcan inalterados por largo tiempo. Refleja uno de los más altos niveles de auto-orientación e introversión administrativa, demostrando la preocupación de la empresa por su propia estructura interna.

Para la representación grafica de esta departamentalización se utilizo un organigrama vertical, por ser el más usado y de fácil comprensión.

A continuación se relacionan los cargos propuestos para la empresa.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Gerente

Secretaria general

Mensajero

Aseadora

Vigilante

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Jefe Departamento

Secretaria

Supervisor de Fabricación

Operario Fabricación

Supervisor Terminado

Operario Terminado

Supervisor de Almacén

Auxiliar de Almacén

DEPARTAMENTO DE MERCADEO

Jefe Departamento

Secretaria

Área Comercial

Coordinador

Área de Promoción

Publicidad

Relaciones Públicas

Área de Ventas

Ventas Locales

Ventas Institucionales

Ventas Regionales

Ventas Nacionales

Punto de Venta

Administrador

Auxiliar Punto

DEPARTAMENTO CONTABLE Y FINANCIERO

Secretaria

Área Financiera

Tesorería

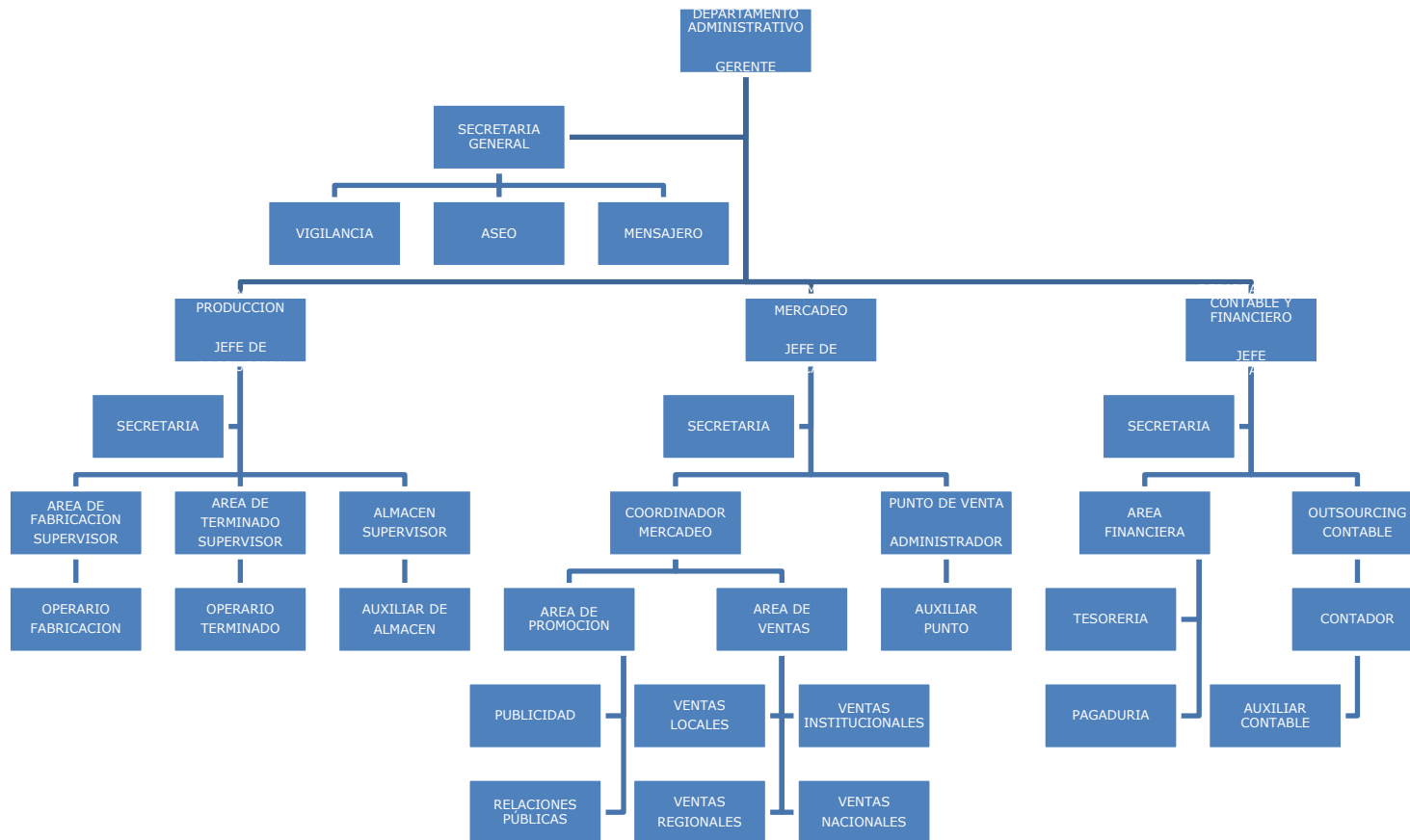
Pagaduría

Outsourcing Contable

Contador

Auxiliar Contable

CAUCANA DE DULCES
Figura 4. ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Propia

7.4 RECOLECCION DE LA INFORMACION

El **Anexo 2** presenta una serie de cuadros que se utilizaron para la recolección de la información.

Cuadro 1 – Descripción del cargo. Este cuadro busca identificar de manera general el empleo para el cual se va a levantar la información; contiene aspectos relativos a denominación, localización y línea de dependencia.

Cuadro 2 – Objetivo del cargo. Que debe hacer. Se describen las funciones específicas considerando el objetivo y funciones de la entidad y de la unidad o proyecto en particular.

Para que lo debe hacer. Se consiga la razón por la cual se ejecuta cada función específica o tarea, es decir, la finalidad del trabajo mismo dentro de la organización.

Como sabe que hizo lo que debía hacer. Se anota el resultado final, los productos obtenidos, los servicios prestados y el impacto de la acción.

Cuadro 3 – Funciones Diarias, Periódicas y Ocasionales. En este aparte se consigna la función general o misión del cargo teniendo en cuenta lo anotado en el marco de referencia.

Cuadro 4 – Educación. En este cuadro se consignan el nivel de escolaridad, profesiones, títulos, matrícula o tarjeta profesional que se exigen para el desempeño del cargo.

Cuadro 5 – Experiencia. Para la experiencia se determina la clase (profesional, general. Específica, relacionada) y el tiempo en termino de años.

En otros factores se tienen en cuenta as habilidades, las aptitudes, el nivel de esfuerzo, las responsabilidades y las condiciones de trabajo.

Cuadro 6 – Responsabilidad. El propósito es determinar el nivel de complejidad y de responsabilidad de los empleos, mediante el conocimiento de la función principal de cada puesto, del modo como ejerce el control sobre las actividades y del tipo de información que se requiere para ejercerlo.

7.5 CRITERIOS GENERALES

Los criterios que se entregan a continuación apoyan las labores de recolección, análisis y consolidación de la información relativa tanto a funciones como a requisitos:

- Al describir las funciones incluir el que debe hacer y el para que. Estos aspectos deben guardar armonía con las funciones asignadas a las dependencias o actividades de los programas y proyectos y con el nivel del cargo.
- Al redactar las funciones comenzar con verbos activos. Ejemplo: Planear el desarrollo de las actividades....; Diseñar mecanismos de control que... - El **Anexo 3** incluye una lista de tales verbos.
- Presentar primero las funciones directamente relacionadas con la razón de ser de la dependencia y del empleo y luego las funciones complementarias.

- Redactar de tal manera que comprometan las responsabilidades y el esfuerzo del empleado; en este sentido la función preferencialmente debe orientarse a la descripción del producto, servicio o resultado esperado.
- Para los cargos que requieran formación en educación superior se deben determinar las disciplinas académicas que respalden la posesión de los conocimientos. En este nivel de la educación se distinguen tres modalidades de formación: la técnica profesional, la tecnológica y la universitaria.
- Igualmente, cuando el desempeño de las funciones requiera de conocimientos especiales, obtenidos a través de cursos específicos, se determinará la materia y la intensidad horaria.

7.6 ERRORES MAS COMUNES

Conviene conocer algunos de los errores mas frecuentes que pueden presentar al describir las funciones y requerimientos de los empleos, a fin de controlarlos y tomar las acciones correctivas ante su aparición. Tales errores son:

- Asignar funciones que no corresponden al nivel del cargo. Ejemplo, para un cargo de asesor funciones de un profesional o para un cargo de profesional universitario funciones de técnico.
- Establecer los requisitos teniendo como pauta las calidades que ostente la persona que en el momento este desempeñando el empleo. Tales calidades pueden orientar la determinación de los requisitos pero no son base suficiente para la definición de estos.
- Descripción demasiado detallada y extensa, o demasiado corta y superficial, aspectos que hacen perder de vista el quehacer del cargo.

- Incongruencia de las funciones asignadas a un empleo, en relación con los objetivos y funciones de la dependencia o área.
- Descripciones aisladas o puntuales que no permiten relacionar el cargo con los restantes cargos de la dependencia.
- Inclusión de opiniones del titular del empleo, del superior o del analista sobre la escolaridad, experiencia y otros factores que se requieren para el desempeño del cargo.
- Utilización del lenguaje vago, superficial o demasiado general en lugar de expresiones claras y precisas.

8. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Para poder empezar con el levantamiento de los procesos y procedimientos se debía identificar todos los procedimientos aplicables existentes, con base en la elaboración del inventario de procedimientos, la cual se desarrollo por medio de una circular dirigida a cada uno de los responsables de las áreas funcionales de la empresa en la cual se solicitaba la información acerca de los procesos y procedimientos adoptados.

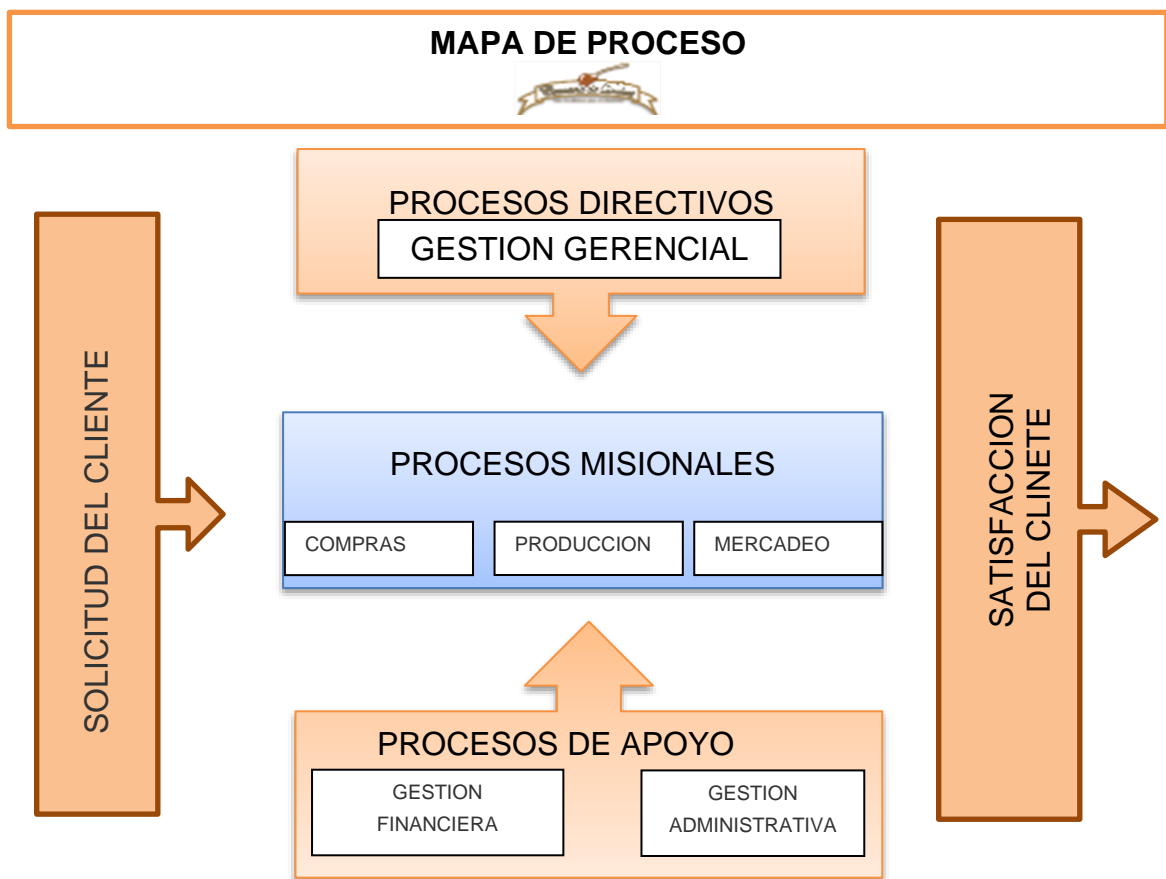
La Implementación del Manual de procesos y procedimientos se realizó de acuerdo con las siguientes fases de trabajo:

8.1 PRIMERA FASE: SESIONES DE RETROALIMENTACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION

El objeto de estas sesiones fue dar a conocer a los trabajadores de las dependencias, en su sitio de labores, el procedimiento y las actividades que se ejecutan en el desarrollo del mismo, así como recoger sugerencias y propuestas de ajuste para el proceso respectivo.

De acuerdo a las consultas del material bibliográfico y las entrevistas no estructuradas con el personal se logro determinar el Mapa de Procesos de Caucana de Dulces y los diferentes procedimientos que conforman estos procesos.

Figura 5. Mapa de procesos



Fuente: Propia

Ya de esta manera se logra que el personal de Caucana de Dulces sepa hacia donde dirigir sus esfuerzos para lograr mantener la satisfacción del cliente como se muestra en la figura 5 del mapa de procesos.

Como se puede ver en la anterior grafica hay dos pilares importantes los cuales están de manera vertical los cuales son la razón de este proyecto, en el primer pilar se encuentran los requerimientos del cliente, los cuales entran en el sistema como la materia prima sobre la cual van a tener efectos los procesos que aparecen en el medio de los pilares, en el segundo pilar se encuentra la razón principal de iniciar este proyecto, que es, la satisfacción del cliente (interno y externo) de Caucana.

Ya en medio del grafico se encuentran tres conjuntos de procesos de manera horizontal los cuales son en su orden de arriba a bajo:

Procesos Gerenciales

Procesos Misionales

Y Procesos de Apoyo.

8.1.1 Levantamiento y Documentación de los procesos. Después de conocer las necesidades de Caucana respecto al tema abordado por la pasantía, siendo esta una de las actividades enunciada en el cronograma de actividades presentado en el anteproyecto; se dio por

interpretado el hecho de que falta determinar de forma sistemática las diferentes actividades que se realizan al interior de la organización, puesto que se realizan actividades de los procedimientos de forma desordenada sin cumplir con un orden lógico, lo cual hace que los procesos sean lentos y poco eficaces.

Para poder dar inicio al levantamiento y la documentación del trabajo se realizó un análisis de toda la información sobre la organización, tomando como base las áreas representativas como lo son, el área administrativa, el área financiera y el área operativa de producción, además de las diferentes dependencias que hacen parte de cada área las cuales se detallan en el organigrama.

La principal fuente de información es el personal que labora en Caucana de Dulces, razón por la cual se consultó a cada uno de ellos, acerca de los procesos y procedimientos que ellos tenían a su cargo.

En un comienzo se quiso utilizar un formato donde se detallaban las diferentes formas de entradas y salidas de la organización con el fin de identificar con mayor claridad cuales son los procedimientos administrativos y operativos, pero en aplicación no dio el resultado que se esperaba, ya que no brindó la información necesaria, puesto que las personas involucradas en el proyecto no contaban con un conducto regular que permitiera la fácil identificación de los procedimientos,

motivo por el cual no tenían una forma estandarizada para cumplir con los requerimientos del proceso.

Debido a lo anterior se tomo la decisión que para la etapa de levantamiento de procesos, utilizar el método de la observación y las entrevistas no estructuradas las cuales tenían como fin determinar la importancia o no de cada una de las actividades enunciadas y revisadas por el personal. Cabe señalar que gran parte de los procesos fueron realizados por el pasante en un trabajo previo al tiempo de la pasantía por lo cual la información esta de primera mano y es mas fácil de analizar, evaluar y concretar con el resto de personal. De esta manera se puede hacer un análisis y revisión de rol que cumple cada actor en las diferentes áreas donde se realizan los diferentes procesos, que para este caso será, como el personal realiza las diferentes actividades de manera continua en la organización para así poder determinar las actividades que se realizan en esta, y luego determinar como es la mejor forma de cumplir con un procedimiento que no falte al compromiso de la satisfacción del cliente.

Después de agrupar una serie de actividades que permitieran definir cuales de estas podrían conformar los diferentes procedimientos de cada proceso, se paso a realizar el levantamiento y la documentación de los mismos.

Para poder realizar la documentación de todos los procesos y procedimientos, se utilizaron varios formatos que permiten un mayor control sobre el desarrollo del trabajo.

Para que el trabajo de caracterización estuviera soportado y documentado se estableció un formato como se muestra en el **Anexo 4** el cual se diseñó de acuerdo a los ítems que el asesor empresarial recomendó para poder realizar la caracterización del proceso, este formato quedara establecido para el resto de las caracterizaciones de los diferentes procesos enunciados en el mapa de procesos.

El **Anexo 5** describe los diferentes procedimientos que se encuentran dentro de los diferentes procesos, este formato muestra la relación de los procedimientos, en el cual se deja evidenciar como se debe cumplir con el procedimiento y el procedimiento que le sigue, y hace referencia de que actividad del proceso se trata, todo ello dentro del concepto sistémico que se ha mencionado anteriormente.

En anterior formato cumple con la norma de que en cada trabajo realizado se utiliza materias primas e insumos, se desarrollan actividades que agregan valor y como consecuencia, se produce un resultado o un producto; es por ello; que no hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo.

Este concepto se puede entender y analizar en la siguiente figura:

Figura 6. Concepto de proceso



Fuente: Propia

El **Anexo 6** se diseñó por parte del pasante con el fin de determinar de forma escrita las actividades que se deben cumplir para poder realizar un determinado procedimiento donde también se puede detallar quien es el responsable de cada actividad, con que frecuencia se realiza, en que documento queda plasmada la realización de dicha actividad, se debe aclarar de que no es necesario de que cada actividad este documentada por un tipo de formato, puesto que se crearían situaciones de inmensa burocracia en una organización donde no es necesario documentar todas las actividades debido a su complejidad.

8.1.2 Análisis de los procedimientos. El análisis de los procedimientos consistió en el conocer a fondo como opera cada procedimiento para así poder detallarlos de acuerdo a los requerimientos necesitados de los mismos.

Los objetivos de este análisis estaban encaminados a:

- Establecer un conducto regular que facilitara el proceder del mismo
- Analizar los problemas encontrados en las actividades, a demás de implementar soluciones que permitan aumentar la productividad del proceso.
- Mantener las virtudes de las actividades realizadas para no crear conflictos administrativos en cuanto a lo existente y lo implementado.

8.2 SEGUNDA FASE: AJUSTES Y VALIDACION

En esta fase, se analizaron las propuestas de modificación sugeridas por los trabajadores en las jornadas de retroalimentación, se realizaron y validaron los cambios pertinentes a los procedimientos, para su correspondiente implementación.

Con el fin de demostrar que los ajustes a los procesos y a sus debidos procedimientos eran necesarios para poder mejorar la eficacia administrativa se realizaron pruebas en la cuales se les pedía a las personas involucradas en los procedimientos que los pusieran en practica para poder observar si las decisiones eran correctas.

En algunos casos los resultados fueron exitosos debido a que en la mayoría de la etapa de levantamiento de procesos y procedimientos se habían realizado una encuesta no estructurada en la cual se pedía a las personas que dieran sus opiniones en cuanto a como se podían mejorar los procedimientos, las cuales fueron plasmadas directamente en el análisis.

En los casos contrarios fue necesario replantear el análisis y aumentar en algunos casos procedimientos o actividades los cuales hacían más amplio un proceso pero que permitían un mayor control del mismo; como lo es el caso del lavado de manos, el cual comenzó a manejarse solo como actividad del proceso de producción, pero el cual debió complementarse y pasó a ser un solo procedimiento.

8.3 TERCERA FASE: JORNADAS DE SOCIALIZACION

Se realizaron jornadas de socialización, en las cuales se presentaron, los diferentes procesos, formalizados en norma interna, los cuales sufrieron las modificaciones inherentes al cambio de estructura orgánica, para la vigencia 2012.

8.4 EDICION DE LOS MANUALES

En los Manuales se encuentran conformados en primera instancia por una introducción de cada manual, y su respectiva pertinencia dentro de la organización.

Se encuentra la plataforma organizacional y los objetivos que se pretenden cumplir con la realización de los manuales.

Después se encontrara toda la documentación que se logro con la realización de este trabajo.

8.5 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACION

- Se sugiere realizar posteriores prácticas donde se realice la medición de tiempos en cada una de las actividades desempeñadas por el recurso humano de Caucana de Dulces, para establecer en el futuro, indicadores de gestión y de desempeño de acuerdo a los diferentes cambios que se presenten en las diferentes áreas de operación.
- Para que exista un control permanente por parte de Caucana de Dulces, se debe crear un sistema de vigilancia sobre la efectividad de los procesos y procedimientos, para que de esta manera el manual pueda ser actualizado de acuerdo a las necesidades de Caucana.
- En cuanto al manual de funciones y requisitos se hace perentorio, entre otras cosas; que: Las funciones sean notificadas o comunicadas de manera

oportuna a cada uno de los empleados que integran la organización, entregándoles en lo posible copia de la parte pertinente.

- Los jefes inmediatos cumplan con el deber de orientar a sus colaboradores, dentro del marco señalado por las funciones, y
- Directivos, jefes y demás funcionarios participen efectivamente en el perfeccionamiento y mejoramiento de las descripciones.
- Institucionalmente se sugiere establecer un programa de revisión y actualización de la información contenida en el manual, con el fin de ajustarla a la realidad institucional, se recomienda que dicha revisión sea inmediatamente después de la calificación o evaluación de la gestión.

9. CONCLUSIONES

- La pasantía realizada fue un factor de mutuo beneficio, debido a que, por una parte, permitió aportar esfuerzos y conocimientos en aras del bienestar y el mejoramiento de la empresa, y a su vez, esta ha brindado la gran oportunidad de llevar a cabo un trabajo valioso en lo que se refiere a la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el Alma Mater, y a la adquisición de experiencias y concientización acerca del verdadero significado de ser un Gerente.
- Como gestor de la idea de negocio “CAUCANA DE DULCES, Una Tradición Que Evoluciona”, me permitió valorar mejor mi trabajo como administrador, al darme la oportunidad de analizar, detectar y corregir los errores que en el proceso de formación y ejecución de la empresa, he llegado a tener, reconociendo que no basta con SABER, sino que hace falta el HACER, para poder SER, ya que con la implementación de estos manuales, puedo enfocar los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de los requisitos para iniciar el proceso de Certificación de Calidad.
- Corroboró la inmensa importancia que tiene el poseer documentos soporte de la empresa, donde se ve reflejado su organización, donde se evidencia que una empresa es grande solo por su tamaño, sino por su alcance, su impacto en el mercado, en la sociedad donde se encuentra, en la calidad de los productos que ofrece, y la forma producirlos y de hacerlos llegar a sus clientes.

10. RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta las debilidades y amenazas encontradas en la investigación se sugiere a Caucana de Dulces hacer convenios con la Universidad del Cauca para solicitar estudiantes en opción de grado, para que diseñen un estudio de mercado que permita tener una descripción detallada de los segmentos que demandan sus productos.
- Se plantea al Gerente buscar asesoría con personas que tengan conocimiento en el diseño de infraestructura para que realicen el bosquejo de la planta física.
- Se sugiere a los estudiantes de Administración de Empresas, que lleguen a realizar práctica o pasantía en una microempresa, darle el valor que se merece como empresa, y no llegar a menospreciar su posición o tamaño frente al mercado, ya que ellas tienen las mismas posibilidades que cualquier otro.
- teniendo en cuenta la importancia actual de la articulación entre la academia y los empresarios, se debe procurar incrementar esta relación de manera productiva para el mutuo desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

- BLANCO, Felipe. El Control Integrado de Gestión. Felipe Blanco. Madrid; Ed. APD, 1997.
- DESS. Gregory. Dirección Estratégica. Madrid: Mc Graw Hill, 2003.
- GUIA PARA LA ELABORACION DEL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS. Republica de Colombia, Departamento Administrativo de la Función Publica.1995.
- CHASE - Jacobs - Aquilano. Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva. 10ª edición. 2004. Mc Graw Hill.
- HERNANDEZ Torres, Maritza. El Control e Gestión Empresarial Criterios para la Evaluación del Desempeño. La Habana; Ed. Del, 2001.
- JOAQUIN Rodríguez Valencia. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Tercera edición. Cengage Learning Editores, 2002.
- MARTINEZ Bermúdez, Rigoberto. Los manuales de Procedimientos, segunda edición. Biblioteca Jurídica DIKE. 1997.
- NORMA TECNICA NTC ISO COLOMBIANA 9001.
- ROBERT, L. JR. Bulfin, Daniel Sipper, Planeación y Control de la Producción, Mc Graw Hill, Interamericana de Mexico, 1999
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica Planeación y Gestión. México: Limusa, 2005

ANEXOS

ANEXO 1

PRODUCTOS DE CAUCANA



ANEXO 2

FORMULARIO DE ANALISIS OCUPACIONAL CARGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGOS

1 IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO

SECCION

DIVISION

LUGAR DE TRABAJO

CARGO DEL JEFE INMEDIATO

2 OBJETIVO DEL CARGO (Describir en forma clara y precisa)

3 FUNCIONES DIARIAS O CASI DIARIAS (En orden de importancia)

PERIODICAS

OCASIONALES

4 EDUCACION

Indique la educación formal que necesita una persona para desempeñar el cargo señalado.

NIVEL DE ESTUDIOS

- Bachillerato Clásico
- Bachillerato Comercial
- Bachillerato Técnico especialidad:
- Estudios Específicos sin Nivel Universitario. Cuales?
- Carrera Universitaria Nivel Intermedio. Cual?
- Carrera Universitaria. Cuales?
- Especialización Profesional. Cuales?

5 EXPERIENCIA

Para entrar a ejercer el cargo se necesita tener experiencia

SÍ___ NO___

De acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, cual es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar a cabalidad ese cargo?

Señale con una X la casilla correspondiente:

- Hasta 3 meses
- Más de 3 meses y hasta 6 meses
- Más de 6 meses y hasta 12 meses
- Más de 12 meses y hasta 24 meses

___ Más de 24 meses

En que tipo de labores es deseable tener experiencia?

6 RESPONSABILIDAD

¿Cómo labor de su cargo debe usted supervisar a varias personas?

SÍ ___ NO ___

En caso afirmativo identifique el tipo de supervisión:

SUPERVISION TECNICA

Asigna, instruye y comprueba el trabajo de:

- ___ personas que realizan labores sencillas
- ___ Personas que realizan labores especializadas
- ___ Personas que supervisan a otros empleados

SUPERVISION TECNICA Y ADMINISTRATIVAS

Asigna; instruye, coordina y comprueba el trabajo; además, responde por la actuación del personal y puede llamarle la atención a:

- ___ personas que realizan labores sencillas
- ___ Personas que realizan labores especializadas
- ___ Personas que supervisan a otros empleados

SUPERVISION COMPLETA

Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo, responde por la actuación y disciplina y tiene autoridad para llamarle la atención verbal o por escrito a:

- ___ personas que realizan labores sencillas
- ___ Personas que realizan labores especializadas
- ___ Personas que supervisan a otros empleados

Indique el nombre de los oficios que desempeñan las personas que usted supervisa:

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS DENTRO DE LAS FUNCIONES DEL CARGO

___ Contactos poco frecuentes con el público, con los compañeros de dependencia; la información que maneja es rutinaria y de poca importancia.

___ Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información; la información que maneja es de alguna importancia.

___ Contactos frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimientos de las políticas y actividades del instituto, para la presentación u obtención de información.

RESPONSABILIDAD POR:

___ Manejo o control de maquinaria o equipo o valores.

Cuales son?

___ Manejo o control de información

Qué clase de información usted maneja o controla:

ANEXO 3


GLOSARIO DE TERMINOS

La siguiente es una lista de algunos verbos que pueden servir de referencia para redactar la descripción.

Aconsejar	Coordinar	Formular	Programar
Actuar	Cuestionar	Funcionar	Propiciar
Acumular	Dar	Girar	Proporcionar
Administrar	Delegar	Hacer	Proveer
Almacenar	Desarrollar	Informa	Recabar
Analizar	Determinar	Iniciar	Recibir
Aprobar	Dictar	Inspeccionar	Recomendar
Asegurar	Dirigir	Instalar	Rechazar
Asignar	Discutir	Interpretar	Registrar
Auditar	Diseñar	Inventariar	Reportar
Autorizar	Distribuir	Investigar	Representar
Calcular	Ejecutar	Mantener	Responder
Calificar	Entrevistar	Mejorar	Reunir
Colaborar	Enviar	Motivar	Revisar
Compilar	Especificar	Notificar	Saber
Completar	Establecer	Obtener	Seguir
Comprobar	Estandarizar	Operar	Servir
Comunicar	Estimar	Participar	Someter
Conducir	Estudiar	Pensar	Supervisar
Conectar	Evaluar	Planear	Tomar
Consolidar	Examinar	Predecir	Trabajar
Consultar	Expedir	Presentar	Verificar
Contribuir	Facilitar	Presupuestar	
Controlar	Firmar	Producir	

ANEXO 4

CARACTERIZACION DEL PROCESO

	NOMBRE DEL PROCESO	SERIE No.000
	CARACTERIZACION	REVISADO POR Se escribe el nombre de la persona responsable del proceso o quien lo revisa
<p>Nombre del proceso: como se llama el proceso</p> <p>Objetivo: incluir el propósito para el cual se adelanta dicho proceso, describir la interrelación entre el propósito y las áreas que lo deben aplicar.</p> <p>Alcance: se requiere señalar en donde empieza y donde termina.</p> <p>Requisitos legales: Principios fundamentales para poder aplicar el proceso, es decir, los requerimientos mínimos normativos.</p> <p>Riesgos del proceso: define que problemas pueden presentarse en e transcurso del proceso.</p> <p>Recursos requeridos: Señalar los elementos mínimos necesarios para implementar el proceso, clasificándolos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos: definir el perfil de los servidores y además el personal requerido para llevar a cabo el proceso. • Técnicos: definir los equipos técnicos, informáticos, de telecomunicación o software que se requieren para el proceso. • Información: aquellos que considere pertinente la organización. <p>Indicadores: es una herramienta que permite medir la eficiencia administrativa del proceso y sus procedimientos.</p> <p>Responsables: identificar quienes son las personas responsables del proceso para así poder delegar responsabilidades pertinentes del proceso.</p>		

ANEXO 5

FORMATO PARA LA DEFINICION DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO	INSUMO	PROVEEDOR	PRODUCTO	CLIENTE	TIEMPO

ANEXO 6

FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REGISTRO DOCUMENTO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
n				

ANEXO 7

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGOS

Pagina de

IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:

DEPENDENCIA:

OBJETIVO DEL CARGO

FUNCIONES

RESPONSABILIDAD POR

REQUERIMIENTOS


EDUCACION:

EXPERIENCIA:

Formato de descripción de cargo.

ANEXO 8

FORMATO INFORMACION GENERAL DEL PROCESO


	MACROPROCESO:	Código:
	PROCEDIMIENTO:	Versión: Página de

PROCESO:	SUBPROCESO:
----------	-------------

1. INFORMACION GENERAL DEL PROCESO
OBJETIVO:
ALCANCE:
DEFINICIONES:
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:
CONDICIONES GENERALES:

ANEXO 9

FORMATO INFORMACION ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO








	MACROPROCESO:	Código:
		Versión:
	PROCEDIMIENTO:	Página de

PROCESO:	SUBPROCESO:
----------	-------------

2. INFORMACION ESPECIFICA DEL PROCEDIMIENTO						
ID.	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE		REGISTROS	SISTEMAS DE INFORMACION O APLICATIVOS
			DEPENDENCIA O UNIDAD DE GESTION	CARGO O PUESTO DE TRABAJO		

ANEXO 10

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

	<p>MISION</p> <p>Producción y Comercialización de Dulces Típicos en general, dirigidos a comerciantes, hogares y personas conectoras a los canales de productos, manteniendo estándares de calidad e innovando permanentemente su proceso productivo, adaptándose así a los tiempos modernos, creando así un valor agregado para ser competitivos, marcar la diferencia y lograr un posicionamiento en el mercado, para lo contamos con personal idóneo y comprometido con la filosofía de alta calidad y con mente abierta a los cambios.</p> <p>VISION</p> <p>Convertimos en la empresa productora más importante del territorio colombiano al 2018, ofreciendo como generación de empleo que valore el trabajo y dignifique al empleado como ser humano.</p>
	<p>MANJAR BLANCO</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Dulce de leche y azúcar, receta que es herencia de principios del siglo pasado. • Su cambio de empaque en la innovadora tarrina reutilizable permite al consumidor una vista completa del producto. • Distribuido en dos presentaciones de 500gr. y 250 gr.
<p>MANJAR COCO Y UVAS PASAS</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Dulce manjar blanco adicionado con coco y uvas pasas. • La tarrina permite una vista completa del contenido de uvas pasas y coco en todo el producto. • Distribuido en dos presentaciones de 500gr. y 250 gr. 	<p>MANJAR CORTADO</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Dulce manjar elaborado con leche cuajada. • Su presentación en tarrina permite el transporte fácil del producto sin el riesgo de averías. • Distribuido en dos presentaciones de 500gr. y 250 gr.
<p>MAJARILLO</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Dulce manjar elaborado con panela. • Su presentación en tarrina permite ver su color característico además de la posibilidad de consumir por completo el producto ya que no se adhiere al empaque. • Distribuido en dos presentaciones de 500gr. y 250 gr. 	<p>BOCADOS DE REINA</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Conocidos en la región con el nombre de "LIBERALES", los Bocados de Reina son porciones de manjar blanco cubiertos de una capa de azúcar. • Empacados en contenedor que permite observar el 100% del producto. • Distribuido en dos tamaños de 20 unidades (400 gr.) y 12 unidades (220 gr.).

BOCADOS DE REINA SABORES



- "LIBERALES", o Bocados de Reina con sabores a Piña, Coco, Café y Vainilla.
- Empacados en contenedor refractario que permite su reutilización en el hogar.
- Distribuido en dos tamaños de 20 unidades (400 gr.) y 12 unidades (220 gr.).



CAJIZ No. 3 - 34 Maestra Cabo
TELÉFONO: 6206380
FOYRINI - CAUCA
E-Mail: Cocina_dulces@hotmail.com

ANEXO 11

ACTA DE INSPECCION SANITARIA A FABRICAS DE ALIMENTOS.

PAGINA 8.



Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA
 Ministerio de Protección Social
 República de Colombia



	lote, cantidad de producto, fecha de vencimiento, causa de devolución y destino final (Art. 31 Literal (f) Dec. 3075/97)		
5.8	CONDICIONES DE TRANSPORTE		
5.8.1	Las condiciones de transporte excluyen la posibilidad de contaminación y/o proliferación microbiana (Art. 33 Literal (a) Dec. 3075/97)	N.O	En el momento de la visita no se observo el sistema de transporte.
5.8.2	El transporte garantiza el mantenimiento de las condiciones de conservación requerida por el producto (refrigeración, congelación, etc.) (Art. 33 Literal (b) Dec. 3075/97)	N.O	En el momento de la visita no se observo el sistema de transporte.
5.8.3	Los vehículos con refrigeración o congelación tienen adecuado mantenimiento, registro y control de la temperatura (Art. 33 Literal (c) Dec. 3075/97)	N.O	En el momento de la visita no se observo el sistema de transporte.
5.8.4	Los vehículos se encuentran en adecuadas condiciones sanitarias, de aseo y operación para el transporte de los productos (Art. 33 Literal (d y e) Dec. 3075/97)	N.O	En el momento de la visita no se observo el sistema de transporte.
5.8.5	Los productos dentro de los vehículos son transportados en recipientes o canastillas de material sanitario (Art. 33 Literal (f) Dec. 3075/97)	N.O	En el momento de la visita no se observo el sistema de transporte.
5.8.6	Los vehículos son utilizados exclusivamente para el transporte de alimentos y llevan el aviso "Transporte de Alimentos" (Art. 33 Literal (g y h) Dec. 3075/97)	N.O	En el momento de la visita no se observo el sistema de transporte.
6.-	ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE LA CALIDAD		
6.1	VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN Y PROCEDIMIENTOS		
6.1.1	La planta tiene políticas claramente definidas y escritas de calidad (Art. 23 y 24 Dec. 3075/97)	2	
6.1.2	En los procedimientos de calidad se tienen identificados los posibles peligros que pueden afectar la inocuidad del alimento y las correspondientes medidas preventivas y de control (Artículos 22, 23 y 24 Dec. 3075/97)	0	Falta la definición de los peligros y medidas preventivas.
6.1.3	Posee fichas técnicas de materias primas y producto terminado en donde se incluyan criterios de aceptación, liberación o rechazo (Art. 24 Literal (a) Dec. 3075/97)	0	No existen
6.1.4	Existen manuales, catálogos, guías o instrucciones escritas sobre equipos, procesos, condiciones de almacenamiento y distribución de los productos (Art. 24 Literal (b) Dec. 3075/97)	0	No existen
6.1.5	Los procesos de producción y control de calidad están bajo responsabilidad de profesionales o técnicos capacitados (Art. 27 Dec. 3075/97)	1	Personal emperico.
6.2	ACCESO A LOS SERVICIOS DE LABORATORIO		
6.2.1	La planta cuenta con laboratorio propio (SI o NO) (Art. 26 Dec. 3075/97)	NO	
6.2.2	La planta tiene acceso o cuenta con los servicios de un laboratorio externo (indicar los laboratorios) (Art. 24 Literal (c) y Art. 26 Dec. 3075/97)	0	No cuentan.

7.- EXIGENCIAS
Para ajustar la planta a las normas sanitarias debe darse cumplimiento a las siguientes exigencias (Citar numerales):
1.2 - 1.3 - 1.9 - 1.10 - 1.11 - 1.12 - 1.13 - 1.14 - 2.5 - 3.1.5 - 3.2.1 - 3.2.2 - 3.2.3 - 3.2.4 - 4.1.1 - 4.1.2 - 4.1.3 - 4.1.4 - 4.1.5 - 4.1.7 - 4.3.1 - 4.3.2 - 4.3.3 - 4.4.1 - 4.4.2 - 4.4.3 - 4.4.4 - 4.5.1 - 4.5.3 - 4.5.4 - 5.1.1 - 5.1.4 - 5.1.5 - 5.1.7 - 5.1.9 - 5.1.12 - 5.1.14 - 5.1.17 - 5.2.1 - 5.2.2 - 5.2.10 - 5.2.12 - 5.2.13 - 5.2.19 - 5.2.22 - 5.3.1 - 5.3.2 - 5.3.3 - 5.3.4 - 5.3.6 - 5.3.7 - 5.3.8 - 5.3.9 - 5.4.3 - 5.6.1 - 5.6.3 - 5.7.3 - 6.1.2 - 6.1.3 - 6.1.4 - 6.1.5 - 6.2.2. -----
N.O.: NO OBSERVADOS: 3.1.1 - 3.1.2 - 3.1.3 - 3.1.4 - 3.1.6 - 3.1.7 - 3.1.8 - 3.1.9 - 3.1.10 - 3.1.11 - 3.1.12 - 5.5.1 - 5.5.2 - 5.5.3 - 5.5.4 - 5.5.5 - 5.8.1 - 5.8.2 - 5.8.3 - 5.8.4 - 5.8.5 - 5.8.6 -----
EXIGENCIAS ADICIONALES (cuando sea requerido) -----

CALIFICACIÓN: Cumple completamente: 2; Cumple parcialmente: 1; No cumple: 0; No aplica: NA; No observado: NO.

De conformidad con lo establecido en la normatividad sanitaria vigente, especialmente la ley 9 de 1979 y su reglamentación, en particular el Decreto 3075 de 1997, para el cumplimiento de las anteriores exigencias se concede un plazo de **Treinta (30) días** (máximo 30 días a partir de la notificación).

EL FORMATO IMPRESO DE ESTE DOCUMENTO ES UNA COPIA NO CONTROLADA

ANEXO 12

UNIVERSIUDAD

Emisión del 19 de enero de 2012.

Magazín documental realizado por la División de Comunicaciones de Unicauca.



<http://vimeo.com/35574130>

ANEXO 13

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS