

**DISEÑO, ELABORACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO DE
INTERIORES EN LA EMPRESA BONNOVA S.A.S.**



LINA MARÍA PATIÑO VÉLEZ

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
PASANTIA
2011**

**DISEÑO, ELABORACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO DE
INTERIORES EN LA EMPRESA BONNOVA S.A.S.**



LINA MARÍA PATIÑO VÉLEZ

ASESOR ACADÉMICO: HÉCTOR ALEJANDRO SÁNCHEZ

ASESORA EMPRESARIAL: LINA MARÍA BERNAL

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
PASANTIA
2011**

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos al talento de la empresa Bonnova, por el gran apoyo y colaboración sin las cuales la realización de este trabajo no habría sido posible. Me encuentro totalmente segura que este trabajo desarrollado en equipo traerá consigo un gran fortalecimiento de la organización, permitiendo prestar un mejor servicio y satisfaciendo las necesidades de sus diversos clientes.

De manera especial deseo agradecer a Rolando Arteaga y Lina Bernal, Gerentes de Bonnova, por permitirme trabajar dentro de su organización, por depositar en mi la confianza y brindarme su ayuda; al profesor Héctor Alejandro Sánchez, por aportarme sus conocimientos y acompañamiento durante la realización de mi pasantía. Finalmente a mi familia que ha sido un pilar importante en mi proceso de formación. Muchas Gracias.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO	19
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
1.1.1. Descripción del problema	19
1.1.2. Formulación del problema	20
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	21
1.3. OBJETIVOS	23
1.3.1. Objetivo General.....	23
1.3.2. Objetivos Específicos	23
CAPÍTULO 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	24
2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	24
2.1.1. Proceso	24
2.1.2. Tipos de Procesos.....	24
2.1.3. El enfoque basado en procesos	25
2.1.4. Mapa de Procesos.....	25
2.1.5. Flujogramas.....	26
2.1.6. Caracterización de los procesos	30
2.1.7. Gerencia por procesos y Ciclo de control P.H.V.A.	30

2.1.8. Técnica 5W+2H.....	32
2.2. MARCO REFERENCIAL	34
2.2.1. Reseña Histórica de BONNOVA S.A.S.	34
2.2.2. Domicilio y Sede.....	34
2.2.3. Misión	35
2.2.4. Visión.....	35
2.2.5. Objetivos de la Empresa	35
2.2.6. Portafolio de Servicios BONNOVA S.A.S.....	35
2.2.7. Equipo de trabajo	36
2.2.8. Organigrama	39
CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	40
3.1. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA	40
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL TRABAJO	43
4.1. RECOLECCIÓN DE DATOS	43
4.1.1. Datos Primarios.....	43
4.1.2. Datos secundarios.....	45
4.2. ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA BONNOVA S.A.S.	46
4.2.1. Identificación de los procesos y procedimientos	47
4.2.2. Construcción del mapa de procesos	51
4.3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	54

4.3.1. Certificaciones de Levantamiento de la Información de los Procedimientos en Bonnova S.A.S.	54
4.4. DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	56
4.4.1. Descripción del servicio de diseño de interiores.....	58
4.4.2. Análisis de los procesos y procedimientos de Bonnova S.A.S. en el servicio de diseño de interiores	61
4.5. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	67
4.6. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ...	81
4.7. SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .	86
5. CONCLUSIONES	87
6. RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	91

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Símbolos – Flujogramas	28
Tabla 2. Técnica 5W+2H	33
Tabla 3. Equipo de trabajo Bonnova S.A.S.	37
Tabla 4. Cargos y funciones BonnovaS.A.S.	38
Tabla 5. Cronograma de fechas para levantamiento de información	54
Tabla 6. Formato para levantamiento de la información y caracterización de los procedimientos.....	56
Tabla 7. Análisis del procedimiento de Aprobación del proyecto	61
Tabla 8. Formato para caracterización de macroprocesos	67
Tabla 9. Formato para caracterización de procesos	68
Tabla 10. Formato para caracterización de procedimientos	70
Tabla 11. Flujograma o Diagrama de flujo.....	72
Tabla 12. Despliegue Macroprocesos - Misionales	73
Tabla 13. Caracterización del Proceso Planeación del proyecto	74
Tabla 14. Caracterización del procedimiento de Aprobación del proyecto	75
Tabla 15. Flujograma del procedimiento Aprobación del proyecto	78
Tabla 16. Nomenclatura de los procesos y procedimientos	83

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Método Básico para la Gerencia de Procesos Ciclo PHVA.....	32
Gráfica 2. Organigrama Bonnova S.A.S.....	39
Gráfica 3. Procesos Estratégicos	48
Gráfica 4. Procesos Misionales.....	49
Gráfica 5. Procesos Apoyo.....	50
Gráfica 6. Procesos de Evaluación	51
Gráfica 7. Mapa de procesos de la Empresa Bonnova S.A.S.	52
Gráfica 8. Mapa de Procesos y procedimientos de Empresa Bonnova S.A.S.....	53

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXOS.....	93
ANEXO A	94
Certificaciones. Levantamiento, análisis y evaluación de información del Manual de procesos y procedimientos del servicio de diseño de interiores.....	94
ANEXO B.....	98
Anteproyecto: DISEÑO, ELABORACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO DE INTERIORES EN LA EMPRESA BONNOVA S.A.S.....	98
ANEXO C	129
Manual de procesos y procedimientos. Diseño de interiores. Bonnova S.A.S.	129

GLOSARIO

ACTIVIDAD: Conjunto de tareas que permiten obtener un subproducto para contribuir a generar un resultado al final del proceso, que generan valor agregado al mismo. Cada actividad consta de uno o más procedimientos.

AISLAMIENTO¹: el ahorro de energía y la prevención de corrientes de aire, humedades en las paredes o mohos en metales se consiguen en gran medida con un adecuado aislamiento del hogar. Se realiza en paredes con materiales como estuco sintético, ladrillos huecos, hormigón, lona plástica y aislamiento vertido; los techos en láminas, pinturas especiales y techos de césped; suelos o pisos con materiales como aislamiento reflector y láminas flexibles de fibra de vidrio.

ARQUITECTO: es el profesional que se encarga de proyectar edificaciones o espacios urbanos, y velar por el adecuado desarrollo de su construcción. En el sentido más amplio, el arquitecto es el profesional que interpreta las necesidades de los usuarios y las plasma en adecuados espacios arquitectónicos y formas habitables y construibles. La arquitectura es una disciplina a la vez técnica, artística y práctica.

ALBAÑIL: la palabra albañil se refiere a la persona que realiza indistintamente trabajos básicos de construcción, como alzado de muros, paredes y tapias, colocación de cubiertas y canalizaciones de fluidos sin presión, apertura de zanjas, llenado y nivelado de encofrados con hormigón, preparación de cemento y otras tareas de obra no especializadas. También se refiere a aquel que se dedica a la reparación o reforma con materiales de obra.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: hace referencia a la descripción detallada de los procesos. En esta se utilizan diversos formatos.

¹ Fundacion EROSKI. Revista consumer. Aislamiento. [en línea].
http://revista.consumer.es/web/es/20040101/economia_domestica/67575.php

CILENTE²: organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.

CONCRETO³: la Aplicación y características del concreto, se determinan según el elemento en el cual será aplicado, y su resistencia está sujeta a la relación AGUA-CEMENTO que se aplique en el mismo. Las características que deben reunir los materiales son las siguientes: arena gris, grava, cemento, agua. Esta mezcla se utiliza para la fabricación de diversos elementos en construcción.

CONSTRUCCIÓN: en los campos de la Arquitectura e ingeniería, la **construcción** es el arte o técnica de fabricar edificios e infraestructuras. En un sentido más amplio, se denomina *construcción* a todo aquello que exige, antes de hacerse, tener o disponer de un proyecto y una planificación predeterminada, la cual se realiza uniendo diversos componentes según un orden determinado. También se denomina construcción u **obra** a la edificación o infraestructura en proceso de realización, y a toda la zona adyacente usada en la ejecución de la misma.

CUBIERTA: como su nombre indica, es un elemento de cubrición. Se llama cubierta de forma genérica a cualquier cosa que se pone encima de otra para taparla o resguardarla. Cubierta, en una construcción, su protección superior.

DEMOLICIÓN: es lo contrario de construcción: el derribe de edificios y otras estructuras.

DIAGRAMA DE FLUJO: es la representación gráfica de los procedimientos de cada actividad.

DIAGRAMA DE PROCESO: representación gráfica que presenta en forma dinámica la secuencia de trabajo y permite conocer y comprender el proceso que se describe a través de las actividades.

² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, NTCGP 1000:2004, 2004, P. 7

³ BIDEKO. Información sobre Concretos. [En línea].

<http://www.bideco.com.mx/tecnico/mezclas/concreto.html>

DIRECTOR DE OBRA⁴: el director de obra es el agente que, formando parte de la dirección facultativa, dirige el desarrollo de la obra en los aspectos técnicos, estéticos, urbanísticos y medioambientales, de conformidad con el proyecto que la define, la licencia de edificación y demás autorizaciones preceptivas y las condiciones del contrato, con el objeto de asegurar su adecuación al fin propuesto.

DISEÑADOR: referente a la profesión (empírica) mediante la praxis profesional o académica de quién diseña, actúa y proyecta objetos funcionales, herramientas ergonómicas, mobiliario, accesorios útiles, vestimenta, espacios físicos o virtuales webs, multimedia, información, señales, mensajes no verbales sígnicos, simbólicos y sistemas, ordena elementos gráficos e imágenes, clasifica tipologías, crea o modifica tipografías.

DRYWALL⁵: sistema de construcción en seco en drywall. Prosu origen americano que significa “muro seco”, ya que los materiales que lo componen no requieren mezclas húmedas. Es un sistema multifuncional no convencional de tabiques ligeros compuestos de placas de yeso o fibrocemento, modulados con ejes de fácil estructuración e instalación que pueda ser utilizado tanto para interiores como exteriores. Construcción rápida en seco: Interiores, cocina, baño, mezzanine, altos, divisiones, etc. División, diseño y decoración de interiores.

ENCHAPES: se usan en tapas de comedor, mesas de centro o armarios, como complemento de la madera. Su uso se da dependiendo del mueble y del tipo de madera base

ENTRADA: insumos o recursos necesarios para el desarrollo del proceso (requerimientos de información, energía, suministro, materia prima).

ESTRUCTURA: en arquitectura e ingeniería, una estructura es la disposición de los elementos importantes de un objeto, ya sea edificio, puente, barco, avión o mueble.

FORMATO: documento diseñado para consignar información sobre un proceso, una actividad o un procedimiento.

⁴ INGENIERÍA RURAL.. La dirección de obra. Tema 10. [En línea].

http://www.uclm.es/area/ing_rural/asignaturaproyectos/tema10.pdf

⁵ David silva. Empresas portal Peru. Drywall. [En línea]. <http://www.portal-peru.com/empresas/construcciones-drywall/>

IMPERMEABILIZAR⁶: la impermeabilización es la protección contra efectos que el agua puede causar a una edificación, es porque se considera como un **seguro** de vida del edificio, a la vez que da confort (salud) a quienes lo ocupan. Tanto las antiestéticas manchas de humedad sobre la superficie de un muro como las dañinas infiltraciones se pueden evitar con una amplia gama de materiales impermeabilizantes

MAMPOSTERÍA: se llama mampostería al sistema tradicional de construcción que consiste en erigir muros y paramentos, para diversos fines, mediante la colocación manual de los elementos o los materiales que los componen (denominados mampuestos) que pueden ser, por ejemplo: ladrillos, bloques de cemento prefabricados, piedras, talladas en formas regulares o no. Este sistema permite una reducción en los desperdicios de los materiales empleados y genera fachadas portantes; es apta para construcciones en alturas grandes. La mayor parte de la construcción es estructural.

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: documento que tiene por objeto definir y unificar los macroprocesos, procesos, actividades y procedimientos generales que se llevan a cabo en la entidad para su aplicación.

MAPA DE MACROPROCESOS: conjunto de procesos claves que realiza o debería realizar la entidad para cumplir con su misión y avanzar hacia su visión de futuro.

OBRA GRIS: al momento de la firma del contrato, el arrendador entrega la posesión material, real y jurídica del edificio, en obra gris, y en condiciones tales que permitan iniciar los trabajos necesarios tendientes a realizar las mejoras y adaptaciones que ésta considere convenientes.

PLANOS⁷: son la representación gráfica y exhaustiva de todos los elementos que plantea un proyecto. Los planos definen las obras que ha de desarrollar el Contratista y componen el documento del proyecto más utilizado a pie de obra. Son los documentos más utilizados de los que constituyen el proyecto y por ello

⁶ MAMBOPORTAL. Impermeabilizar. [En línea].

<http://www.impermeabilizantesmexico.com.mx/impermeabilizantes/informacion/que-es-impermeabilizar.html>

⁷Proyectos fin de carrera. LOS PLANOS. [En línea]. <http://www.proyectosfindecarrera.com/planos-proyecto.htm>

han de ser completos, suficientes y concisos, es decir, incluir toda la información necesaria para poder ejecutar la obra objeto del proyecto en la forma más concreta posible y sin dar información inútil o innecesaria. Los planos han de contener todos los detalles necesarios para la completa y eficaz representación de las obras.

PREFABRICACIÓN: se conoce como prefabricación al sistema constructivo basado en el diseño y producción de componentes y subsistemas elaborados en serie en una fábrica fuera de su ubicación final y que en su posición definitiva, tras una fase de montaje simple, preciso y no laborioso, conforman el todo o una parte de un edificio o construcción. Tal es así que, cuando un edificio es prefabricado, las operaciones en el terreno son esencialmente de montaje, y no de elaboración. Una buena referencia para conocer el grado de prefabricación de un edificio es la de valorar la cantidad de residuos generados en la obra; cuanta mayor cantidad de escombros y suciedad, menos índice de prefabricación presenta el inmueble.

PROCEDIMIENTO⁸: forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

PROCESO⁹: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PRODUCTO: resultado de una tarea, un proceso o conjunto de procesos.

PROVEEDOR: proceso, organización o persona que proporciona un producto y/o servicio.

RESPONSABLE: persona y/o dependencia encargada de ejecutar una actividad.

REVOQUE GRUESO¹⁰: Reconstruye el plano de la pared, la nivela como base para la terminación final, disimula cualquier imperfección como ejemplo corrige los niveles del ladrillo. Esta operación será previa al trabajo de instalaciones de

⁸ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, NTCGP 1000:2004, 2004, P. 12

⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, NTCGP 1000:2004, 2004, P. 12

¹⁰ Revoques y revestimientos. Tecnología de la construcción. Materiales de construcción. Estructura de los edificios. Muros. [En línea]. <http://html.rincondelvago.com/revoques-y-revestimientos.html>

electricidad, gas y agua, en todo lo que sea diámetros pequeños. Una vez finalizado se raya para que se adhiera al fino.

REVOQUE FINO: arena fina, más cal, más agua. Forma una superficie de textura suave para las pinturas y revestimientos. El mismo no corrige imperfecciones del muro o revoque grueso.

ABSTRACT

El desarrollo de este trabajo tuvo como objetivo principal la contribución del fortalecimiento de Bonnova S.A.S. en el servicio ofrecido de diseño de interiores, en factores como la planeación, la construcción, y el control de las diversas actividades que se desarrollan al interior de la misma, generando finalmente un documento que formalice el desarrollo de estas dentro de la organización.

El levantamiento de la información se logró por medio de metodologías como la observación y entrevistas realizadas al talento humano que trabaja al interior u outsourcing de la misma, teniendo en cuenta la documentación ya existente dentro de la organización.

La utilización de la información formalizada permitirá una mayor calidad en el servicio prestado donde se hará un mejor uso de los diferentes recursos obteniendo en el largo plazo una organización eficiente y competitiva, dispuesta a crecer día a día.

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que para la empresa BONNOVA es de vital importancia convertirse en un aliado para el cliente desarrollando todas aquellas ideas que este quiere implementar en los diferentes espacios, desde proyectos arquitectónicos, partiendo desde la visualización de la idea mediante el uso de programas de multimedia que permitan ver y sentir el espacio real antes de estar construido; seguido de la planificación, presupuesto, construcción y terminado con el diseño interior, servicio que busca cuidar cada detalle para lograr como resultado final un espacio exclusivo para el cliente y con la plena satisfacción del mismo.

Es por lo anterior que BONNOVA busca cada día mejorar la realización de sus proyectos prestando servicios de calidad, donde se observa una problemática a la hora de desarrollar los diferentes procedimientos del servicio de diseño de interiores, donde se ve la falta de formalización de los mismos, haciendo que no se cumplan los tiempos, se pierdan recursos, no se tenga claro quién es el responsable del mismo, y se vea afectada la rentabilidad de la empresa, teniendo unos procesos que pueden carecer de eficiencia en su gestión.

Se trabajó en la construcción y formalización de los procesos y procedimientos de Bonnova, concentrándose en el servicio de diseño de interiores, siendo éste el que tienen mayor demanda dentro de la organización.

El Manual de procesos y procedimientos es un gran aporte para la empresa sirviendo como guía para la construcción y formalización de los demás procesos y procedimientos de los servicios ofrecidos por la organización a la hora de construir totalmente el manual de procesos y procedimientos de toda la organización teniendo en cuenta su portafolio de servicios, donde el trabajo realizado puede servir de guía para construir o hacer mejoras a los diferentes procesos que existan.

El Manual de procesos y procedimientos se convierte en un elemento fundamental e indispensable para la implementación de un Sistema de Gestión de la calidad dentro de la organización, teniendo en cuenta que la misma se encuentra en un

proceso de crecimiento constante, agregándole valor a los diferentes servicios ofrecidos y actividades realizadas dentro de los mismos.

Una vez realizado el levantamiento de la información necesaria y facilitada por Bonnova, contando con un equipo de trabajo dentro de la organización, se inició el proceso abordando cada una de las etapas propias para la elaboración del Manual de procesos y procedimientos en el servicio de diseño de interiores, que para efectos del documento se encuentran estructurados en los capítulos descritos a continuación:

Contextualización del trabajo: Este capítulo aborda aspectos necesarios para presentar el tema objeto de análisis, justificando las razones que conllevan a la realización del Manual de procesos y procedimientos en el servicio de diseño de interiores, a fin de dar respuesta al problema de investigación identificado con la falta del mismo dentro de la organización, trazando los objetivos a desarrollar, previo planteamiento de la justificación e identificación del problema de investigación.

Contextualización teórica: En este capítulo se desarrolla el marco conceptual y referencial, donde se describen las diferentes teorías utilizadas como guía para la elaboración del trabajo y las generalidades de la organización.

Contextualización metodológica: Describe las fuentes de información que fueron utilizadas como también las metodologías para la recolección de información, la documentación, el análisis, evaluación y mejora, elaboración final del manual de procesos y procedimientos y socialización del mismo dentro de la organización.

Desarrollo del trabajo: Este capítulo describe como se alcanzaron los objetivos propuestos para la realización del Manual de procesos y procedimientos del servicio de diseño de interiores. Describiendo la recolección de datos primarios y secundarios, como se elaboró el mapa de procesos y procedimientos, el levantamiento de información para realizar la caracterización de los procedimientos, finalmente la elaboración y socialización del manual.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del problema

La Empresa BONNOVA S.A.S. transforma las ideas de sus clientes haciéndolas realidad creando sus proyectos en el área de arquitectura, interiorismo y mobiliario arquitectónico; entendiendo sus necesidades que se transforman en formas, colores, texturas, iluminación y diseño. Estos proyectos los desarrolla en cuatro áreas de productividad: Arquitectura, diseño interior, multimedia y realidad virtual.

Es de vital importancia para la empresa establecer de manera formal el desarrollo de los procesos del área de diseño de interiores donde se realizan diversas actividades que van desde el planear con el cliente el diseño, la contratación de personal para cada una de las etapas del proceso y la evaluación de la obra para realizar las respectivas correcciones.

Es por esta falencia dentro de la empresa que se presentan problemas a la hora de evaluar los costos versus los gastos, pues no se tiene un registro de la subcontratación de las diferentes empresas que prestan sus servicios a BONNOVA S.A.S., para ejecutar los diseños creados tanto en obras civiles como inmobiliario.

Para dar solución al problema enunciado se busca realizar el diseño, elaboración y levantamiento de procesos y procedimientos de la gestión administrativa y el desarrollo del servicio de diseño de interiores que como herramientas permitan el desarrollo eficiente en el proceso de gestión.

1.1.2. Formulación del problema

Diseñar, elaborar y realizar el levantamiento de procesos y procedimientos de la prestación de servicios de diseño de interiores en la empresa BONNOVA S.A.S.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La empresa BONNOVA arquitectura + interiorismo, busca la formalización de sus diferentes procesos y procedimientos en aras de que el desarrollo de las actividades de la empresa den resultados más eficientes y eficaces, donde la productividad y rentabilidad de la misma se vean beneficiadas, como también sus clientes internos y externos, que con la existencia de unos procesos formalizados podrán desarrollar de manera adecuada las actividades de la organización.

La organización cuenta con capital humano profesional y ampliamente capacitado para implementar todas aquellas actividades de Arquitectura, Diseño de interior, Multimedia y Realidad virtual. Pero es de gran interés para la organización que se realice la formalización de los procesos y se determine los responsables de cada actividad en el servicio de Diseño de interiores que es la función con mayor demanda en la empresa, y donde no se tiene un control adecuado de las actividades que se desarrollan para la prestación del servicio, viéndose afectada la rentabilidad de BONNOVA.

A pesar del capital humano comprometido se observa la carencia de conocimientos en el área administrativa, lo que genera finalmente que BONNOVA no funcione eficientemente por la falta de formalización de los procesos, siendo estos una herramienta gerencial que permite garantizar la organización y el desarrollo eficiente de la gestión dentro de la empresa. Es por este motivo que el apoyo de un pasante de Administración de Empresas se convierte en una ficha clave para el de diseño de los procesos y procedimientos del servicios de diseño de interiores en la empresa BONNOVA, dejando como resultado una herramienta clave para el funcionamiento de la organización.

Es por esta razón que es importante que la Empresa BONNOVA S.A.S. de la ciudad de Bogotá formalice sus procesos y procedimientos que hagan posible brindar un servicio de diseño de interiores con los lineamientos que el cliente y la empresa acuerdan. Ordenando y documentando cada proceso, etapa, procedimiento, actividad, donde se tengan en cuenta los recursos a utilizar, simplificando trámites, la realización de funciones repetitivas, evitando la evasión de responsabilidades durante los procesos, logrando finalmente una gestión eficiente.

El manual de procesos y procedimientos permitirá dentro de la organización el mantenimiento de un ambiente de trabajo favorable para la empresa, traduciéndose en conocimiento de parte de sus funcionarios en cuanto a las tareas y responsabilidades que les corresponde desarrollar.

Es por todo esto que la realización de la pasantía dentro de BONNOVA se convierte en una oportunidad para aplicar los conocimientos propios adquiridos en el transcurso de la carrera, adquiriendo experiencia importante y valiosa en el campo profesional.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Realizar el diseño, elaboración y levantamiento de procesos y procedimientos de la prestación de servicios de diseño de interiores en la empresa BONNOVA S.A.S.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los procesos y procedimientos que son necesarios para el desarrollo de la prestación del servicio de diseño de interiores de la empresa BONNOVA S.A.S., teniendo en cuenta cada uno de los elementos necesarios para el desarrollo eficiente de los mismos.
- Realizar el mapa de procesos del servicio de diseño de interiores de la empresa BONNOVA S.A.S.
- Obtener la información necesaria de cada una de las actividades realizadas en el servicio de diseño de interiores, teniendo en cuenta la interacción que pueda haber entre ellas y cuál será la forma de llevarse a cabo cada una de ellas para obtener los resultados requeridos.
- Desarrollar la caracterización de los procesos para la prestación de servicios de diseño de interiores en la empresa BONNOVA S.A.S.
- Realizar la documentación de los procesos y procedimientos para la prestación de servicios de diseño de interiores en la empresa BONNOVA S.A.S.
- Socializar la información obtenida al formalizar los procesos y procedimientos de la prestación de servicios de diseño de interiores en la empresa BONNOVA S.A.S.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO CONCEPTUAL

Para tener mayor claridad sobre el tema a desarrollar en el trabajo de grado con la pasantía en la empresa BONOVA S.A.S. se tuvo en cuenta varios conceptos que son claves y que son desarrollados por diferentes autores, teniendo en cuenta las herramientas que permiten un desarrollo y solución del problema presentado. Como la clasificación de los procesos (mapa de procesos), los flujogramas, la caracterización de los procesos, entre otros.

Definiciones básicas

Con respecto a los procesos¹¹

2.1.1. Proceso

“Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

2.1.2. Tipos de Procesos

- **Procesos para la gestión de una organización (Estratégicos):** Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

¹¹ ISO, Diciembre 2003. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión.

- **Procesos para la gestión de recursos (Misionales):** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.
- **Procesos de realización (Operativos):** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.
- **Proceso de medición, análisis y mejora (Evaluación):** Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoria, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de la gestión, gestión de los recursos y realización.

2.1.3. El enfoque basado en procesos

El enfoque basado en procesos permite la realización de una gestión eficiente, generando un valor agregado para la organización, esta ayuda a mejorar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, como es enunciado anteriormente mejora la realización de actividades, disminuyendo tiempos, riesgos, logrando una mayor interacción entre las diferentes áreas de la empresa y el medio externo (clientes internos y externos), generándose productos y servicios de mejor calidad, permitiendo finalmente que la distribución de poder pase de lo vertical a lo horizontal.

2.1.4. Mapa de Procesos¹²

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Pasos para realizar un Mapa de Procesos

Para realizar un mapa de procesos lo primero que debe hacerse es lo siguiente.

¹² Mapa de procesos. En la pagina web.<http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>.

- 1) Identificar quienes son los dueños, los clientes y los proveedores.
- 2) Plantear cual es el objetivo a alcanzar.
- 3) Qué y quién da impulso al proceso.
- 4) Cuáles son los elementos de entrada del proceso
- 5) Como y a través de quien (responsable) y con quien (interrelaciones) se ejecuta el proceso.
- 6) Cuáles son los resultados del proceso (salidas).
- 7) Como y cuando se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento.
- 8) Visualizar que el proceso es claro y comprensible (realizar un flujograma).
- 9) Evidenciar que el cliente está satisfecho.

Se deben clasificar los procesos, preparar un modelo de proceso para la empresa y preparar la documentación de los procesos (descripción y flujograma).

2.1.5. Flujogramas

El Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

A continuación se observará de tres autores diferentes el concepto de Flujograma o Diagramas de Flujo.

- Según Gómez Cejas, Guillermo¹³. Año 1.997; *El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.*
- Según Chiavenato Idalberto¹⁴. Año 1.993; *El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.*
- Según Gómez Rondón Francisco¹⁵. Año 1.995; *El Flujograma o Diagrama de Flujo, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.*

Importancia de los flujogramas¹⁶

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

¹³ GÓMEZ CEJAS, Guillermo. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997. Pág. 96 a la 103, 107 a la 117.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. INICIACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y CONTROL. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.993. Pág. 66 hasta 72.

¹⁵ GÓMEZ RONDÓN, Francisco. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.995. Pág. 104 hasta 114.

¹⁶ MAPA DE PROCESOS - Presentación web. <http://sanabriajeb.over-blog.com/article-31354697.html>

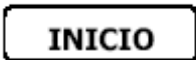

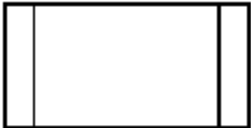
Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Símbolos¹⁷




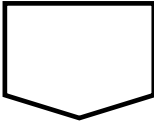

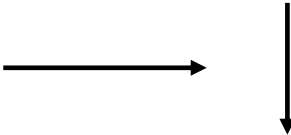

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1. Símbolos – Flujogramas

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Señala el inicio de un procedimiento.
	Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva, es decir una tarea o actividad.
	Representa una actividad predefinida expresada en otro diagrama.

¹⁷ CAJA DE HERREMIENTA. Infomipyme. El flujograma. Programa de Calidad Total, Cuaderno de Herramientas "Guía del Empresario". Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales - MITINCI/Programa MEJORA y el SEBRAE.
http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm

	<p>Representa una actividad de decisión o de conmutación, donde es necesario tomar caminos alternativos.</p>
	<p>Representa una actividad combinada.</p>
	<p>Conector. Sirve para unir dos o más tareas separadas físicamente den el flujograma, en la misma hoja.</p>
	<p>Conector de página. Mediante el símbolo se unen las tareas que quedan separadas en diferentes páginas.</p>
	<p>Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso o procedimiento y aportar información para que éste se desarrolle, son documentos que se reciben se elaboran o envían.</p>
	<p>Sirven como conectores de símbolos, señalando la secuencia en que se realizaran las tareas o actividades.</p>
	<p>Representa la terminación del procedimiento.</p>

2.1.6. Caracterización de los procesos¹⁸

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, **adquieren una visión integral**, entienden para que sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto **fortalece el trabajo en equipo y la comunicación**. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo.

Éste está compuesto para su construcción por elementos como: Nombre del proceso, objetivo, alcance, proveedores, recursos, responsables, indicador de medición del proceso, etc.

2.1.7. Gerencia por procesos y Ciclo de control P.H.V.A. ¹⁹

La gerencia de procesos es una herramienta que permite examinar la dinámica de la institución, teniendo en cuenta que ésta se crea con el objetivo de llevar a cabo un propósito, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

De esta manera, la gerencia de procesos permite alcanzar una visión sistemática de la institución como el transcurrir continuo de una secuencia articulada de macroprocesos, procesos y procedimientos tendientes, en últimas, al logro del propósito institucional y buscando, ante todo, la coherencia entre lo que se anuncia, lo que se hace y lo que se obtiene. Es importante la toma de decisiones de procesos acertados como el ciclo PHVA, como método básico para la gerencia

¹⁸ Córdoba Tobon, Carlos Hernando. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.

<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>. (Citado el 12 de abril del 2008.)

¹⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Seminario de teoría administrativa.[en línea]. http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/148Ciclo_Control_PHVA.htm

de procesos, como lo podemos observar en el gráfico 1. Dicho método lleva a la institución a su máxima eficiencia.

El ciclo de control P.H.V.A. dinamiza la relación entre el hombre y los procesos y busca su control con base a su establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares. El control se define como todas las actividades necesarias para alcanzar eficiente y económicamente todos los objetivos a largo plazo.

La gerencia de procesos en el ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en:

- **Planear:** Siendo la definición de las metas y los métodos para alcanzarla.

- **Hacer:** Consiste en ejecutar la tarea y recoger los datos, después de haber realizado un proceso de formación (educar y entrenar).

- **Verificar:** Es la evaluación de los resultados de la tarea ejecutada, identificación de los problemas que originan el no-cumplimiento de las tareas (formación, planeación).

- **Actuar:** Consiste en tomar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

Durante todo este proceso, están presentes los indicadores e índices de gestión de cada área que deben estar alineados con sus respectivas unidades de negocio para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Gráfica 1. Método Básico para la Gerencia de Procesos Ciclo PHVA



*Fuente. Edwards Deming

2.1.8. Técnica 5W+2H20

Es una herramienta para el análisis de problema que consiste en dar respuesta a siete preguntas mediante el análisis de diferentes ángulos y se toma en cuenta todo aquello que pueda tener relación con las causas del problema, como lo muestra la tabla 2, la cual consiste en describir las siguientes preguntas:

- **¿What / QUÉ?:** Escribir una breve descripción del problema.

²⁰ ACTION GROUP. Técnica para el análisis de problemas 5W+2H. [en línea]. [Htt://www.actiongroup.com.ar/download/5w2h.pdf](http://www.actiongroup.com.ar/download/5w2h.pdf)

- **¿When / CUÁNDO?:** ¿Cuándo está usted viendo los problemas? ¿En qué momento del día y/o del proceso?
- **¿Where / DÓNDE?:** ¿Dónde está viendo los problemas? (línea / máquina / lugar) ¿En qué parte/lugar del producto/proceso está viendo los problemas?
- **¿Who / QUIÉN?:** ¿A quién le sucede? ¿El problema está relacionado con las habilidades de la/s personas?
- **¿How / CÓMO?:** ¿Cómo se diferencia del estado normal (óptimo)? ¿La tendencia es aleatoria o tiene un patrón de recurrencia?
- **¿How Much / CUÁNTO?:** ¿Cuántos en un día? ¿En una semana? ¿En un mes? ¿Cuánta plata implica?
- **¿Why / POR QUÉ?:** ¿Por qué sucede el problema?

Tabla 2. Técnica 5W+2H

	Pregunta	Descripción
Tema	What -Qué	¿Qué sucede? ¿Qué estamos haciendo?
Secuencia	When -Cuándo	¿En qué momento del día o del proceso?
Ubicación	Where – Dónde	¿Dónde está viendo los problemas?
Personas	Who -Quién	Relación con las habilidades de las personas.
Método	How -Cómo	¿Cómo se diferencia del estado normal?
Cantidad	How many -Cuántos	En un día, en una semana, en un mes.
Causa	Why – Por qué	Causas posibles.

*Fuente. Action Group.

2.2. MARCO REFERENCIAL

En el marco referencial se detallan los antecedentes de la empresa BONNOVA S.A.S.

2.2.1. Reseña Histórica de BONNOVA S.A.S.

BONNOVA S.A.S. es una empresa de arquitectura + interiorismo, que nació como un proyecto para solucionar e integrar la carpintería arquitectónica en obras de arquitectura. Se buscaba la forma de instalar un producto que tenga buenas características, similares a las empleadas en los mercados internacionales a un plazo corto de entrega y un precio razonable, pues los mercados especialistas nacionales a pesar de estar bien estructurados no tienen todos los estándares del nivel europeo por citar uno.

Es por esto que conformando una sociedad entre arquitectos se presentó el proyecto a la convocatoria de emprendimiento del concurso de *Destapa Futuro* (Bavaria) del año 2008, siendo los ganadores del concurso de emprendimiento, y dando inicio a la sociedad de arquitectos que mediante constitución en la Cámara de Comercio, por documento privado de Asamblea de accionistas del 11 de marzo de 2009, inscrita el 11 de marzo de 2009 bajo el número 01281792 del Libro IX, se constituyó la Sociedad Comercial denominada BONNOVA sigla B N V SAS.

N.I.T.: 9002720011-2 ADMINISTRACIÓN: DIRECCIÓN SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTÁ, REGIMEN COMUN. Domicilio Bogotá. Representante legal (Gerente), Rolando Arteaga Córdoba c.c. 5206667.

2.2.2. Domicilio y Sede

La empresa BONNOVA S.A.S. se encuentra localizada en la ciudad de Bogotá, capital del país, en la dirección calle 129 N # 54 – 75, of. 404 al norte de la ciudad.

2.2.3. Misión

BONNOVA S.A.S. se encarga del diseño, fabricación y distribución de carpintería arquitectónica para optimizar el espacio habitacional y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

2.2.4. Visión

Líder en innovación de mobiliario arquitectónico con las últimas tendencias en diseño y producción para suplir las necesidades de las empresas constructoras y personas naturales a nivel local y nacional de mediano y alto estrato con un producto de valor acorde al TIPO de producto seleccionado.

2.2.5. Objetivos de la Empresa

Establecer un proceso de producción y comercialización de mobiliario arquitectónico (cocinas, baños, armarios, puertas y muebles fijos) para construcciones residenciales, comerciales e industriales con diferente envergadura y estratificación. El proceso involucra:

- a) El diseño de mobiliario modular, adaptable por demanda mediante la utilización de un software específico.
- b) La coordinación y concatenación de terceros: fabricantes y procesadores.
- c) Integración y armado en el sitio de instalación.

2.2.6. Portafolio de Servicios BONNOVA S.A.S.

Transforma sus ideas y las hace realidad. BONNOVA le ayuda a crear sus proyectos en el área de arquitectura, interiorismo y mobiliario arquitectónico; entendiendo sus necesidades que se traducen en formas, colores, texturas, iluminación y diseño. Son un grupo de profesionales que buscan en todos los aspectos del diseño y la construcción, la calidad de un proyecto a su medida, la

organización los invita a conocer su trabajo para ver como con una buena asesoría se logra un excelente resultado sin una mayor inversión.

HACEN:

- Diseño arquitectónico.
- Diseño interior y Decoración.
- Diseño y fabricación de mobiliario.
- Planeación, Ejecución y seguimiento de obra.
- Realidad virtual.
- Proyectos de tecnología multimedia e internet.

2.2.7. Equipo de trabajo

Se describe en la Tabla 3. El equipo de trabajo y en la Tabla 4. Los cargos y funciones de Bonnova S.A.S.

Tabla 3. Equipo de trabajo Bonnova S.A.S.

AREA	CANTIDAD		Meses
	Total	Vulnerables	
ADMINISTRATIVA	1 gerente 1 subgerente	De nómina fija De nómina fija	
OPERATIVA	1 Coordinador de obras y logística. 1 Instalador	De nómina fija Contratista jornalero fijo para todas las obras.	Febrero, mayo, junio, octubre.
	3 Instaladores Adicionales por demanda.	Trabajo jornal según procesos requeridos. Personas vulnerables previamente capacitadas y supervisadas constantemente	
	1 Técnico de construcción de obra civil 1 Maestro de obra civil adicional por demanda.	De nómina fija Trabajo al jornal según procesos requeridos	
	15 trabajadores de obra civil por demanda.	Trabajo jornal según procesos requeridos. Personas vulnerables previamente capacitadas y/o supervisadas	Abril, mayo, agosto, septiembre.
COMERCIAL	1 Arquitectos vendedor	De nómina fija	
TOTAL	25	16	

*Fuente. Bonnova S.A.S.

Tabla 4. Cargos y funciones BonnovaS.A.S.

CARGO	FUNCIONES
Gerente, Arquitecto diseñador.	<ul style="list-style-type: none"> • Director de proyectos. • Dirigir la empresa. • Diseñar los productos y proyectos, • Hace y mantiene los contactos respectivos. • Seguimiento y coordinación de las obras en sus dos aspectos, civil y de interiores.
Subgerente, Arquitecta diseñadora Director de acabados y logística.	<ul style="list-style-type: none"> • Director de proyectos. • Administrar la empresa, supervisa. • Coordina y controla los procesos de contratos. • Coordina los contratistas en obras de arquitectura y carpintería.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina los trabajos de carpintería arquitectónica. • Distribuye los trabajos de instalación en las diferentes obras, supervisando y ejecutando correctivos. • Coordina la logística de los procesos y etapas de los acabados y obra civil en los proyectos.
Director de obras	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina y ejecuta los trabajadores en la parte civil de obras arquitectónicas. Enchapes, mampostería, estuco, pintura, abra gris y blanca en general. • Ejecuta el diseño en acabados y espacio para instalar la carpintería.
Maestro de obra	<ul style="list-style-type: none"> • 1 o 2 personas encargadas de ejecutar los trabajos de obra civil. Cantidad que depende de la magnitud del proyecto. Estas estarían a cargo de 14 o 15 trabajadores que pueden ser de población vulnerable.
Instaladores	<ul style="list-style-type: none"> • 1 o 2 carpinteros adiestrados en el oficio de instalar, la carpintería arquitectónica. Estos estarían a cargo de 2 o 3 ayudantes, y como aprendiz júnior que pueden ser población vulnerable.

*Fuente. Bonnova S.A.S.

El grupo de trabajo se constituye de 5 personas con sueldo fijo y prestaciones, altamente capacitadas en la labor a desarrollar ya sea con un alto nivel técnico o experiencia demostrada.

Dos instaladores de carpintería en madera con experiencia o técnicos especializados, estos se encargarían de adiestrar a los ayudantes; estos últimos de la población vulnerable después de un tiempo y haber desarrollado la práctica

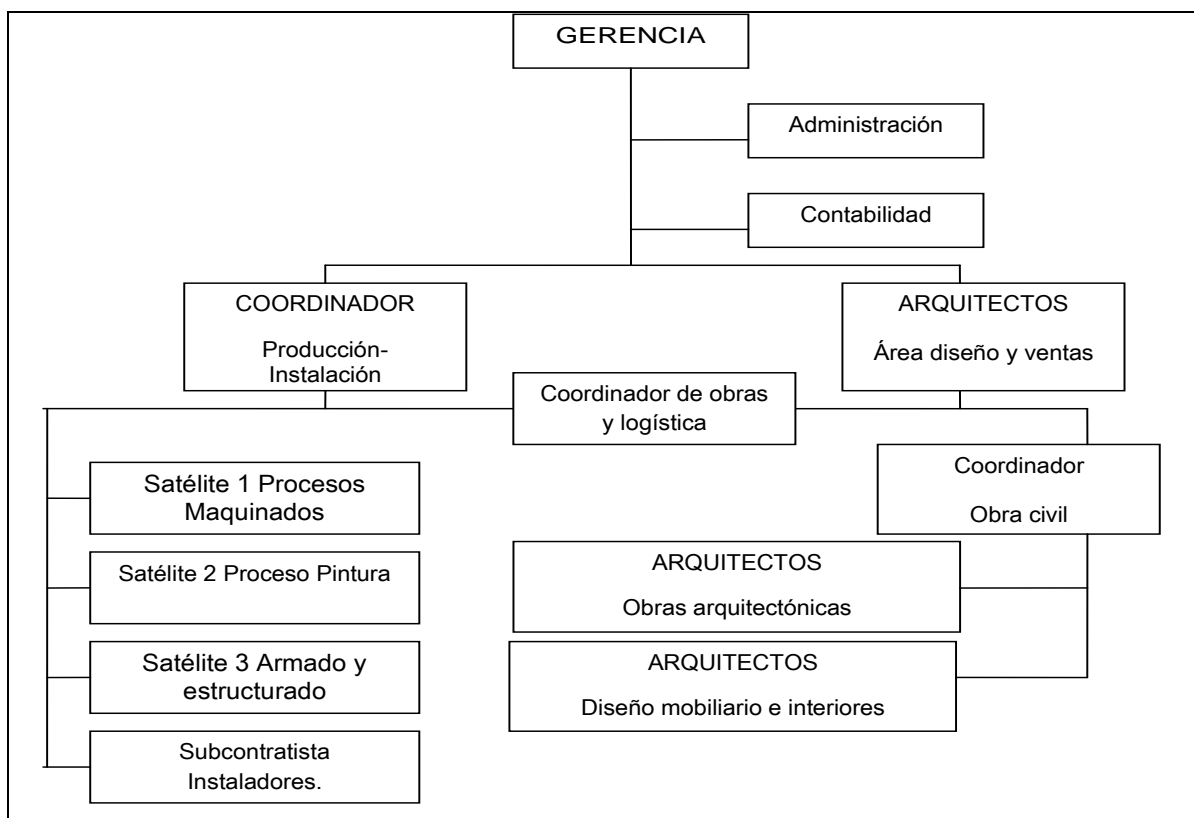
y técnica para un buen trabajo quedarían posteriormente en el cargo de instaladores.

La obra civil es la que más empleos reporta, contratando de acuerdo a la magnitud de la obra 14 a 15 personas en diferentes ramos de la construcción (mampostería, drywall, enchapes, paletes, pintura, demoliciones entre otras), que perfectamente pueden ser población vulnerable, siempre sujetas a las órdenes y control de los maestros de obra.

2.2.8. Organigrama

Se encuentra en el Gráfico 2. Expuesto a continuación.

Gráfica 2. Organigrama Bonnova S.A.S.



*Fuente. Bonnova S.A.S.

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

3.1. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA

La metodología que fue usada para la realización del trabajo de grado, se divide en etapas y es descrita a continuación:

Etapas I: Levantamiento de la información.

- **Recolección de la información:** Consistió en recolectar todos los documentos y datos al interior de la organización y fuera de esta obteniendo información primaria y secundaria, la cual fue analizada y sistematizada para conocer la organización y los procesos ejecutados en el servicio de diseño de interiores de la misma. En esta fueron utilizadas diferentes técnicas que permitieron la obtención de información entre las que tenemos: La investigación documental en la que se seleccionaron y analizaron documentos donde se tenía información de interés relacionada con los procesos y procedimientos. Entrevistas directas, al talento humano de la organización, donde se realizaron reuniones con una o varias personas de la misma, permitieron obtener la información de interés. Observación de campo o directa, en la que se acudió a los diferentes lugares donde se desarrollaban las actividades de los procesos y procedimientos del servicio de diseño de interiores de la organización, anotando todo lo que era importante para el desarrollo del manual y que pudo ser omitido en las entrevistas realizadas.
- **Identificación de los procesos y procedimientos del servicio de diseño de interiores:** En este se hizo necesaria la colaboración del talento humano de la organización, especialmente el personal administrativo de esta, revisando con ellos diferentes fuentes, entre las que encontramos los archivos documentales de Bonnova, localizando en estas las bases jurídico- administrativas que muestran el funcionamiento y actividades por las que se rigen; los empleados aportaron información adicional que sirvió para la realización del análisis, diseño e implementación del manual, determinando los procesos y procedimientos de la misma.

Etapa II: Documentación de los procesos y procedimientos.

- Clasificación de los procesos: Se organizó la información obtenida realizando la clasificación de los procesos que fueron identificados dentro de la organización en el servicio de diseño de interiores, ordenándolos en macroprocesos en los que encontramos los estratégicos, misionales de apoyo y evaluación, para así clasificar dentro de estos los procesos correspondientes y finalmente en estos últimos los procedimientos.
- Elaboración del mapa de procesos y procedimientos: Teniendo la clasificación de los procesos se realizó un mapa de procesos y procedimientos que fue revisado por el Gerente y Subgerente de Bonnova, quienes analizaron y evaluaron el mismo haciendo las respectivas correcciones y finalmente aprobaron el mapa de procesos y procedimientos.
- Caracterización de los procedimientos: Haciendo uso de los formatos creados para este fin y los cuales sirvieron de apoyo para la recolección de información se describieron cada uno de los procedimientos realizados en el servicio de diseño de interiores. Este tiene información como: Nombre, tipo de proceso, objetivo, alcance, proveedores, entradas, actividades, salidas, cliente, recursos responsable, indicadores de medición entre otros.
- Elaboración de flujogramas: Tomando la información de los procedimientos caracterizados, se construyó los flujogramas de cada uno de los procedimientos del servicio de diseño de interiores con su respectiva simbología.

Etapa III: Análisis, evaluación y mejoras.

- Análisis y evaluación: Se realizó el análisis y evaluación de cada uno de los procedimientos del servicio de diseño de interiores en compañía del Gerente y la sub-gerente, con los que se hicieron las correcciones, y mejoras respectivas teniendo en cuenta la información obtenida al hacer uso de la técnica 5W+2H, para determinar las fallas presentadas en los procedimientos y tomar como apoyo las sugerencias de mejora del personal involucrado en la realización de las actividades para finalmente analizar, evaluar y posteriormente mejorar.

- **Mejoras:** Con la realización del análisis y evaluación de los procedimientos se determinaron las mejoras a realizar en el mapa de procesos, donde se renombraron los procesos y se añadieron algunos procedimientos, en cuanto a la caracterización de los procedimientos se realizaron mejoras en los registros y se añadió una actividad de evaluación y mejora en cada uno de ellos con el fin de velar por la eficiencia continua de los procedimientos.

Etapa IV: Elaboración final del manual de procesos y procedimientos.

- **Documentación:** Se realizó el registro de información de los procesos y procedimientos en los formatos definidos para este fin teniendo en cuenta las mejoras hechas y aprobadas por el Gerente y Sub-gerente de la organización
- **Aprobación:** Se hace entrega de los documentos con la versión final del manual para ser revisados y aprobados por la gerencia y subgerencia.

Etapa V: Socialización del manual de procesos y procedimientos en Bonnova S.A.S.

- **Socialización:** Se realiza actividades de divulgación del manual, a través de la publicación en el sistema interno de la organización, entregando copia del mismo a los miembros de la organización y realizando una reunión de grupo primario donde se expuso el mismo.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1. RECOLECCIÓN DE DATOS

Se identifica la necesidad de información de diferentes fuentes, tanto primarias como secundarias, identificando la falta de un manual de procesos y procedimientos dentro de Bonnova S.A.S y es por medio de la recolección de información por estas fuentes que se logra la formalización del manual.

4.1.1. Datos Primarios

Estos datos fueron obtenidos por medio de entrevistas realizadas al personal administrativo de la organización, quienes a través de una serie de preguntas describieron las diferentes actividades que se desarrollan en el servicio de diseño de interiores. Teniendo en cuenta que existen unas actividades generales en la organización, la información se complementó con el uso de la observación directa en el lugar donde se realizan las diferentes actividades, anotando todo lo relevante para el manual; información que no fue obtenida en las entrevistas. Haciendo uso de la técnica 5W+2H con el talento humano de la organización se obtuvo información concreta sobre el desarrollo de las actividades, el material que utilizan y su responsabilidad en las mismas, se logró con su ayuda, encontrar fallas y sugerencias para hacer los procedimientos más funcionales y eficientes, finalmente se realizaron sesiones de grupo con el fin de concretar la información para luego ser registrada de manera formal.

Análisis de la información: Siendo indispensable el análisis de la información obtenida con el fin de reflejar la realidad operativa de la organización y especialmente en el servicio de diseño de interiores, se realizaron durante las entrevistas a los administrativos una serie de preguntas que permitieron obtener información importante para la realización del manual. Después de haber obtenido una descripción general de todos los procesos realizados en el servicio, teniendo en cuenta que no existía un manual dentro de la organización, se hizo uso de una

guía²¹ encontrada para la recolección de este tipo de información, ésta se menciona a continuación:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y en las demás unidades para la realización y prestación del servicio de diseño de interiores, los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

²¹ SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Junio de 2004. Página 11.

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

En la realización de las entrevistas se buscó la descripción al detalle de cada uno de los procedimientos, con el fin de evitar posteriormente nuevas entrevistas o consultas que generaran distracciones al personal de la organización. Es por esto, que para la realización de las mismas se concretaron citas previas, se tuvo claro el tema y los objetivos de las mismas, se obtuvo información por medio de otras fuentes, con el fin de hacer provechosas las sesiones de grupo y entrevistas realizadas.

4.1.2. Datos secundarios

Para obtener la información necesaria para el proyecto se realizó la recolección de datos por medio de fuentes gubernamentales, como datos de empresas que trabajan en el medio con el fin de conocer más sobre el tema, y sobre los proveedores que abastecen a la empresa Bonnova.

Se recolectó información a través de base de datos por computadora, siendo vía internet donde se logró obtener mayor información sobre el desarrollo de actividades referentes a la Arquitectura y Diseño de interiores, y sobre las empresas que prestan su servicio a la organización, para finalmente brindar un servicio con calidad que satisface las necesidades de sus clientes.

4.2. ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA BONNOVA S.A.S.

Para realizar la construcción del Mapa de procesos y procedimientos de la Empresa Bonnova especialmente en el servicio de diseño de interiores, se desarrollaron diversas actividades, como se describió anteriormente, fueron la recolección de información primaria y secundaria, identificar cuáles son los procesos y procedimientos que se realizan dentro de la misma y no se encuentran formalizados, clasificar los diversos procesos teniendo en cuenta los macroprocesos existentes dentro de la organización, para finalmente realizar la elaboración del Mapa de Procesos de está.

Para esta construcción final se hizo uso de un bosquejo inicial donde se hizo un análisis de los procesos y procedimientos y se consideraron las posibles mejoras o cambios que se podían realizar y así generar el mapa de procesos y procedimientos y finalmente el manual. Es así que para lograr esto se utilizó la técnica de los cinco puntos²² que se presenta a continuación:

- a) **Eliminar:** La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.
- b) **Combinar:** Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.
- c) **Cambiar:** En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

²² SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Junio de 2004. Página 12.

- d) Mejorar:** Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

- e) Mantener:** Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

4.2.1. Identificación de los procesos y procedimientos

Con la información obtenida en colaboración del talento humano de la organización y especialmente la sub-gerente, se determinaron los procesos claves y los procedimientos que en conjunto conforman el proceso, describiendo las actividades realizadas en cada una de estos.

Dentro de la organización en el servicio de diseño de interiores se observan diversos procesos y procedimientos que son desarrollados constantemente pero que no se encuentran formalizados haciendo que no se tenga un adecuado control de los mismos, ni quien es el directo responsable y los recursos que son necesarios para su realización.

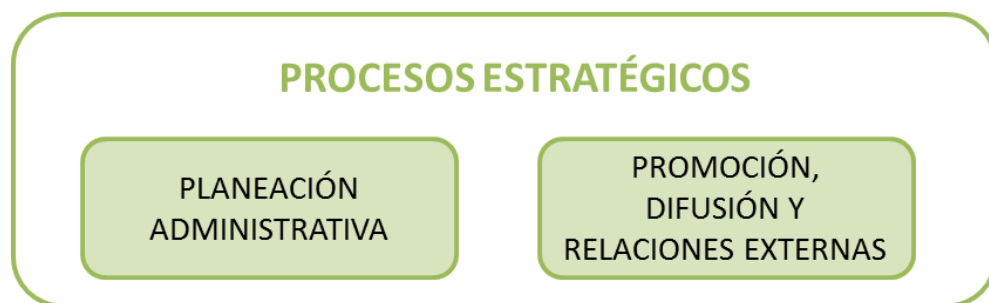
Finalmente se identificaron los diferentes procesos y se determinó una secuencia e interacción por medio de un mapa de procesos, donde se tuvo en cuenta el enfoque del cliente hacia la empresa.

Los procesos se encuentran organizados en unos macroprocesos que permiten determinar el direccionamiento de los mismos entre estos encontramos los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, en los cuales encontramos diversos procedimientos que serán expuestos a continuación para finalmente estructurar el mapa de procesos.

- a. **Procesos estratégicos:** En este tipo de procesos encontramos aquellos que se relacionan con la planeación o direccionamiento estratégico, la fijación de objetivos, el direccionamiento de los diferentes recursos disponibles, la promoción, difusión y relaciones externas.

Los procesos estratégicos de la empresa Bonnova se muestran en la Gráfica 3.

Gráfica 3. Procesos Estratégicos



*Fuente: Propia de la Investigación

Planeación administrativa: Este es un proceso estratégico donde se toman toda clase de decisiones oportunas dentro de la organización, teniendo en cuenta todas aquellas dificultades y problemas dentro de la misma. Este proceso permite tomar un curso de acción, decidir por anticipado que debe hacerse, la secuencia, cuando y como, donde se tienen en cuenta la misión, visión, objetivos y valores de la organización. Permite reducir o eliminar niveles de incertidumbre a futuro, eliminar riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades, se busca promover la eficiencia eliminando la improvisación optimizando tiempos y recursos, permite obtener elementos para llevar a cabo el control, donde lo que se realiza finalmente es evaluar diversas alternativas con el fin de tomar la mejor decisión sea a corto, mediano o largo plazo.

Promoción difusión y relaciones externas: Este es un proceso estratégico que busca coordinar procesos a través de sus clientes internos y externos de promoción sobre los diversos servicios que presta la organización. En este se tiene en cuenta la promoción como un plan integral de mercadeo que por lo general es a corto plazo pero que al estar unido con las relaciones externas logra obtener una duración mucho mayor, hasta podría ser de largo plazo, teniendo en cuenta que el sector exterior es importante por ser cambiante y mover la administración y los negocios. Se busca por medio de un planteamiento de

estrategias y un proceso de comunicación donde se busca intercambiar información con un propósito esperando respuesta del que la recibe.

- b. Procesos misionales:** En este tipo de procesos se encuentran aquellos que permiten desarrollar la razón de ser de la organización, incluyendo aquellas actividades para la provisión de recursos, generando un valor agregado para el cliente. Siendo que la empresa Bonnova realiza proyectos de construcción y diseño de interiores encontramos los procesos de Planeación del proyecto y desarrollo del producto.

Los procesos Misionales de la empresa Bonnova se muestran en la Gráfica 4.

Gráfica 4. Procesos Misionales



*Fuente: Propia de la Investigación

Planeación del proyecto: En este proceso se tienen en cuenta todas aquellas actividades que se desarrollan con el fin de plantear un proyecto teniendo en cuenta un diseño que debe contar con ciertas características pero principalmente con la aprobación del cliente para poder pasar al proceso de desarrollo. En este se establecen acuerdos de diseño, tiempo y materiales a ser utilizados.

Desarrollo del producto: Es aquel proceso que permite llevar a cabo la prestación del servicio y realización del producto teniendo en cuenta los diferentes factores como son la construcción con sus diferentes etapas sin olvidar los recursos necesarios para que esto sea posible.

- c. Procesos de apoyo:** Estos procesos como su nombre lo dice prestan apoyo a los procesos operativos que se realizan dentro de la organización siendo primordiales para los mismos pues aparte de dar soporte, proveen los recursos

necesarios para el funcionamiento de la misma. Encontrando así los procesos de Gestión de Talento humano, logística, financiera y contable.

Los procesos de apoyo de la empresa Bonnova se muestran en la Gráfica 5.

Gráfica 5. Procesos Apoyo



*Fuente: Propia de la Investigación

Gestión del talento humano: Con este proceso se busca optimizar el rendimiento del talento humano de la organización definiendo y seleccionando los perfiles de trabajo teniendo en cuenta los cargos fijos o los que son por contrato a término según la duración de la obra evaluando el desempeño de los mismos para posteriormente realizar planes de mejora.

Gestión de logística: Este proceso le genera un valor agregado a la organización en este se realiza la compra y gestión de los recursos donde los proveedores de los mismos juegan un papel importante, pues en este proceso se tienen en cuenta las especificaciones del cliente satisfaciendo sus necesidades.

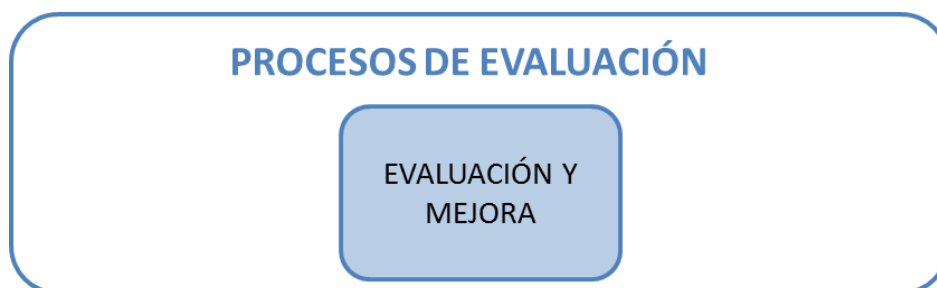
Gestión financiera: Este proceso permite llevar un registro y control de la contabilidad, por lo tanto sirve como herramienta de análisis y de reporte que apoya la toma de decisiones de la dirección y sirviendo como instrumento para cumplir con las obligaciones tributarias y financieras existentes.

d. Procesos de evaluación: Esta clase de procesos permiten obtener datos importantes sobre las diferentes actividades desarrolladas dentro de la organización permitiendo realizar análisis, seguimiento y evaluación sobre los

mismos, para finalmente desarrollar planes de mejora que permitan prestar un servicio con mayor calidad y eficiencia.

Los procesos de evaluación de la empresa Bonnova se muestran en la Gráfica 6.

Gráfica 6. Procesos de Evaluación



*Fuente: Propia de la Investigación

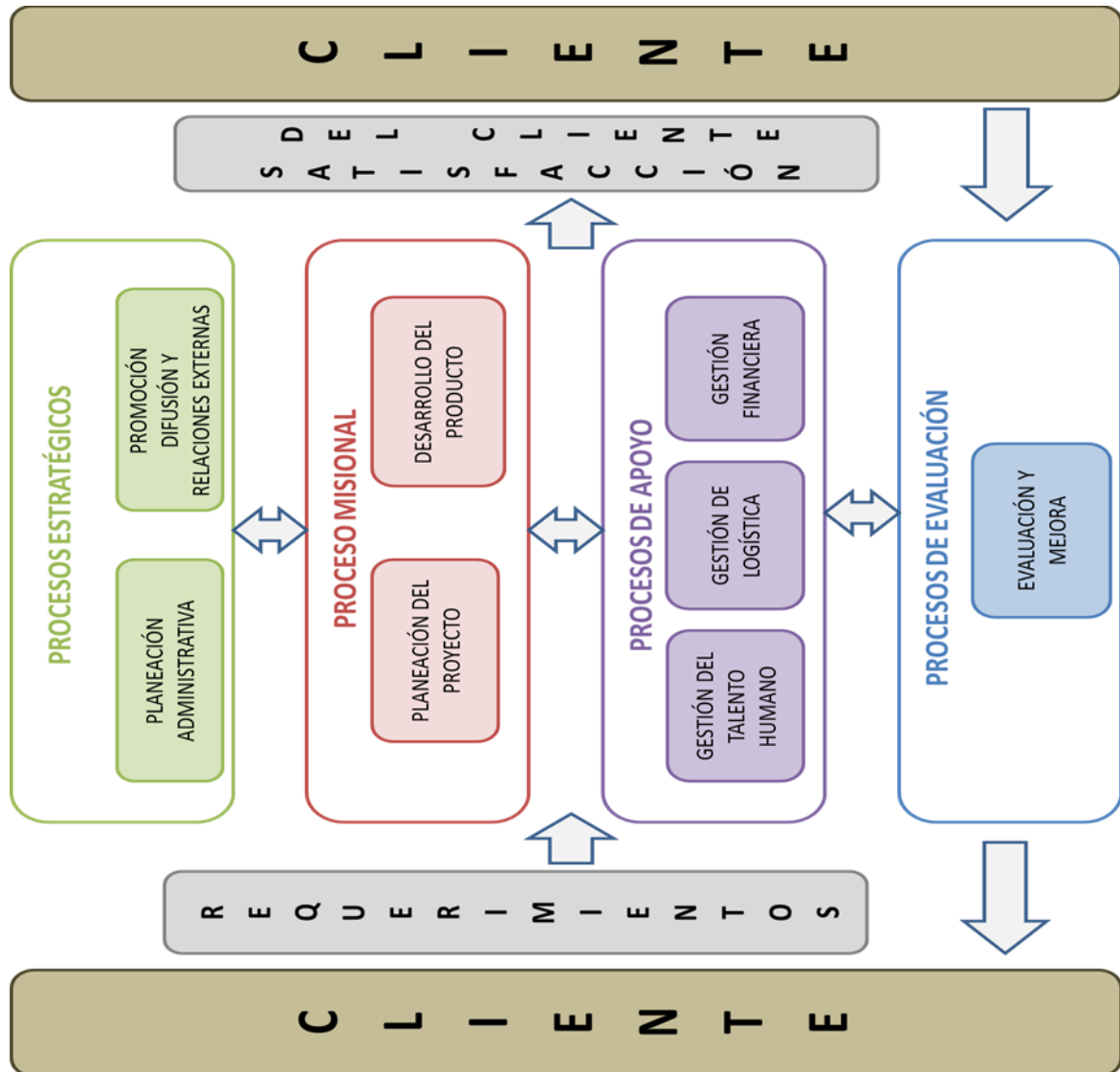
Evaluación y mejora: Este proceso se desarrolla teniendo en cuenta la actividad primordial de la empresa donde se busca satisfacer al cliente, por medio de la revisión y evaluación durante el proceso de realización del producto y la prestación del servicio; sin olvidar los recursos humanos, de materiales y tiempo que se estén utilizando. En este proceso se tiene en cuenta la información brindada por la evaluación de los diferentes procedimientos, se realiza el respectivo análisis y posteriormente la acción correctiva, teniendo en cuenta el análisis a futuro de la misma con el fin de mantener un proceso de retroalimentación donde finalmente se logre brindar un servicio con calidad.

4.2.2. Construcción del mapa de procesos

En este se realiza la agrupación de los procesos con anterioridad para finalmente construir el mapa de procesos que fue evaluado en compañía de la asesora empresarial - Subgerente de la empresa Bonnova (Lina María Bernal) y del Gerente de la misma (Rolando Arteaga Córdoba). El respectivo mapa de procesos se encuentra enunciado a continuación en la Gráfica 7. Y posteriormente en el Gráfico 8 se enuncia el mapa de procesos y procedimientos de Bonnova. Este tiene como objetivo principal ser una herramienta clave que recopile la información de todos los procesos que se desarrollan en la organización especialmente en el

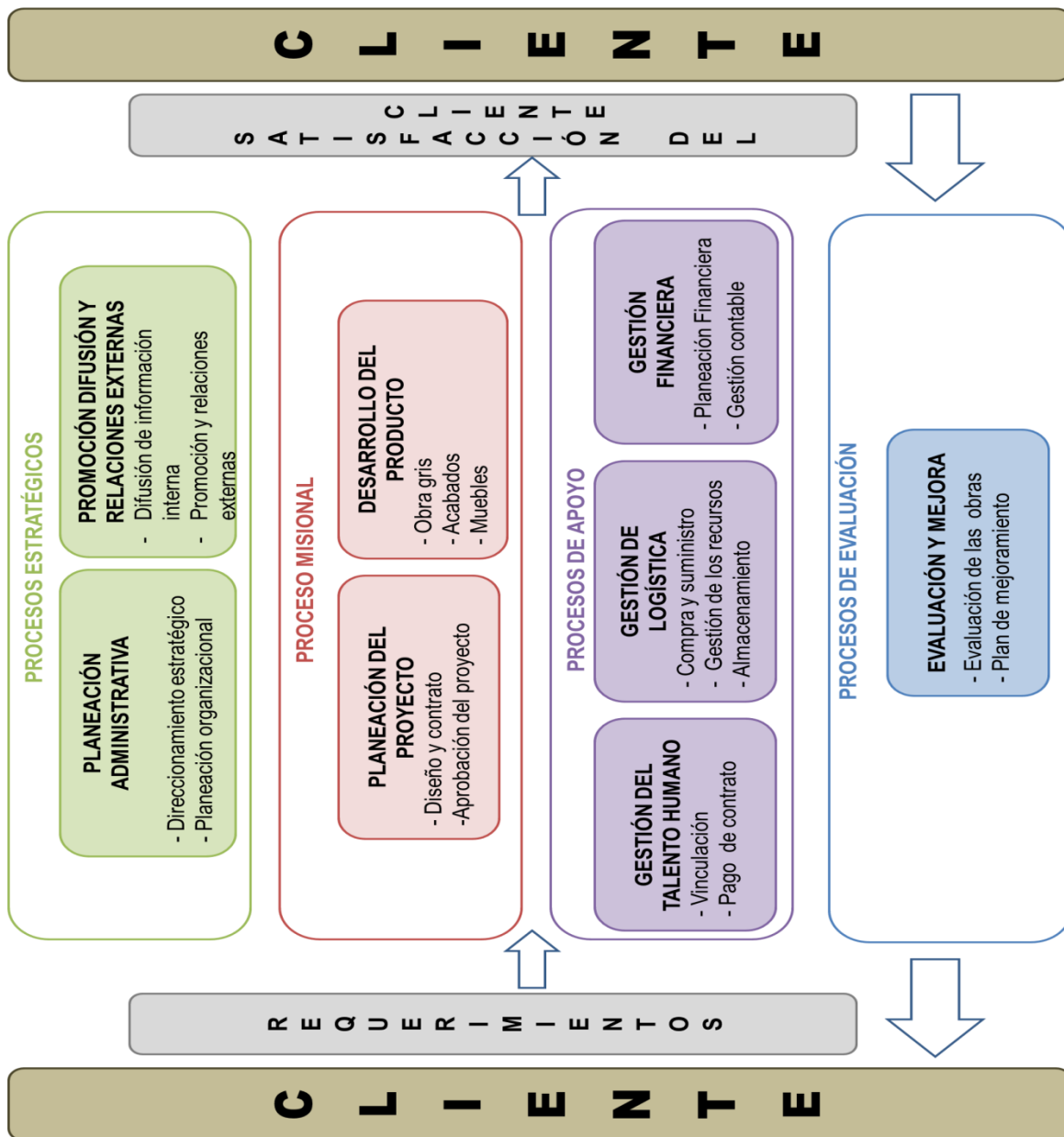
servicio de diseño de interiores y las respectivas relaciones que estos puedan tener entre sí.

Gráfica 7. Mapa de procesos de la Empresa Bonnova S.A.S.



*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfica 8. Mapa de Procesos y procedimientos de Empresa Bonnova S.A.S.



*Fuente: Propia de la Investigación

4.3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

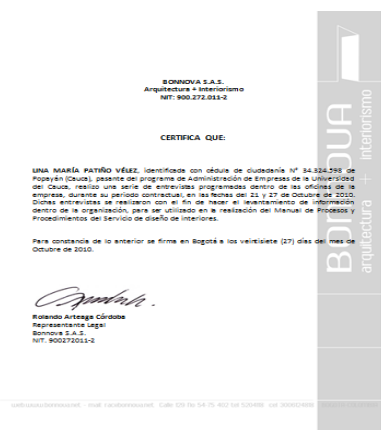
El levantamiento de la información para la caracterización de los procedimientos se realizaron a través de las entrevistas en las oficinas de la organización en Bogotá y en el lugar donde fueron hechas algunas obras para complementar la información obtenida por medio de la entrevista al talento humano y la observación de las actividades realizadas, estas fueron programadas como se observa en la Tabla 5.

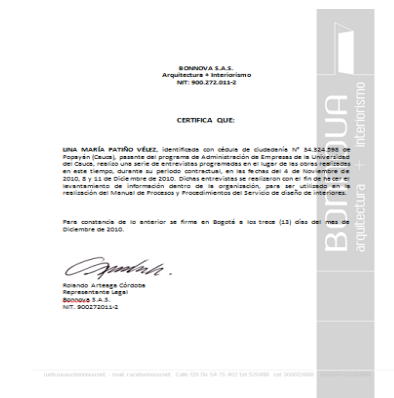
Tabla 5. Cronograma de fechas para levantamiento de información

LUGAR	FECHA
Oficinas - Bonnova S.A.S. – Bogotá	Octubre 21 y 27
Obras - Bonnova S.A.S.- Bogotá	Noviembre 4
Obras - Bonnova S.A.S.- Bogotá	Diciembre 8 y 11
Oficinas - Bonnova S.A.S. – Bogotá	Enero 11 y 28

Las visitas mencionadas anteriormente se pueden constatar en las constancias presentadas a continuación firmadas por el gerente de Bonnova S.A.S.

4.3.1. Certificaciones de Levantamiento de la Información de los Procedimientos en Bonnova S.A.S.





Estos se observan con mayor claridad como anexos del documento (Anexo A. Certificaciones de levantamiento, análisis y evaluación de la información.)

4.4. DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

El levantamiento de la respectiva información para la descripción y caracterización de los procesos y procedimientos como se enunció anteriormente, se realizó mediante el uso de herramientas como la observación, donde se hizo un registro sistemático de los patrones observados en la realización de actividades con el fin de servir de complemento en el registro de información sobre los diferentes procesos y procedimientos; las entrevistas a los administrativos con la que se obtuvo una descripción general de las actividades realizadas en el servicio de diseño de interiores y posteriormente entrevistas al talento humano de la organización teniendo en cuenta un formato (Tabla 6.), donde se registraría posteriormente la información, realizando la respectiva caracterización del procedimiento.

Tabla 6. Formato para levantamiento de la información y caracterización de los procedimientos

CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		TIPO DE PROCESO		
OBJETIVO				
ALCANCE				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Internos:				
Proveedor Externo:				
RECURSOS	RESPONSABLES		MEDICIÓN DEL PROCESO (Indicadores)	
Recursos físicos:	Líder del proceso:			
Software:	Colaboradores:			

*Fuente: Propia de la Investigación

Descripción de los diferentes elementos que conforman la Tabla 6.

- **Nombre del procedimiento:** Este es el nombre del procedimiento en el cual se va a trabajar y a caracterizar registrando la información del mismo.
- **Objetivo:** Este define la razón de ser del procedimiento, cual es lo esperado con la realización del mismo.
- **Alcance:** Define hasta donde llega la realización del procedimiento.
- **Tipo de proceso:** Nos dice que tipo de proceso es el procedimiento en el que se está trabajando (Estratégico, misional, de apoyo o de evaluación.)
- **Proveedores:** Son aquellos que proveen los insumos necesarios para la realización del procedimiento sean internos o externos.
- **Entradas:** son todos aquellos insumos que son necesarios en la realización del procedimiento.
- **Actividades:** Se realiza una breve descripción de cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo para la realización del procedimiento.
- **Salidas:** Son todos aquellos resultados de la realización de las diferentes actividades dentro del procedimiento.
- **Clientes:** Son las diferentes personas a las que cada actividad le arroja un resultado necesario para los mismos dentro del procedimiento.
- **Recursos:** Son todos aquellos elementos necesarios para la realización de las diversas actividades del procedimiento.
- **Responsables:** Las personas directamente encargadas de la realización del procedimiento.

- **Medición del proceso:** Los indicadores que permiten determinar la efectividad de la realización del procedimiento.

La realización del anterior formato permitió que las entrevistas realizadas al talento humano de la organización ya tuvieran un enfoque específico, agilizando el proceso de formalización de la información. Esta información fue complementada posteriormente con el proceso de observación realizados y el proceso de investigación con fuentes secundarias. De igual forma durante el desarrollo de estos procesos se indagó con el personal de la organización sobre las debilidades o problemas que identificaban en la realización de las diferentes actividades del proceso o procedimiento con el fin de utilizarla como información clave que permita mejorar estos problemas.

4.4.1. Descripción del servicio de diseño de interiores

Se realizó la entrevista al personal administrativo encargado del servicio de diseño de interiores en el cual se utilizó el cuestionario guía mencionado anteriormente con el que se obtuvo la descripción general de los procesos desarrollados para la realización de este servicio, este se describe a continuación:

Servicio de diseño de interiores.

¿Qué trabajo se hace?

Las actividades que se realizan son de diseño y procesos productivos de interiores.

¿Quién lo hace?

Las unidades que participan son las administrativas, con los procesos de planeación, y difusión de información interna y externa; las productivas donde se ve la participación de arquitectos, directores de obra, albañiles y el cliente mismo; las unidades que apoyan el proceso como son las financieras y contables donde encontramos el contador, las de recursos humanos que se encargan de la vinculación del personal que en su gran mayoría es contratada por prestación de

servicios; y los encargados de realizar la evaluación de las obras y actividades realizadas en las mismas, realizando los procesos correctivos.

¿Cómo se hace?

Se realiza a través de una serie de etapas que se describen a continuación:

Inicia con el contacto con el cliente quien visita la organización para posteriormente visitar la obra o al contrario este hace un contacto telefónico y los arquitectos visitan el lugar de la obra.

Se realiza una entrevista donde el cliente describe lo que quiere que se realice en el lugar del proyecto sea dentro de una vivienda, apartamento, oficina, en todo el lugar o solo en un área de la misma.

El arquitecto se encarga de tomar fotos y medidas haciendo la respectiva anotación de las mismas en el lugar de la obra, realiza una cotización inicial con el conocimiento que tiene dándosele a conocer al cliente, acordando entregarle una real lo más pronto posible.

Se contacta al cliente se le da a conocer la propuesta y cotización de la misma, realizando las modificaciones que el cliente proponga si es que las hay, se le presenta una última cotización.

El cliente aprueba el diseño presentado por el arquitecto y se realiza un contrato que es revisado por las partes donde se acuerdan la forma de pago.

Se inicia la obra después de ser realizado el primer anticipo que fue acordado en el contrato con los pagos acordados que por políticas internas se tienen especificados en 4 pagos: anticipo, obra gris, acabados y muebles.

Se inicia el proceso de vinculación de trabajadores según las características de la obra, teniendo en cuenta que pueden ser contratados por la empresa o se puede contratar un servicio completo a través de los proveedores donde incluyen al talento humano, ejemplo: la actividad de yesos, donde se incluyen los empleados que realizan estas tareas.

Se realiza la compra de materiales unos en conjunto con el cliente como los muebles necesarios para el proyecto, los materiales de obra gris y acabados son adquiridos por la organización.

Se hace entrega de los planos al director de obra quien será el encargado de manejar el personal coordinado por el arquitecto, se inicia la obra pasando por la etapa de obra gris, acabados y finalmente muebles. Se hace una revisión de cada una de las etapas haciendo las correcciones si son requeridas y recibiendo su respectiva aprobación.

Se registran los gastos generados durante los diferentes procedimientos realizados, registrando también los ingresos de los mismos.

¿Cuándo se hace?

Se realiza cuando en la empresa se presenta por parte del cliente una propuesta que cumpla con las características de diseño de interiores.

La presentación de propuesta y presupuesto puede demorarse como mínimo 3 días y máximo una semana dependiendo del tipo de proyecto.

La vinculación del personal se demora máximo una semana teniendo en cuenta que ya se cuenta con una base de datos.

La adquisición del material se realiza en el transcurso de la obra y se estipulan los tiempos según la obra a realizar.

La evaluación se hace en cada etapa y se realiza según las fechas estipuladas para cada etapa de la obra.

¿Dónde se hace?

Se realiza dentro de las oficinas de Bonnova – Bogotá y en el domicilio de la obra que va a ser desarrollada.

¿Por qué se hace?

Se realizan cada una de las actividades como requisitos indispensables para cumplir con la prestación de un servicio de diseño de interiores que cumpla con los requisitos de la organización y con las expectativas del cliente.

4.4.2. Análisis de los procesos y procedimientos de Bonnova S.A.S. en el servicio de diseño de interiores

Para la realización del análisis y descripción de los procedimientos de la organización en el servicio de diseño de interiores se usó de la técnica 5W+2H, donde se hacen unas preguntas sistemáticas desglosando las actividades de cada uno de los procedimientos tanto estratégicos, misionales de apoyo y de evaluación. Donde se responden las siguientes preguntas ¿What?/Qué; ¿Why?/Por qué; ¿Where?/Dónde; ¿Who?/Quién; ¿When?/ Cuándo; ¿How?/Cómo y ¿How many?/Cuántos.

Buscando aclarar el uso de esta técnica se ilustra a continuación en la Tabla 7 el desarrollo del análisis del procedimiento de Aprobación del proyecto.

Tabla 7. Análisis del procedimiento de Aprobación del proyecto

BONNOVA S.A.S. Análisis de procedimientos Aprobación del proyecto		
¿QUÉ? (What)	DIAGNÓSTICO	ALTERNATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Qué se hace? · ¿Actualmente lo que se hace es realmente 	<p>En el procedimiento se realizan los anteproyectos y planos para aprobación del proyecto e inicio del mismo.</p> <p>Lo realizado en el procedimiento es</p>	<p>Todas las actividades realizadas son necesarias, pero se podrían realizar modificaciones como disminuir a una sola la</p>

<p>necesario?</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Podría eliminarse o añadir algún paso? 	<p>totalmente necesario para el servicio de diseño de interiores y no puede ser remplazado por otro.</p> <p>Podría eliminarse las actividades de aprobación de cada una de las etapas realizadas en las obras, haciendo una sola revisión de las mismas, recibiendo la aprobación en conjunto.</p> <p>Se podría añadir un paso donde se realizara la evaluación de los planos y el proyecto por parte del talento humano que va a trabajar en la obra, con el fin de hacer un uso más eficiente de los recursos, disminuyendo tiempos y costos.</p>	<p>revisión y aprobación del anteproyecto por parte de la gerencia para la realización del proyecto y aumentar la actividad de revisión del proyecto por parte del talento humano que va a trabajar en la obra.</p>
<p>¿DÓNDE? (Where)</p>	<p>DIAGNÓSTICO</p>	<p>ALTERNATIVAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Dónde se realiza? · ¿Podría realizarse en otro sitio? 	<p>Las diferentes actividades desarrolladas en el procedimiento de aprobación del proyecto es realizado en las oficinas de la organización.</p> <p>Podría adecuarse un espacio para la descripción y presentación del proyecto al director de obra y el talento humano que trabaja en la obra.</p>	<p>Debería realizarse la actividad de entrega de planos en una oficina adecuada para la exposición de los mismos al director de obra y talento humano de la obra.</p>
<p>¿QUIÉN? (Who)</p>	<p>DIAGNÓSTICO</p>	<p>ALTERNATIVAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Quién es el responsable de realizar el procedimiento? · ¿La persona 	<p>Este procedimiento es realizado por el arquitecto y diseñador, encargado de realizar el anteproyecto y planos del mismo.</p> <p>La persona si es la idónea para realizar las actividades, pero</p>	<p>Es la persona idónea para realizar las actividades del procedimiento, pero deben definirse mejor las responsabilidades del mismo en la obra.</p>

<p>es la más óptima para realizarlo?</p>	<p>deberían definirse mejor las responsabilidades del mismo, donde se tenga en cuenta que él, es el encargado de aclarar las características del proyecto, donde debería socializarse junto a los planos, al director de obra y talento humano de la obra.</p>	
<p>¿CUÁNDO? (When)</p>	<p>DIAGNÓSTICO</p>	<p>ALTERNATIVAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuándo se realiza? · ¿Se podría hacer en otro momento o éste es el más adecuado para hacerlo? 	<p>Se realiza cuando se tiene una idea previa del proyecto. Iniciando cuando el arquitecto se reúne con el cliente para acordar las especificaciones del diseño, y así realizar el anteproyecto y planos para ser aprobados por etapas, se aprueba el anteproyecto con una etapa, después la siguiente hasta la última, y termina cuando se entregan los mismos al director de obra para iniciar el proyecto.</p> <p>Este procedimiento se realiza en el momento más adecuado, se realiza después de tener una propuesta inicial del cliente orientada con el conocimiento del arquitecto y diseñador.</p> <p>La retroalimentación debe hacerse después de realizar la actividad de aprobación del anteproyecto y planos.</p>	<p>Debe realizar una entrega única del anteproyecto para aprobación, logrando disminuir tiempos y costos, en cuanto a la actividad de retroalimentación del proyecto y los revisión de planos realizados con el director de obra y talento humano debe hacerse después de ser aprobado el anteproyecto y los planos.</p>
<p>¿CÓMO? (How)</p>	<p>DIAGNÓSTICO</p>	<p>ALTERNATIVAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cómo se hace? · ¿Es la 	<p>Se realiza el contacto con el cliente definiendo conjuntamente con el arquitecto y diseñador las ideas o diseño a implementar en el</p>	<p>Todas las actividades realizadas en el procedimiento son necesarias para su</p>

<p>secuencia más óptima o se podría hacer de otra forma?</p>	<p>proyecto, se define un anteproyecto con el que se realizan los planos detallando cada una de las etapas que van a ser aprobadas individualmente, se presenta la etapa de obra gris y se realiza su aprobación, etapa de acabados y se aprueba y finalmente la etapa de muebles y se aprueba, en estas se describen los tiempos y costos de cada etapa, se entregan los planos realizados al director de obra, dando inicio al proyecto.</p> <p>El procedimiento es totalmente necesario y vital para la realización del servicio de diseño de interiores y no puede ser remplazado por ningún otro, su objeto es realizar la descripción de cada una de las etapas del proyecto y como se había enunciado, este incluye los tiempos y costos de cada etapa y por ende el del total del proyecto.</p>	<p>óptima terminación, desplegando la alternativa de simplificación donde solo se debe presentar una vez el anteproyecto con todas las etapas para su aprobación.</p>
<p>¿POR QUÉ? (WHY)</p>	<p>DIAGNÓSTICO</p>	<p>ALTERNATIVAS</p>
<p>¿Por qué se realiza de este modo?</p>	<p>Con la aprobación del proyecto como se expone, en sus diferentes etapas de la obra con sus costos y tiempos brinda información clave. Se realiza de este modo para ir agilizando la revisión pero al hacerse así hace que tengan que hacerse nuevas correcciones cuando se revisa la siguiente etapa, y en conjunto permitiría evitar esto, se realizarían las modificaciones en conjunto y se disminuirían tiempos y costos.</p> <p>En cuento a la entrega de los planos al director, se realiza de esta</p>	<p>La actividad de revisión y aprobación de cada etapa del proyecto alarga los tiempos de entrega y genera mayores costos para la organización y el cliente, realizando una sola revisión general agilizaría esto, mejorando el procedimiento.</p> <p>La actividad de entrega de planos podría</p>

	<p>manera pues es este el encargado y responsable del talento humano, quien se encarga de interpretar los planos del proyecto, realizar la distribución de funciones y utilización del material.</p> <p>Realizando la socialización previa del proyecto y los planos permitiría disminuir tiempos y costos haciendo más eficiente el procedimiento.</p>	<p>mejorar si se socializara antes el proyecto con el director de obra y el talento humano, esto permitiría que no se desperdiciaran recursos ni tiempos al desarrollar las diferentes etapas.</p>
¿CUÁNTOS? (How many)	DIAGNÓSTICO	ALTERNATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuánto dinero implica? · ¿Cuánto tiempo se utiliza? 	<p>La falta de un control adecuado de los registros de ingresos y egresos de la organización no permite tener definido un monto promedio del valor que implica el procedimiento.</p> <p>Se utiliza en promedio mínimo tres días y máximo una semana depende del tipo de proyecto.</p>	<p>Se debe plantear el costo de realizar el proyecto y los planos de la obra.</p>

*Fuente: Propia de la Investigación

Para hacer las respectivas mejoras del manual se utilizó la técnica de los cinco puntos enunciada con anterioridad, en donde se analizan los procedimientos y las actividades realizadas en estos, teniendo en cuenta que para hacer uso de la misma es necesario tener un bosquejo o descripción inicial de los procedimientos a analizar. Para un mayor entendimiento a continuación hacemos uso de la técnica con el procedimiento de Aprobación del proyecto:

- a) Eliminar:** Dentro del procedimiento de Aprobación del proyecto no se encuentra ninguna actividad que pueda ser eliminada, asegurando que todas estás cumplen una función indispensable para la realización del mismo.
- b) Combinar:** Unas de las actividades realizadas dentro de este procedimiento es la aprobación del anteproyecto, donde se hace por etapas, aprobación de etapa obra gris, acabados y muebles, requiriendo un tiempo mayor para su realización, es por esto que la combinación de los mismo, realizando una sola revisión del anteproyecto por parte de la gerencia haría más ágil el

procedimiento pues no se tendrían que hacer esperas para aprobación de cada etapa, al contrario si es necesario se harían las respectivas correcciones o mejoras de todas las etapas en conjunto, disminuyendo tiempos y costos.

- c) Cambiar:** Otra de las actividades realizadas en el procedimiento es la entrega de los planos al director de obra encargado de dar las indicaciones del proyecto a los albañiles o talento humano que trabajara en la obra, no siendo precisas, por lo que no se hace un buen uso del material y la cantidad que se van a utilizar de los mismos. Es por esto que se ve necesario cambiar esta actividad donde se tenga en cuenta el talento humano y se estudie en conjunto con el arquitecto, director de obra y albañiles los planos y especificaciones de recursos, con el fin de ahorrar tiempos y costos sin hacer mal uso de los materiales.

- d) Mejorar:** Dentro de este procedimiento y los demás que se realizan en este manual se hace indispensable añadir una actividad al final de cada uno donde se hace la evaluación, seguimiento y medición de los procedimientos haciendo uso de los indicadores, para identificar de forma sencilla y rápida las deficiencias que se estén presentando en los mismos, ayudando finalmente al proceso de evaluación y mejora y así a la retroalimentación de la organización para realizar procesos con calidad y eficiencia.

- e) Mantener:** En el procedimiento se deben mantener las actividades restantes de este, añadiendo los cambios y manteniendo los mismos susceptibles a mejorar.

4.5. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La documentación de los procesos y procedimientos de Bonnova S.A.S. para la realización del manual se hizo teniendo en cuenta la clasificación inicial por macroprocesos, procesos y procedimientos, utilizando formatos que permiten organizar la información y exponerla de una manera más sencilla y clara, los formatos se muestran a continuación con sus respectivas aclaraciones.

Tabla 8: Se describe el formato utilizado para describir los macroprocesos.

Tabla 9: Se describen en el formato la caracterización de los procesos.

Tabla 10: Se describen en el formato la caracterización de los procedimientos.

Tabla 8. Formato para caracterización de macroprocesos

Objetivo del macroproceso:


MACROPROCESO	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS

*Fuente: Propia de la Investigación

Descripción de los diferentes elementos que conforman la Tabla 8.

- **Objetivo del macroproceso:** Describe la razón de ser del macroproceso.
- **Macroproceso:** Nombre en el que se enmarcan los procesos que se desarrollan y conforman el mismo.
- **Proceso:** Es el Nombre del proceso que va a ser caracterizado.
- **Procedimientos:** Son los nombres de los procedimientos que hacen parte de los procesos.

Tabla 9. Formato para caracterización de procesos

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO:
	NOMBRE DEL MACROPROCESO NOMBRE DEL PROCESO	VERSIÓN:
		PÁGINA:


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE DEL PROCESO		TIPO DE PROCESO		
OBJETIVO				
LÍDER DEL PROCESO				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Internos:				
Proveedor Externo:				

*Fuente: Propia de la Investigación

Descripción de los diferentes elementos que conforman la Tabla 9.

- **Nombre del proceso:** Este es el nombre del proceso en el cual se va a trabajar y a caracterizar registrando la información del mismo.
- **Objetivo:** Este define la razón de ser del proceso, cual es lo esperado con la realización del mismo.
- **Líder del proceso:** Cargo responsable de la ejecución del proceso.
- **Tipo de proceso:** Nos dice que tipo de proceso es en el que se está trabajando (Estratégico, misional, de apoyo o de evaluación.)
- **Proveedores:** Son aquellos que proveen los insumos necesarios para la realización del proceso sean internos o externos.
- **Actividades:** Se realiza una breve descripción de cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo para la realización del proceso.
- **Salidas:** Son todos aquellos resultados de la realización de las diferentes procedimientos dentro del proceso.
- **Clientes:** Son las diferentes personas a las que cada procedimiento le arroja un resultado necesario para los mismos dentro del proceso.

Tabla 10. Formato para caracterización de procedimientos

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO:
	NOMBRE DEL MACROPROCESO NOMBRE DEL PROCESO NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	VERSIÓN:
		PÁGINA:

CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO					
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO				TIPO DE PROCESO	
OBJETIVO					
ALCANCE					
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	
Internos:					
Proveedor Externo:					
RECURSOS	RESPONSABLES		MEDICIÓN DEL PROCESO (Indicadores)		
Recursos físicos:	Líder del proceso:				
Software:	Colaboradores:				
ELABORÓ	REVISÓ		APROBÓ		

*Fuente: Propia de la Investigación

Descripción de los diferentes elementos que conforman la Tabla 10.

- **Nombre del procedimiento:** Este es el nombre del procedimiento en el cual se va a trabajar y a caracterizar registrando la información del mismo.
- **Objetivo:** Este define la razón de ser del procedimiento, cual es lo esperado con la realización del mismo.

- **Alcance:** Define hasta donde llega la realización del procedimiento.

- **Tipo de proceso:** Nos dice que tipo de proceso es el procedimiento en el que se está trabajando (Estratégico, misional, de apoyo o de evaluación.)

- **Proveedores:** Son aquellos que proveen los insumos necesarios para la realización del procedimiento sean internos o externos.

- **Entradas:** son todos aquellos insumos que son necesarios en la realización del procedimiento.

- **Actividades:** Se realiza una breve descripción de cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo para la realización del procedimiento.

- **Salidas:** Son todos aquellos resultados de la realización de las diferentes actividades dentro del procedimiento.

- **Clientes:** Son las diferentes personas a las que cada actividad le arroja un resultado necesario para los mismos dentro del procedimiento.

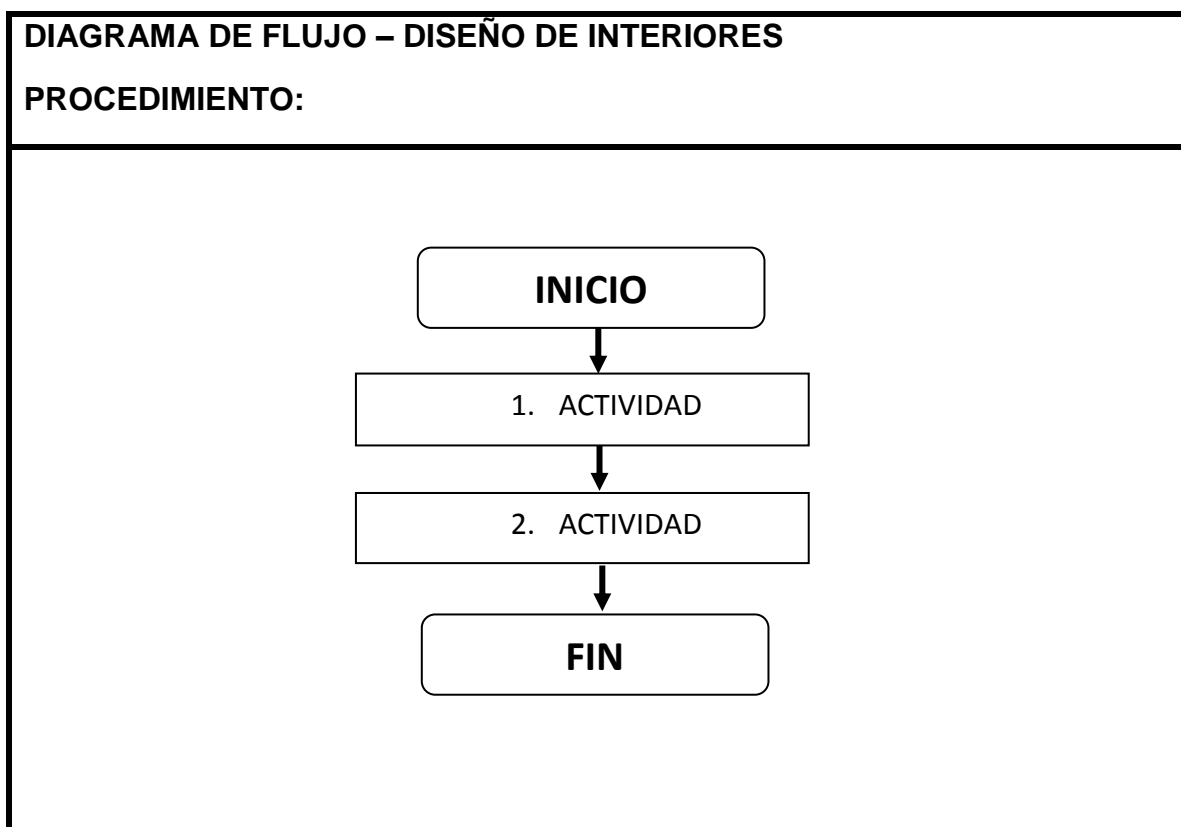
- **Recursos:** Son todos aquellos elementos necesarios para la realización de las diversas actividades del procedimiento.

- **Responsables:** Las personas directamente encargadas de la realización del procedimiento.

- **Medición del proceso:** Los indicadores que permiten determinar la efectividad de la realización del procedimiento.
- **Elaboró, revisó y aprobó:** Enuncian las personas encargadas de realizar como su nombre lo dice elaborar, revisar y aprobar el procedimiento.

De la misma forma como se realizó la caracterización de cada procedimiento se elaboró un diagrama de flujo o flujograma, cuya metodología de diagramación consiste en describir con la ayuda de símbolos cada una de las actividades realizadas en los procedimientos, sirviendo como complemento de la caracterización de los mismos. El flujograma se describe a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11. Flujograma o Diagrama de flujo



*Fuente: Propia de la Investigación


Para lograr un mayor entendimiento de la documentación de los procesos y procedimientos a continuación se muestra en la Tabla 12 la visualización de los procesos misionales, el despliegue de procesos de la planeación del proyecto y procedimientos del mismo. Este va al inicio de cada proceso y procedimiento. En la Tabla 13 se muestra la documentación de la Planeación del proyecto, proceso del que se hará la documentación en la Tabla 14 del procedimiento de Aprobación del proyecto. Logrando así la descripción de cómo se realizó esta actividad dentro de la organización.

Tabla 12. Despliegue Macroprocesos - Misionales

MACROPROCESO	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
PROCESOS MISIONALES	PLANEACIÓN DEL PROYECTO	Diseño y contrato
		Aprobación del proyecto
	DESARROLLO DEL PRODUCTO	Obra gris
		Acabados
		Muebles

*Fuente: Propia de la investigación


Tabla 13. Caracterización del Proceso Planeación del proyecto

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: : MPP-2-PP
	PROCESOS MISIONALES PLANEACIÓN DEL PROYECTO	VERSIÓN: 01
		PÁGINA:


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE DEL PROCESO	Planeación del proyecto	TIPO DE PROCESO		Misional
OBJETIVO	Reproducir mediante la planeación y el diseño las ideas generadas por el cliente, satisfaciendo sus necesidades, sea obra nueva, una reforma o ampliación			
LÍDER DEL PROCESO	Gerente, Arquitecto diseñador			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Internos: Arquitecto y diseñador	Contacto por parte del cliente con la organización o viceversa	1. Desarrollar una propuesta de diseño por parte de la organización, que incluye un presupuesto aprobado por parte del arquitecto y el cliente, con firma de contrato	Propuesta de diseño aprobada y firma de contrato	La organización y cliente
Proveedor Externo: Clientes, proveedores	Anteproyecto	2. Realización del anteproyecto y planos donde se especifican las etapas del proyecto obra gris, acabados y muebles con costos y tiempos de realización de las mismas	Entrega de planos e inicio del proyecto	La organización y talento humano

*Fuente: Propia de la investigación


Tabla 14. Caracterización del procedimiento de Aprobación del proyecto

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: 2-PP-AP
	PROCESO MISIONALES PLANEACIÓN DEL PROYECTO APROBACIÓN DEL PROYECTO	VERSIÓN: 01
		PÁGINA:

CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Aprobación del proyecto		TIPO DE PROCESO	Misional
OBJETIVO	Desarrollar un proyecto que cumpla con las expectativas del cliente sea obra nueva, reforma o ampliación.			
ALCANCE	Inicia con la realización de un anteproyecto y termina con la entrega de los planos y socialización de los mismos, junto con la evaluación, seguimiento y medición del procedimiento			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Internos: Arquitecto y diseñador	Anteproyecto	1. Se realiza el primer contacto del cliente con las ideas propuestas por el arquitecto y diseñador, teniendo en cuenta los datos obtenidos en la fase preliminar donde el cliente expuso sus ideas	Evaluación de las diferentes opciones, con presentación esquemática o en realidad virtual	Organización y cliente
	Presentación de opciones o ideas para el proyecto	2. Al evaluarse las opciones conjuntamente se elige una o la combinación de algunas de ellas, y se realiza la propuesta definitiva	Determinación del Anteproyecto definitivo	Organización y cliente
	Realización del Proyecto	3. Una vez definido el anteproyecto, se realiza un estudio más detallado de lo proyectado y se definen las diferentes etapas de la obra	Definición de las etapas necesarias para la obra	Organización
	Realización de planos para la obra	4. Se elaboran los planos definitivos para la elaboración del proyecto	Planos de la obra	Talento humano de la organización

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: 2-PP-AP
	PROCESO MISIONALES PLANEACIÓN DEL PROYECTO APROBACIÓN DEL PROYECTO	VERSIÓN: 01
		PÁGINA:

Proveedor Externo: Cliente, proveedores	Realización del anteproyecto de la etapa - obra gris del proyecto	5. Determinar las actividades de obra gris que se realizan inicialmente para preparar el área donde va a ser realizada la obra y dar paso a la segunda etapa – Acabados	Proyecto de la etapa obra gris con tiempos y costos	Talento humano de la organización
	Realización anteproyecto etapa – acabados	6. Determinar las actividades que se realizan en la segunda etapa para preparar y realizar la tercera etapa del proyecto – Muebles	Proyecto de la etapa de acabados con tiempos y costos	Talento humano de la organización
	Realización anteproyecto etapa – muebles	7. Se determinan las actividades que se realizan en la cuarta etapa del proyecto – Muebles	Proyecto de la etapa de instalación de muebles con tiempos y costos	Talento humano de la organización
	Aprobación del proyecto	8. Establecidos las etapas tiempos y costos se aprueba el proyecto por parte de la gerencia, subgerencia y director de obra firmando el proyecto, de lo contrario se vuelven a revisar las actividades, los tiempos y costos de cada etapa	Proyecto y planos aprobados	Talento humano de la organización
	Planos del proyecto	9. Se entregan los planos que contienen la descripción del proyecto al director de obra, estos son revisados por el personal del mismo, como guía para seguir determinando que material utilizar en cada tarea y realizar las diferentes actividades y etapas	Entrega de planos para inicio del proyecto	Talento humano de la organización
	Informes e indicadores del procedimiento	10. Realizar la evaluación, seguimiento y medición del procedimiento, teniendo en cuenta informes e indicadores	Resultados de indicadores y análisis y evaluación de informes	Organización


	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: 2-PP-AP
	PROCESO MISIONALES PLANEACIÓN DEL PROYECTO APROBACIÓN DEL PROYECTO	VERSIÓN: 01
		PÁGINA:

RECURSOS	RESPONSABLES	MEDICIÓN DEL PROCEDIMIENTO (Indicadores)	
Recursos físicos: computador, metros, planos, material de oficina	Líder del proceso: Gerente, Arquitecto – diseñador	N° de modificaciones realizadas al proyecto antes de ser totalmente aprobado Numero de proyectos aprobados	
Software: Software de diseño y realidad Virtual, internet	Colaboradores: Subgerente, Arquitecta - diseñadora Director de acabados y logística		
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ
Lina María Patiño Vélez Pasante, Administrador de Empresas de la Universidad del Cauca		Lina María Bernal Quiroga Subgerente, Arquitecta diseñadora Director de acabados y logística	Rolando Arteaga Córdoba Gerente, Arquitecto diseñador

*Fuente: Propia de la investigación

El flujograma del procedimiento de Aprobación del proyecto se muestra a continuación en la Tabla 15.

Tabla 15. Flujograma del procedimiento Aprobación del proyecto

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: 2-PP-AP
	PROCESO MISIONALES PLANEACIÓN DEL PROYECTO APROBACIÓN DEL PROYECTO	VERSIÓN: 01
		PÁGINA:

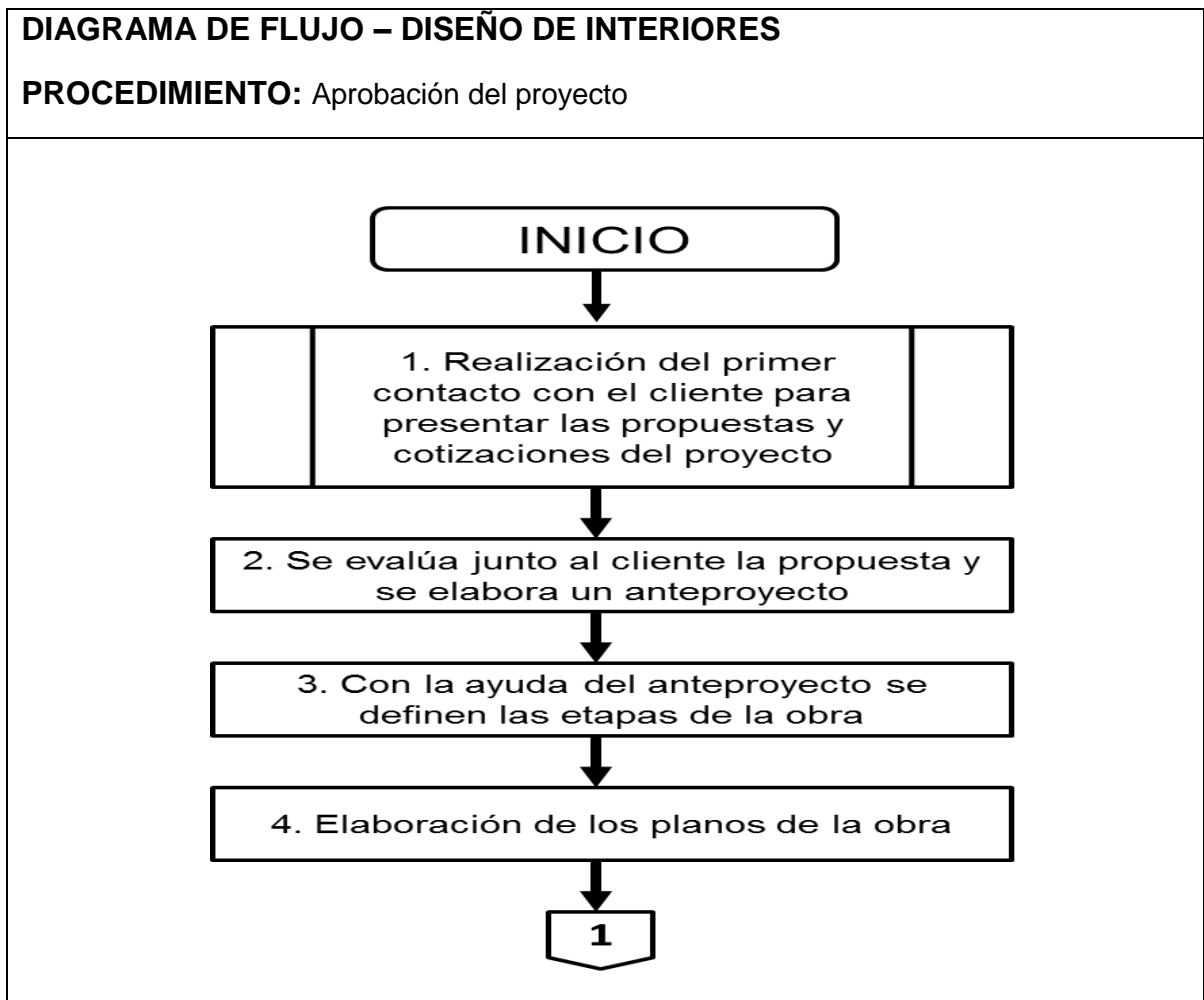


DIAGRAMA DE FLUJO – DISEÑO DE INTERIORES

PROCEDIMIENTO: Aprobación del proyecto

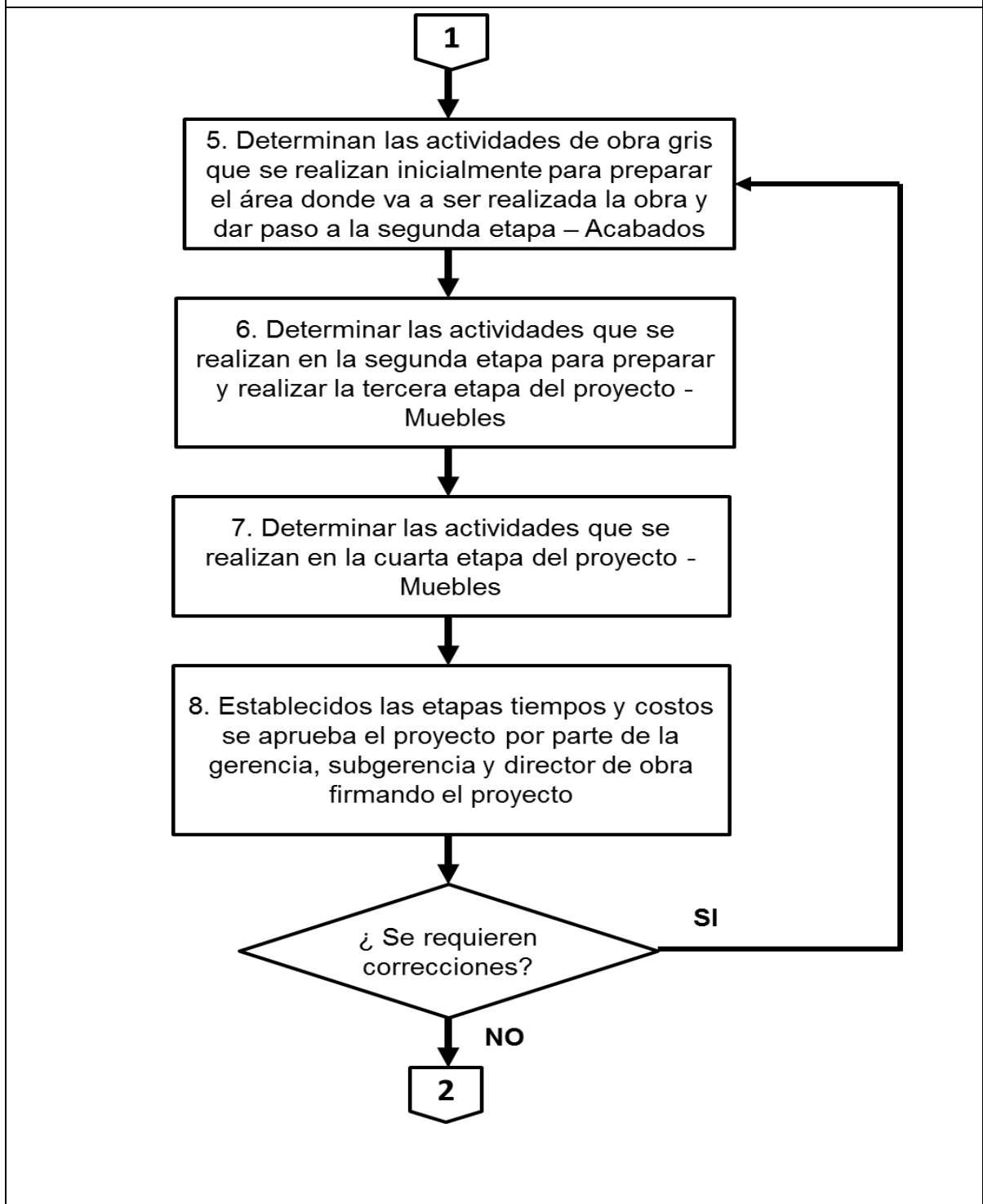
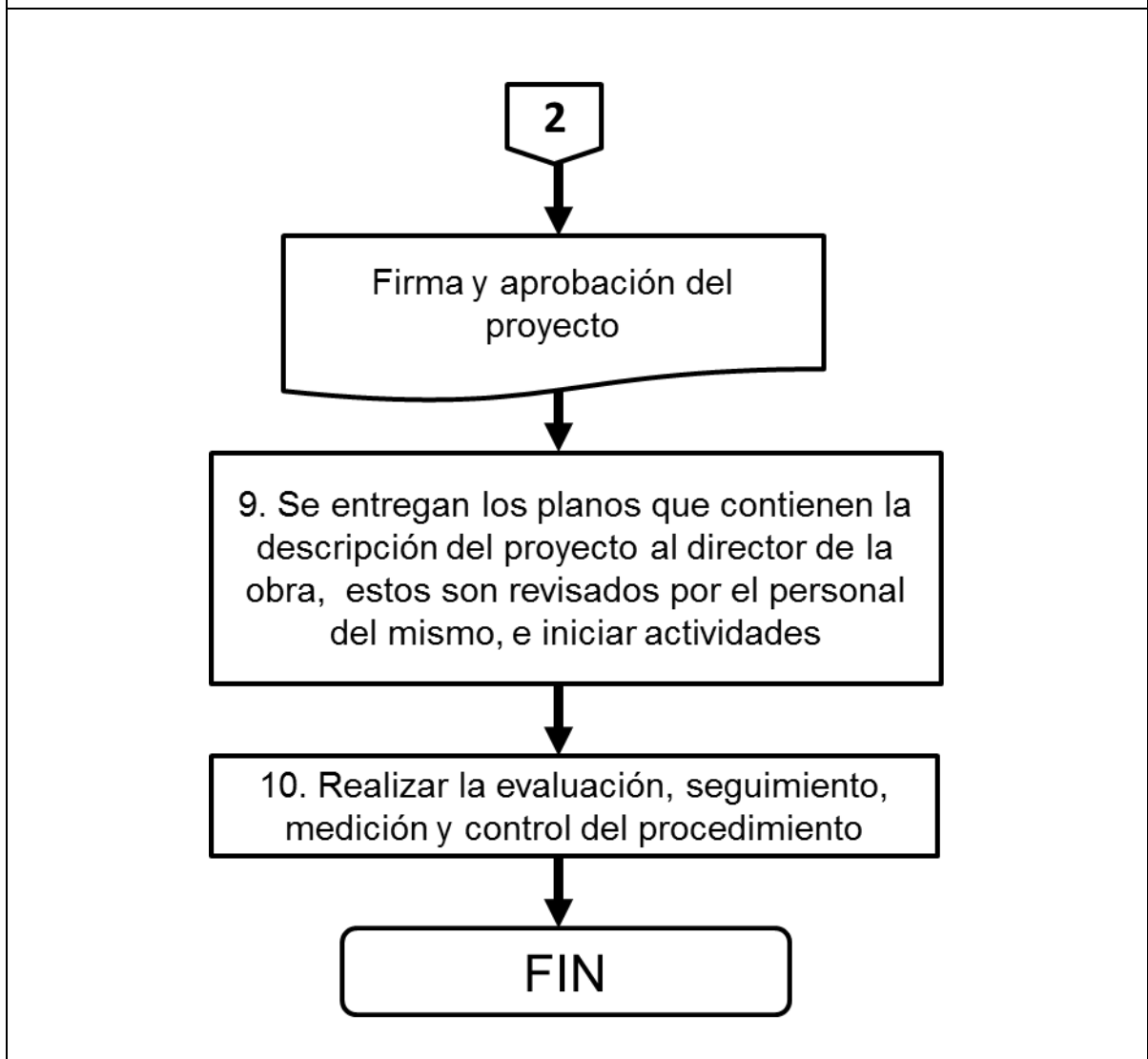


DIAGRAMA DE FLUJO – DISEÑO DE INTERIORES

PROCEDIMIENTO: Aprobación del proyecto



*Fuente: Propia de la investigación

4.6. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Teniendo en cuenta la importancia del manual de procesos y procedimientos en las diferentes dependencias de la organización en este caso en la prestación del servicio de diseño de interiores, se tuvo en cuenta una estructura²³ compuesta de diferentes elementos que son enunciados a continuación:

- **Identificación:** Esta hace referencia a la primera página del manual o portada del mismo, la cual contiene:
 - **Logotipo de la organización**



- **Razón social de la organización:** Nombre social de la organización.

Bonnova S.A.S.

- **Denominación del documento:** Nombre del documento que se realizó.

Manual de procesos y procedimientos – Diseño de interiores.

- **Codificación del documento:** Descrita a continuación:

²³ ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos.

Manual: La primera posición es para las iniciales: “MPP” correspondientes al Manual de Procesos y Procedimientos, La segunda posición es” DIB” referencia el servicio y la organización, Diseño de Interiores Bonnova.

Procesos: La primera posición consta de la abreviación de los Macroprocesos “MP”, la segunda posición esta descrita con un dígito o más, que nos enumera los diferentes macroprocesos encontrados en la organización en el servicio de diseño de interiores.

- 1: Procesos Estratégicos.
- 2: Procesos Misionales.
- 3: Procesos de Apoyo.
- 4: Procesos de Evaluación.

La tercera posición consta de dos a más letras donde se abrevia el nombre de los diferentes procesos existentes dentro de la organización.

PA: Planeación Administrativa.

PDR: Promoción, Difusión y Relaciones Externas e Internas.

PP: Planeación del Proyecto.

DP: Desarrollo del producto.

GTH: Gestión del Talento Humano.

GL: Gestión de Logística.

GF: Gestión financiera.

EM: Evaluación y mejora.

Procedimiento: La primera posición consta de un dígito o más que enumera el tipo de macroproceso, estratégico, misional, de apoyo y de evaluación; la segunda posición consta de una letra o más que muestra el tipo de proceso; y la tercera posición consta de una o dos letras que describen el tipo de procedimiento, para mayor aclaración se muestra a continuación en la tabla 13 la nomenclatura utilizada para los diferentes procesos y procedimientos del manual del servicio de diseño de interiores.

Tabla 16. Nomenclatura de los procesos y procedimientos

NOMBRE DEL MACROPROCESO	NOMENCLATURA
Estratégicos	1
NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA
Planeación Administrativa	1-PA
Promoción, difusión y relaciones externas e internas	1-PDR
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	NOMENCLATURA
Direccionamiento estratégico	1-PA-DE
Planeación organizacional	1-PA-PO
Difusión de información interna	1- PDR-DI
Promoción y Relaciones externas	1-PDR-PRE
NOMBRE DEL MACROPROCESO	NOMENCLATURA
Misionales	2
NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA
Planeación del Proyecto	2-PP
Desarrollo del producto	2-DP
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	NOMENCLATURA
Diseño y contrato	2-PP-DC
Aprobación del proyecto	2-PP-AP
Obra Gris	2-DP-OG
Acabados	2-DP-A
Muebles	2-DP-M
NOMBRE DEL MACROPROCESO	NOMENCLATURA
Apoyo	3
NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA
Gestión del Talento Humano	3-GTH
Gestión de Logística	3-GL
Gestión Financiera	3-GF
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	NOMENCLATURA
Vinculación	3-GTH-V
Pago de contrato	3-GTH-PC
Compras y Suministro	3-GL-CS
Gestión de los recursos	3-GL-GR
Almacenamiento	3-GL-A
Planeación financiera	3-GF-PF
Gestión contable	3-GF-GC

NOMBRE DEL MACROPROCESO	NOMENCLATURA
Evaluación	4
NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA
Evaluación y Mejora	4-EM
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	NOMENCLATURA
Evaluación de las obras	4-EM-EO
Plan de mejoramiento	4-EM-PM

*Fuente: Propia de la investigación

- **Tabla de contenido:** En este se presenta de manera ordenada y sintetizada, los apartados principales del documento.

- **Introducción:** Esta muestra una explicación que permite obtener un panorama general del contenido del manual, la utilidad, sus fines y propósitos que se buscan cumplir a través del uso del mismo.

- **Generalidades de la organización:** En esta se describe de forma general la organización y está compuesto de: Reseña histórica de Bonnova S.A.S., domicilio y sede, misión, visión, objetivos de la organización, portafolio de servicios, equipo de trabajo, organigrama. Esta es con el fin de que el talento humano conozcan la organización.

- **Generalidades del manual:**
 - **Objetivos del manual:** Se especifica en este el propósito que se quiere cumplir con el manual de procesos y procedimientos de Bonnova S.A.S. en el servicio de diseño de interiores.

 - **Justificación:** Contiene una breve explicación de la importancia que tiene el manual de procesos y procedimientos para la organización.

 - **Alcance:** Describe el ámbito de aplicación del manual de procesos y procedimientos.

- **Simbología:** Detalla los símbolos que van a ser utilizados en los flujogramas de los diferentes procedimientos.
- **Revisión y actualización:** Describe las condiciones para realizar la revisión y actualización del manual.
- **Versión:** Registra el número de documento que existe con el mismo título dentro de la organización. En este manual de procesos y procedimientos la versión es la 01.
- **Página:** Anota el número de páginas, continuo con el total de páginas del procedimiento, Ejemplo 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.

4.7. SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

A medida que el manual de procesos y procedimientos se iba elaborando era sometido a revisión por parte de la gerencia y subgerencia de la organización, de igual forma se realizaban las modificaciones y mejoras pertinentes que surgían de las reuniones realizadas para las respectivas revisiones. Finalmente el manual fue sometido a una última revisión por parte de los responsables antes mencionados, para obtener la aprobación del mismo.

La socialización se hizo en las oficinas de la organización, donde se desarrolló una exposición del manual de procesos y procedimientos para el servicio de diseño de interiores explicando la importancia del mismo para la organización y la utilidad para la realización de las actividades, logrando la eficiencia en la prestación del servicio, se entregó una copia de este al talento humano encargado de las actividades del servicio.

5. CONCLUSIONES

- Durante la realización del manual el talento humano de la organización se dio cuenta de la importancia del mismo, sirviendo como soporte para el desarrollo de las diferentes actividades en el servicio de diseño de interiores, logrando así cumplir con las responsabilidades asignadas teniendo en cuenta la misión y visión de la organización.
- Bonnova S.A.S. logró establecer cuáles son los procesos adecuados para la prestación de servicio de diseño de interiores, teniendo en cuenta las necesidades del cliente y las actuaciones que deben hacer las organizaciones, para lograr ofrecer productos y servicios que cumplan con los requerimientos del cliente interno y externo.
- El manual es un elemento dinámico que permite ser adaptado a las necesidades de la organización por medio de la revisión y evaluación del mismo, buscando por medio de la retroalimentación y la mejora continua, la eficiencia en la realización de los diferentes procesos y procedimientos.
- El manual sirve como un elemento para asignar y facilitar al talento humano de la organización la información necesaria para realizar las actividades que le son asignadas, logrando una mayor uniformidad en la realización de los procedimientos, logrando así la calidad y eficiencia en la prestación del servicio de diseño de interiores.
- El manual fue realizado principalmente para el servicio de diseño de interiores siendo este el de mayor demanda dentro de la organización, sirviendo como guía para los demás servicios ofrecidos dentro de la misma sin olvidar los procesos y procedimientos administrativos, de apoyo y evaluación importantes para el funcionamiento de toda la organización.
- Durante la realización del manual se observó la importancia de añadir una actividad que permita evaluar, seguir y medir el desarrollo de los procedimientos haciendo uso de los indicadores de los mismos con el fin de realizar unas actividades más eficientes, sirviendo de apoyo para los

procedimientos de evaluación y mejora, donde se logre definir más fácilmente las deficiencias, logrando una retroalimentación y mejora continua.

- La elaboración y construcción del manual de procesos y procedimientos del servicio de diseño de interiores de la organización, es el primer paso para iniciar un proceso para la creación de un Sistema de calidad, donde se puedan identificar las deficiencias dentro de los diferentes procesos, implementando la mejora continua.
- Con el manual de procesos y procedimientos en el servicio de diseño de interiores se busca tener un marco de referencia para las actividades que se desarrollan dentro de los diferentes procedimientos administrativos, de difusión de información, planeación del proyecto, desarrollo del producto, gestión del talento humano, gestión de logística, gestión financiera y evaluación y mejora, buscando la eficiencia y eficacia de los mismos.
- Se observó con la realización del manual la falta de definición de responsabilidades y el control de las actividades realizadas viéndose afectada la eficiencia, y calidad en la prestación del servicio de diseño de interiores.

6. RECOMENDACIONES

- Realizar la formalización de los procedimientos de los demás servicios ofrecidos por Bonnova como son diseño arquitectónico, realidad virtual, proyectos de tecnología multimedia e internet, entre otros, con el fin de lograr con eficiencia, la calidad en la prestación de servicios y la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Elaborar un manual de funciones donde se describan formalmente los cargos que existen dentro de la organización. Para esto se puede hacer un estudio del puesto de trabajo con el fin de especificar las competencias requeridas para ejercerlos.
- Contratar al personal capacitado para realizar la selección por competencias del talento humano de la organización, cumpliendo con las características del análisis del puesto de trabajo y las funciones especificadas.
- Se recomienda trabajar en una mejor gestión gerencial, quienes son los encargados del análisis de los procesos y procedimientos del servicio de diseño de interiores, con el fin de hacer mejoras continuas que permitan establecer la manera más eficiente de realizar los diferentes procedimientos.
- Realizar actividades de sensibilización junto al talento humano, logrando un mayor sentido de pertenencia por la organización, obteniendo también una mejor comunicación dentro de la misma.
- El manual de procesos y procedimientos debe estar a disponibilidad de todo el talento humano de la organización, para que este sea consultado cuando se requiera.
- Teniendo en cuenta que la organización busca un reconocimiento en la prestación de un servicio de calidad, debe implementar un sistema de calidad, cumpliendo con una serie de documentos que exige la norma ISO 9001,

teniendo en cuenta que el manual de procesos y procedimientos del servicio de diseño de interiores es el inicio para lograrlo.

- Reforzar el compromiso por parte de la alta gerencia hacia su talento humano, con el fin de cumplir con la búsqueda de mejora continua en la realización de los procesos y procedimientos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Bonnova, arquitectura + interiorismo, Organización. [en línea].
<http://www.bonnova.net/>

CHIAVENATO, Idalberto. INICIACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y CONTROL. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.993. Pág. 66 hasta 72.

Córdoba Tobon, Carlos Hernando. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.
<http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>. (Citado el 12 de abril del 2008.)

GOMEZ CEJAS, Guillermo. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997. Pág. 96 a la 103, 107 a la 117

GÓMEZ RONDÓN, Francisco. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.995. Pág. 104 hasta 114.

ISO, Diciembre 2003. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión.

LINARES, Vélez Guillermo y PERDOMO Medina Manuel. Como hacer procedimientos.

MAPA DE PROCESOS - Presentación web. <http://sanabriaieb.over-blog.com/article-31354697.html>

MARIÑO, Navarrete Hernando. Gerencia de procesos – Bogotá 2001.

MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto (1997). Los Manuales de Procedimientos 2ª. Edición

Material bibliográfico, Seminario de procesos y procedimientos. Reinaldo Erazo Rodríguez. Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca.

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES. Guía técnica para la elaboración de manuales de procesos y procedimientos. Junio 2004.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Seminario de teoría administrativa. [en línea].

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/148Ciclo_Control_PHVA.htm

UNIVERSIDAD NACIONAL de Colombia. Dirección nacional de servicios académicos virtuales. Fundamentos de Administración. Manuales de procesos y procedimientos.

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm

VARONA, Carolina Antonia. Práctica empresarial: Diseño de la Estructura Organizacional, Manuales de Macro procesos e Indicadores de Gestión Liga Colombiana Contra La Epilepsia – Capitulo Cauca Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. Popayán- Colombia. 2010. 153 páginas.

VILLARROEL Patricio, 2009 “Guía para hacer manual de procesos y procedimientos”.

ANEXOS

ANEXO A

Certificaciones. Levantamiento, análisis y evaluación de información del Manual de procesos y procedimientos del servicio de diseño de interiores.

BONNOVA S.A.S.
Arquitectura + Interiorismo
NIT: 900.272.011-2

CERTIFICA QUE:

LINA MARÍA PATIÑO VÉLEZ, identificada con cédula de ciudadanía N° 34.324.593 de Popayán (Cauca), pasante del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca, realizó una serie de entrevistas programadas dentro de las oficinas de la empresa, durante su periodo contractual, en las fechas del 21 y 27 de Octubre de 2010. Dichas entrevistas se realizaron con el fin de hacer el levantamiento de información dentro de la organización, para ser utilizado en la realización del Manual de Procesos y Procedimientos del Servicio de diseño de interiores.

Para constancia de lo anterior se firmó en Bogotá a los veintisiete (27) días del mes de Octubre de 2010.



Rolando Arteaga Córdoba
Representante Legal
Bonnova S.A.S.
NIT. 900272011-2

BONNOVA S.A.S.
Arquitectura + Interiorismo
NIT: 900.272.011-2

CERTIFICA QUE:

LINA MARÍA PATIÑO VÉLEZ, identificada con cédula de ciudadanía N° 34.324.398 de Popayán (Cauca), pasante del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca, realizó una serie de entrevistas programadas en el lugar de las obras realizadas en este tiempo, durante su periodo contractual, en las fechas del 4 de Noviembre de 2010, 8 y 11 de Diciembre de 2010. Dichas entrevistas se realizaron con el fin de hacer el levantamiento de información dentro de la organización, para ser utilizado en la realización del Manual de Procesos y Procedimientos del Servicio de diseño de interiores.

Para constancia de lo anterior se firma en Bogotá a los trece (13) días del mes de Diciembre de 2010.



Rolando Arteaga Córdoba
Representante Legal
BONNOVA S.A.S.
NIT. 900272011-2

BONNOVA S.A.S.
Arquitectura + Interiorismo
NIT: 900.272.011-2

CERTIFICA QUE:

LINA MARÍA PATIÑO VÉLEZ, identificada con cédula de ciudadanía N° 34.324.388 de Popayán (Cauca), presente del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca, realiza una serie de entrevistas programadas en el lugar de las obras realizadas en este tiempo, durante su periodo contractual, en las fechas del 4 de Noviembre de 2010, 8 y 11 de Diciembre de 2010. Dichas entrevistas se realizaron con el fin de hacer el levantamiento de información dentro de la organización, para ser utilizado en la realización del Manual de Procesos y Procedimientos del Servicio de diseño de interiores.

Para constancia de lo anterior se firma en Bogotá a los trece (13) días del mes de Diciembre de 2010.



Rolando Arteaga Córdoba
Representante Legal
BONNOVA S.A.S.
NIT. 900272011-2

ANEXO B

Anteproyecto: DISEÑO, ELABORACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO DE INTERIORES EN LA EMPRESA BONNOVA S.A.S.

ANEXO C

Manual de procesos y procedimientos. Diseño de interiores. Bonnova S.A.S.