

DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES Y MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA SEGMENTTA

ESTRADA MIER SINDY YOHANA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C

2017

DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES Y MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA SEGMENTTA

ESTRADA MIER SINDY YOHANA

Asesor del trabajo

OLGA LUCIA TORRES

Trabajo de grado para optar al título como
Profesional en Administración de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

El presente proyecto de pasantía es dedicado especialmente a Dios, a mis padres y a mi hijo quienes fueron fuente de inspiración para el desarrollo de mis logros académicos.

Agradecimientos

Inicialmente le agradezco a Dios por permitirme llevar a cabo la presentación de la siguiente pasantía, así mismo al equipo docente de la universitaria agustiniana, quienes me orientaron a lo largo de todo el proceso y aclararon cada una de las inquietudes, entre éstos mi tutora académica: Olga Lucia Torres.

A los colaboradores de la empresa Segmentta por su disposición de colaboración y por sus aportes, entre éstos mi tutor organizacional: Juan Fernando Barreto, quién además me brindó la información necesaria para llevar a cabo este trabajo.

Y finalmente, a mis familiares, por su apoyo emocional, acompañamiento y facilitarme la posibilidad de estar culminando mi proceso académico de pregrado.

Resumen

En esta pasantía profesional se evidencio la falta de herramientas administrativas dentro de la empresa Segmentta, lo cual dificultaba los controles a la gestión realizada por sus empleados en diferentes áreas. La empresa buscaba formalizar sus procesos y sistematizar su información logrando con esto la efectividad de su actividad y el mejoramiento continuo de los resultados organizacionales.

De acuerdo a esto se elaboró el manual de funciones, procesos y procedimiento esperando que la gerencia lo implemente. El proyecto se realizó con base en el modelo cualitativo usando método exploratorio y descriptivo a través de entrevistas y reuniones con la gerencia y los encargados de las diferentes áreas de estudio.

En relación con el resultado Segmentta debe implementar herramientas como como las elaboradas, donde le facilite el cumplimiento de sus objetivos dando apoyo a sus empleados y así medir el cumplimiento de sus responsabilidades en pro de operaciones más efectivas.

Palabras claves: Manual de funciones, manual de procesos y procedimientos. Herramientas administrativas, cumplimiento de objetivo.

Contenido

Introducción	9
1. Diseño de manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos para la empresa	
Segmentta	11
1.1. Tema de investigación	11
2. Descripción de la empresa	12
2.1. Razón social	12
2.2. Objeto social	12
2.3. Reseña histórica	13
2.4. Ubicación	13
2.5. Misión	14
2.6. Visión	14
2.7. Valores	14
2.8. Servicios que ofrece	15
2.8.1. Digital signage.	15
2.8.2. Sampling bag.	15
2.8.3. Creative events.	16
2.8.4. Publi – Ad.	17
2.8.5. Vinyls.	18
3. Diagnóstico	20
3.1. Matriz factores internos (MEFI)	21
3.2. Diagnóstico del área de intervención	23
4. Problema de investigación	25
4.1. Planteamiento del problema	25
4.2. Formulación del problema	25
4.2.1. Sistematización del problema.	25
4.3. Objetivos	26
4.3.1. Objetivo general.	26
4.3.2. Objetivos específicos.	26
4.4. Justificación	26
5. Marco de referencia	28
5.1. Marco conceptual	28
5.1.1. La gestión por procesos.	28
5.1.1.1. Tipos de procesos.	30
5.1.1.2. Cadena de valor.	32
5.1.1.3. Mapa de procesos.	33
5.1.1.4. Análisis y diseño de procesos.	35
5.1.1.5. Los diagramas de flujo.	36
5.1.1.6. Ficha de caracterización de procesos.	37
5.1.1.7. Ciclo de DEMING.	38
5.1.1.8. Indicadores de un proceso.	39
5.1.2. Estructura organizacional.	40
5.1.2.1. Organización.	40
5.1.2.2. Tipos de estructuras.	41
5.1.2.3. Los organigramas.	42

5.1.2.4. Clases de organigramas.	43
5.2.1.5. Funciones.	44
5.2.1.6. Tareas.	44
5.2.1.7. Descripción de cargo.	44
5.1.2.8. Análisis de puestos.	46
5.1.2.9. Métodos de descripción y análisis de puestos.	47
5.1.2.10. Valoración de puestos de trabajo.	47
5.2. Marco legal	48
6. Metodología del proyecto	50
6.1. Naturaleza de investigación	50
6.2. Tipo de investigación	50
6.3. Fuentes de información	50
6.4. Población y muestra	51
7. Administración del proyecto	53
7.1. Revisión y actualización de cronograma de actividades	53
7.2. Cronograma de actividades final de actividades	56
8. Resultado y análisis de la pasantía	58
8.1. Manual de procesos y procedimientos	58
8.1.1. Estructura de procesos.	58
8.1.1.1. Proceso administrativo.	58
8.1.1.2. Procesos contables.	58
8.1.1.3. Proceso logística y operación.	58
8.1.1.4. Proceso comercial.	59
8.1.1.5. Proceso de diseño y publicidad.	59
8.1.1.6. Proceso de dirección.	59
8.1.2. Mapa de procesos.	59
8.1.3. Caracterización de procesos.	61
8.1.4. Procedimientos.	63
8.2. Manual de funciones	66
8.2.1. Estructura organizacional.	66
8.2.1.1. Organigrama.	66
8.2.2. Perfil de cargo.	67
Conclusiones	70
Recomendaciones	72
Referencias	73
Lista de figuras	75
Lista de tablas	76
Lista de anexos	77

Introducción

En la actualidad las mipymes en Colombia según el DANE aportan el 28% del PIB y generan alrededor del 67% de empleo, es por ello que es de gran importancia implementar herramientas administrativas que contribuya a la ventaja competitiva de la empresa, para que frente a grandes empresas puedan ser más competitivas con un constante mejoramiento continuo de todos sus procesos.

El entorno empresarial es altamente competitivo según informe sobre sistema de gestión (Viloria, 2011) las empresa colombianas han comenzado a preocuparse por la necesidad de realizar una buena práctica de la gestión empresarial ya que el entorno cotidiano las obligan hacer más competitivas, por consiguiente las organizaciones deben desarrollar una serie de procesos para satisfacer la necesidad de todo su grupo de interés, estos procesos deben estar documentados con la finalidad de mantener control interno que va permitir el cumplimiento de objetivos organizacionales.

La empresa Segmentta en su necesidad de cumplir su metas y objetivos organizacionales y su interés de crecer y posicionarse en el mercado, llevo a vincular a la estudiante de administración de empresas de la universitaria Agustiniiana, con el fin de realizar la pasantía profesional para la realización de manual de funciones y manual de proceso y procedimientos, con el fin de contribuir con las mejoras necesarias que necesita la empresa.

Según el diagnóstico realizado a Segmentta se encontró que no cuenta con herramientas donde pueda observar las responsabilidades de su empleados y no tiene una estructura clara de sus procesos desarrollados, esto hace que sus metas se atrasen un tiempo significativo ya que les es más difícil medir sus actividades, al no tener definidos sus funciones no existen elementos de

medición y evaluación lo cual permite que entre sus empleados haya duplicidad de tareas e ineficiencia en las actividades desarrollada.

Por consiguiente se propone como solución del problema el diseño de manual de procesos y procedimientos utilizando una tipo de metodología cualitativo enfocada de carácter descriptivo, utilizando fuentes de información primaria atravésó de recolección de datos por medio de entrevistas directas a cada uno de los empleados con el fin de analizar las actividades realizadas por cada cargo y procesos y procedimientos que cada uno desempeña.

Se evaluó los resultados de la información recolectada y se propuso la estructura de procesos y la estructura organizacional acorde de la empresa con el fin de iniciar hacer los dos manuales.

Como resultado de la pasantía Segmentta cuanta con el manual de funciones donde esta estructura el organigrama y los perfiles de cargo de cada empleado, y el manual de procesos y procedimientos donde está estructurado el mapa de procesos, caracterización de estos procesos y por último la descripción y diagrama de flujo de los procedimiento, logrando que la compañía mejore su direccionamiento con una asignación más certera de sus funciones garantizando el cumplimiento sus responsabilidades de cada empleado logrando que se pueda medir el cumplimiento de sus objetivos.

1. Diseño de manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos para la empresa Segmentta

1.1.Tema de investigación

El tema escogido para la pasantía profesional es la elaboración del manual de funciones, procesos y procedimientos, es de importancia para las partes interesadas, porque permite a la empresa documentar los procesos, procedimientos y funciones generando efectividad en sus operaciones.

El manual de funciones le permitirá a Segmentta conocer de manera más correcta todas las funciones y competencias que debe realizar cada empleado, contar con la estructura organizacional que permitirá contar con funciones y responsabilidades claras, es de suma importancia tener una estructura organizacional clara para darle organización y control a la empresa, con el fin de que Segmentta pueda establecer estrategias y distribuir responsabilidades para contribuir con el logro de objetivos y metas. Realizando los perfiles de cargo se podrá definir deberes, responsabilidades y actividades realizada por cada empleado. Todo con el fin de que se pueden medir al empleado con el cumplimiento de las metas propuestas.

El manual de procesos y procedimientos le permitirá a Segmentta servir como soporte para el desarrollo de actividades que habitualmente desarrolla la compañía, Este se basa en la operación por procesos lo que favorece al cumplimiento de responsabilidades al definir los procesos y procedimientos se conocerá de forma más precisa los insumos necesarios para cada proceso contribuyendo con la eficiencia y eficacia.

Con el diseño de manual de funciones y manual de procesos y procedimientos se busca que Segmentta sea una empresa más competitiva y logre el cumplimiento de sus metas y objetivos organizacionales.

2. Descripción de la empresa

SEGMENTTA es una empresa que desarrolla y ejecuta estrategias creativas, innovadoras y de alto impacto enfocadas marketing directo que permite que sus clientes lleguen a nichos de mercado de difícil acceso.

2.1. Razón social

El nombre legal de la compañía es BAMPACK S.A.S. Nit: 900.693.812-1, Su nombre comercial es SEGMENTTA, es una sociedad por acciones simplificada con ánimo de lucro inscrita ante la cámara de comercio de Bogotá con el número de matrícula 02404116 de enero de 2014 domiciliada en Bogotá.

2.2. Objeto social

La sociedad tiene como objeto social el suministro de una completa gama de servicios de publicidad (mediante recursos propios o por subcontratación) incluyendo servicios de asesorías, servicios creativos, producción de material publicitario y utilización de los medios de difusión.

La creación y realización de campañas de publicidad que incluyen: - Creación y colocación de anuncios en periódicos, revistas, programas de radio, televisión, Internet y otros medios de difusión. - Creación y colocación de anuncios de publicidad exterior, por ejemplo, mediante carteles, carteleras, tableros, boletines, decoración de vitrinas, diseño de salas de exhibición, colocación de anuncios en automóviles y autobuses, entre otros. - Representación de medios de difusión, a saber, venta de tiempo y espacio en diversos medios de difusión interesados en la obtención de anuncios. - Publicidad aérea. - Distribución y entrega de material publicitario o muestras. - Alquiler de espacios publicitarios en vallas publicitarias, etcétera. - Creación de stands y otras estructuras y sitios de exhibición (Nota acta numero 02)

2.3. Reseña histórica

La empresa SEGMENTTA no cuenta con una reseña histórica, esta fue constituida el día 24 enero 2014 Lleva casi 3 años en funcionamiento por eso su evolución no se ha visto notoriamente. Pero de igual manera es una empresa que ha crecido gracias a sus servicios innovadores.

Inicialmente fue conformado por dos socios Juan Fernando Barreto y Felipe Osorio, pero el socio Felipe vendió sus acciones en junio del 2016 y quedo como único dueño Juan Barreto.

La empresa nace de la necesidad de dos jóvenes por iniciar un proyecto empresarial y lograr sus sueños de crear empresa. Por lo cual decidieron constituir la empresa iniciaron con el objetivo de captar amplio porcentaje de mercado en Bogotá, con el fin de expandirse en todo el país. Lo cual lo están cumpliendo ya que ya están en cuatro ciudades importantes del país que son Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín

Esta oportunidad de negocio la vio viable, dado que se fijaron que empresas grandes necesitaban llegar a nichos de mercado específicos y lo lograron atreves de su servicio innovador que ayuda a sus clientes a llegar a sus consumidores potenciales.

2.4. Ubicación

Su sede principal está ubicada en el barrio morisco en la localidad de Engativá en la ciudad de Bogotá en la dirección Transversal 74 B # 83 – 30.



Figura 1 Empresa Segmentta. Nota: Autoría Propia

2.5. Misión

Somos Segmentta: Ofrecemos conceptos, ideas, actividades y estrategias innovadoras enfocadas al marketing directo, lo que nos permite abrirnos paso a mercados específicos y de difícil acceso.

2.6. Visión

Ser líderes en la solución de situaciones de marketing directo en 2022 y tener presencia en las cinco principales ciudades del país, extendiendo nuestras estrategias a cuatro distintos segmentos de mercado.

2.7. Valores

¡Todo lo que hacemos, lo hacemos bien! Su marca es nuestra prioridad. Estamos en la búsqueda de mejorar nuestro servicio de tal manera que nos renovamos continuamente para estar a la vanguardia de sus necesidades, sin dejar de lado la transparencia y responsabilidad en todos nuestros procesos.

2.8. Servicios que ofrece

2.8.1. Digital signage.

Exhibición y comunicación digital que conecta al cliente con su mercado objetivo, Pauta publicitaria impresa, implementada en los entregables y espacios de los centros especializados.



Figura 2 Logo del Servicio Digital Signage Nota: Tomada del portafolio de servicios Segmentta.



Figura 3 Servicio de Digital Signage. Nota: Tomada del portafolio de servicios Segmentta.

2.8.2. Sampling bag.

Desarrollo de un kit de regalo patrocinado por unas diferentes marcas forma de hacer muestreo.

Regalo patrocinado por nuestro cliente que se entrega a sus consumidores potenciales.



Figura 4 Logo de S- Bag. Nota: Tomada del portafolio de servicios Segmentta.



Figura 5 Servicio S- Bag Nota: Tomada del portafolio de servicios Segmentta.

2.8.3. Creative events.

Conceptualización, planeación y diseño de eventos que conecta a los clientes con sus consumidores potenciales. Activación de marca en cursos psicoprofilácticos más importantes de Bogotá, Barranquilla y Medellín.



Figura 6 Logo del Servicio E-vent. Nota: Tomada del portafolio de servicios Segmentta.



Figura 7 Servicio E-vents. Nota: Tomada del portafolio de servicios Segmentta.

2.8.4. Publi – Ad.

Pauta publicitaria impresa, implementada en los entregables y espacios de los centros especializados.



Figura 8 Logo del servicio Publi-aD. Nota: Tomada del portafolio de servicios Segmentta.



Figura 9 Servicio Publi-aD. Nota: Tomada del portafolio de servicios Segmentta.

2.8.5. Vinyls.

Brandear las paredes de la sala de espera de centros con alta afluencia de consumidores potenciales para el cliente. Técnica: Vinilos 2x2 metros.



Figura 10 Logo del Servicio Vinyl. Nota: Tomada del portafolio de servicios Segmentta.

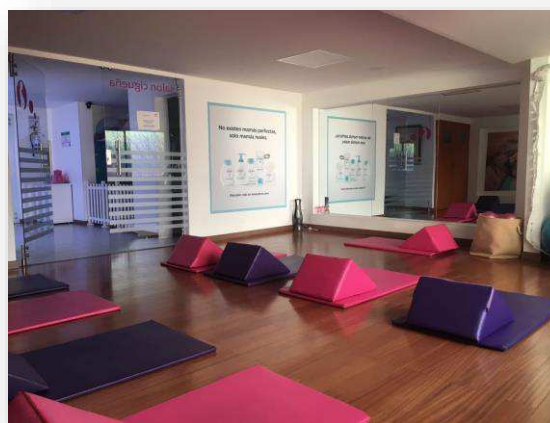


Figura 11 Servicio Viniys. Nota: Tomada del portafolio de servicios Segmentta.

3. Diagnóstico

Para realizar un diagnóstico interno a Segmentta se utilizó la Matriz de factores interno (MEFI) con el fin de resumir y evaluar las fortalezas y debilidades de todas las áreas funcionales y sus relaciones.

Según la guía práctica para análisis estratégico con matrices OVA los pasos para elaboración de matriz de factores internos son:

1. Defina factores de éxito que incluyan tanto debilidades y fortalezas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante) a cada factor, la suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada factor a efecto de indicar la relevancia para la empresa, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media, 1 = una respuesta mala.
4. Multiplique el peso por su calificación para obtener una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas para determinar el valor ponderado de la organización entera.

Nota. Los pesos del paso 2 se refieren a la industria y las calificaciones del paso 3 se refieren a la compañía.

Validaciones

- El total de los pesos asignados debe sumar 1.0.
- La calificación de cada factor debe ser entre 1 y 4

Interpretación

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5 un promedio de 4.0 indica una respuesta excelente de la organización a las fortalezas y debilidades evaluadas.

Los factores internos que se tuvieron en cuenta para la realización de la matriz fueron:

- Flexibilidad y adaptación a las necesidades
- Desarrollo tecnológico

- Manual de funciones y procedimientos.
- Innovación
- Estrategias creativas
- Liquidez
- Dirección estratégica
- Habilidades de investigación y mercadotecnia
- Precios
- Trato al cliente
- Experiencia
- Control de actividades
- Capital de trabajo

3.1. Matriz factores internos (MEFI)

Tabla 1
Matriz de factores internos de segmentta

Factores Internos Claves	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas Internas			
Buen manejo de impuestos	0,09	4	0,36
Buena Relación con los clientes y aliados logrando su satisfacción de las necesidades.	0,05	4	0,2
Soporte de trabajo con clientes reconocidos en el mercado	0,03	3	0,09
Propuesta de valor innovadora, creativa y llamativa	0,05	4	0,2
Precios accesibles y competitivos	0,05	3	0,15
Empresa que está en un nicho de mercado específico, con la capacidad de llegar al consumidor potencial de nuestros clientes.	0,05	3	0,15
Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente en cuanto al servicio solicitado.	0,04	3	0,12

Calidad en el servicio prestado al cliente	0,04	2	0,08
Contar con una cartera sana	0,05	2	0,1
Personal joven con ganas de trabajar	0,05	3	0,15
Alianzas	0,05	3	0,15
Debilidades internas			
No contar con una política de precios clara	0,03	2	0,06
Poca experiencia intelectual en el desarrollo de actividades. (capital intelectual)	0,06	2	0,12
Poco flujo de caja y liquidez para desarrollo de proyectos	0,05	2	0,1
Inexistencia de manual de funciones y procedimientos	0,09	3	0,27
Desarrollo tecnológico limitado	0,03	2	0,06
No existe una dirección estratégica clara	0,05	3	0,15
Habilidades de investigación y mercadotecnia inferiores.	0,03	2	0,06
No contar con una herramienta eficaz para la medición y control de actividades	0,08	3	0,24
Enfoque en un solo mercado.	0,03	1	0,03

Nota: Autoría Propia y gerencia de Segmentta.

La ponderación se realizó teniendo en cuenta los factores más relevantes establecidos para la empresa Segmentta, identificando las fortalezas y debilidades de esta, con el fin de encontrar la oportunidad de mejora la empresa y aportar una solución con la pasantía profesional, esta evaluación se asignó de acuerdo con el criterio de la gerencia y la junta de la empresa.

El resultado de la matriz MEFI fue de 2.84 mostrando un equilibrio entre los factores internos de fortalezas y debilidades, esto quiere decir que la empresa está en capacidad de volver esas debilidades en oportunidades para mejorar y así seguir creciendo en el mercado.

3.2. Diagnóstico del área de intervención

Teniendo en cuenta el diagnóstico que se realizó con la matriz MEFI se pudo evidenciar que la empresa SEGMENTTA en sus debilidades no cuenta con un manual de funciones y procedimientos documentado, donde la falta de estos manuales hace que la empresa no tenga una memoria organizacional, lo que quiere decir que sus empleados al momento de hacer sus actividades lo hacen de la forma que ellos creen que es la mejor, no tienen en cuenta los parámetros de rendimiento, no están definidas las metas y responsabilidades por procesos ya que estos no están establecidos.

Como oportunidad de mejora se estructura el manual de funciones, procesos y procedimientos que permitirá describir las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de la compañía y con esto facilitar y conducir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esto permitirá tener un mayor control interno en las funciones que realiza la compañía y apoyara de mejor manera las fortalezas frente la gestión administrativa. Para iniciar con el proyecto se debe tener en cuenta todos los procesos que cuenta Segmentta para así tenerlos como punto de partida para la creación del manual.

Tabla 2

Situación actual del área de intervención

Situación actual en el área de intervención	
Estructura organizacional	Estructura de procesos
Personal con capacitado para realizar las actividades básicas necesarias para el funcionamiento de Segmentta.	No tienen documentado los procesos y procedimientos que necesitan para el funcionamiento de la compañía
Los empleados no tienen especificado sus funciones.	La falta de estructura de sus procedimientos no permite que sus clientes potenciales los seleccione como proveedores.
No existen métodos de evaluar y medir sus desempeños	No tienen establecidos indicadores de gestión para sus procesos.
Ineficiencia en algunas labores realizadas.	Desorganización en algunos procesos claves.

No se tienen en cuenta parámetros de rendimientos.	No se diferencia las tareas, actividades y las demás funciones que se deben cumplir para llevar a cabo los procesos.
Duplicidad de tareas y al momento de buscar responsable se pasan la responsabilidad entre ellos.	Desarrollo de actividades como ellos perciben que debe ser

Nota: Autoría Propia

4. Problema de investigación

4.1. Planteamiento del problema

La empresa SEGMENTTA desea establecer nuevas alternativas para su crecimiento y competitividad, por esto debe implementar procesos innovadores que le ayuden al logro de sus metas, estos deben contribuir al correcto desempeño de sus labores, por lo tanto, tienen que estar estructurados correctamente, donde se indique cuáles son sus actividades y estas sean medibles por medios de los indicadores de gestión.

El no contar con directrices de funcionamiento claras como manuales de funciones, procesos y procedimientos hacen que sus metas se atrasen y sea más difícil cumplir sus objetivos, al no tener definidos sus funciones no existen elementos de medición y evaluación, causando duplicidad de funciones y desconocimiento en los procesos y procedimientos de la organización.

4.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las funciones y procedimientos que debe tener en cuenta la empresa para alcanzar el logro de sus objetivos organizacionales?

4.2.1. Sistematización del problema.

- ¿El diagnóstico inicial que se hará a la compañía permitirá conocer su situación actual para elaborar su manual de funciones y procedimientos?
- ¿Qué trazabilidad debe seguirse para la elaboración del manual de funciones y procedimientos que permita la rápida identificación de procesos y de cargos?
- ¿Cuáles son los procesos que deben identificarse para la estructuración del manual de procedimientos?
- ¿El manual de funciones les servirá como herramienta para la asignación de actividades inherentes al cargo?

- ¿La caracterización de los procesos permitirá reorientar las acciones de la empresa para el cumplimiento de las metas y objetivos planeados?

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo general.

Elaborar un manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa SEGMENTTA, como instrumento de apoyo que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar los procesos que desarrolla la compañía, estableciendo una caracterización de cada uno de ellos y diseñando el mapa de procesos de acuerdo al diagnóstico previo realizado a la empresa.
- Realizar los diagramas de flujo y descripción correspondiente a cada procedimiento de la compañía.
- Diseñar el organigrama de Segmentta para definir cuáles son los cargos existentes y su estructura jerárquica.
- Elaborar los perfiles de cargos de los empleados existentes de la empresa determinando sus funciones puntuales y responsabilidades dentro de su rol.
- Crear el manual de funciones y manual de procesos y procedimientos para Segmentta.

4.4. Justificación

El presente proyecto se enfoca en establecimiento del manual de funciones, procesos y procedimientos de la empresa SEGMENTTA, el cual ayuda a mostrar de forma ordenada y sistematizada la información necesaria que requiere cada cargo, incluyendo la caracterización de procesos, descripción de procedimientos, responsabilidades y funciones de cada cargo.

Cumpliendo así con el objetivo general del manual que es describir con claridad todas las actividades que necesita la empresa para su funcionamiento.

Al realizar el diagnóstico de la empresa Segmentta se encuentra que no cuenta con un documento que le indique la estructura organizacional y la estructura de procesos, al no haber estos elementos hace que la empresa no tenga una memoria organizacional y haya ineficiencia en la realización y medición de sus actividades.

Como solución de esta debilidad se pretende hacer el manual de funciones y procedimientos, permitiendo observar las actividades críticas que en algunos casos no son tenidas en cuenta por los empleados, pero de igual manera son muy necesarias para el cumplimiento de objetivos.

Es muy importante saber que el manual de funciones es la razón de ser de los empleados, donde se evidencia las responsabilidades, los requisitos de educación, las experiencias necesarias para el cargo y también le sirve a la compañía como insumo de selección de personal.

Este manual cuenta con los lineamientos necesarios para el adecuado desempeño de los empleados, se vuelve imprescindible contar con este, porque permitirá transmitir prácticas y conocimientos, que mejoran el rendimiento en las funciones, contribuyendo a mejorar la eficiencia del personal y con este logrando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como resultado de la pasantía profesional la empresa SEGMENTTA contara con el manual de funciones, procesos y procedimientos donde se sugiere su implementación.

5. Marco de referencia

5.1. Marco conceptual

5.1.1. La gestión por procesos.

Según la norma ISO 9000: 2015, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Gonzales, (2002) afirma que un procedimiento es "la secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar el objetivo del sistema". Se puede entender también como "el lazo de unión entre todos los elementos de un sistema ya que indica el momento y la forma en que cada uno debe participar

Según el libro sistema de gestión (Segura, 2005) nos dice que para que una empresa que quiera abordar la orientación a los procesos como una filosofía de gestión lo primero que debe hacer es identificar, con total claridad los procesos que realiza, y obtener su mapa de procesos.

Este mapa dará la posibilidad de ver, por un lado, la cadena de valor de los procesos del negocio, por otro lado, como cada proceso afecta a la capacidad de satisfacer los requisitos de los grupos de interés.

La gestión por procesos conduce una visión transversal de la organización a través del proceso de negocio. Refuerza el control continuo sobre los vínculos entre procesos individuales dentro un sistema de procesos y la interfaz entre políticas definidas (Segura, 2005).

La gestión por proceso permite que las empresas logren fácil y coherentemente la comprensión y cumplimiento de requisitos, la obtención de resultados de desempeño y la eficacia de procesos, la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas y la alineación de los procesos con la política y estrategia. (Segura, 2005)

Tabla 3
Gestión de procesos

Gestión por procesos	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora satisfacción del cliente • Documentación de los procesos y procedimientos • Disminución de riesgos en las operaciones • Cumplimiento de objetivo • Mejora continua en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor compromiso de resultados frente a cumplimiento. • Generar sensibilidad al tema. • Responsabilidad que genera más autoridad • Algunas veces limita innovación. • Requiere actualización.

Nota: Autoría Propia

La norma ISO 9001 propone uno principios o pilares básicos orientados a tener buenos resultados de manera eficaz y eficiente, en término de satisfacción de los diferentes grupos de interés estos principios son:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deben comprender las necesidades actuales y futura de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad del propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los principios nombrados anteriormente fueron tomados de la norma ISO 9001: 2005 (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2005), Con estos pilares se puede lograr conducir y operar una organización en forma exitosa y se controle en forma sistemática y transparente. De estos principios de la gestión de calidad uno de los que aplica mayores cambios es el enfoque basado en procesos.

5.1.1.1. Tipos de procesos.

- Procesos estratégicos: estos procesos los realiza el personal directivo de la organización, normalmente. Como entrada para desarrollar los procesos estratégicos se necesita al menos:

información de los resultados económicos, del mercado, de los clientes actuales, de los procesos de negocio y de las personas que contribuyen la organización, Las salidas de estos procesos son: las políticas a seguir, las estrategias, los objetivos generales la cultura empresarial, etc. Hacen que se cumpla la misión definida y que la empresa camine hacia la visión propuesta. (Segura, 2005)

- **Procesos de negocio u operativos:** Se está llamando proceso de negocio al conjunto de actividades encaminadas capaz de satisfacer la petición de un cliente, independientemente del departamento al que pertenezca, la persona responsable debe controlar de manera transversales procesos, y recibe el nombre de propietario del proceso. Este proceso debe cumplir con requisitos contractuales del cliente. Cada vez que se ejecuta una cadena de valor o proceso de negocio entra dinero a la empresa. (Segura, 2005)
- **Procesos de soporte:** son aquellas actividades que satisfacen los recursos que necesitan los procesos operativos, Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo. (Coto, 2013)



Figura 12 Tipo de procesos. Nota: Tomado del artículo "identificación y gestión de procesos" María Coto (2013)

5.1.1.2. Cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa. Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (SENA, 2017)



Figura 13 Cadena de valor. Nota: Tomado de servicio de aprendizaje Sena (2017) Mapa de procesos.

5.1.1.3. Mapa de procesos.

Según Manuel Macías García, (2007) se entiende que un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elemento de entrada en elementos de salida aportando valor añadido por el cliente o el usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, inflaciones equipos técnicos, métodos. Un procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas. Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.

Según esta guía recomienda utilizar un mapa de procesos que proporcione una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje. (Manuel Macías García, 2007)

Pasos para elaborar un mapa de procesos:

- a) Identificar procesos. Se debe asignar un nombre identificativo a las principales actividades que realiza la organización. (SENA, 2017)
- b) Inventario de Procesos. Una vez identificados los procesos se debe lograr la lista completa de estos estableciendo, si es el caso, cuales están contenidos dentro de otros o tienen dependencia directa entre sí, esta lista será el insumo para el siguiente paso. (SENA, 2017)
- c) Clasificación de Procesos. Una vez logrado el inventario de los procesos podemos clasificarlos en los siguientes Macro procesos Organizacionales teniendo presente a que corresponde cada uno: (SENA, 2017)

Macro - Procesos Estratégicos: Procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los Titulares de la Organización, para emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización y asegurar la respuesta a las necesidades demandadas. (SENA, 2017)

Macro - Procesos Misionales, Clave o de Realización: Procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad de la organización. (SENA, 2017)

Macro - Procesos de Apoyo: Procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, para poder generar el valor añadido deseado por el cliente. (SENA, 2017)

- d) Mapa de Procesos. Ya identificados, inventariados (jerarquizados) y clasificados los procesos se puede dar inicio a la construcción del mapa de procesos de forma que se pueda tener una imagen global de las interrelaciones existentes entre las entradas y salidas de los grupos de procesos. (SENA, 2017)

Aun cuando existen diversos diagramas para elaborar un mapa de procesos, se sugiere seguir la siguiente forma:



Figura 14 Diagrama para elaborar mapa de procesos, Nota: Tomado de servicio de aprendizaje Sena (2017) Mapa de procesos

5.1.1.4. Análisis y diseño de procesos.

Para la representación del análisis y el diseño de unos procesos existen diferentes tipos de diagrama, para el levantamiento de procesos según el sistema de gestión de calidad se pueden utilizar los siguientes (Schmalbach, 2010)

- Diagrama de flujo de procesos
- Fichas y caracterización de procesos
- Diagrama de bloque

5.1.1.5. Los diagramas de flujo.

El diagrama de flujo puede representar un proceso completo o una fase de un proceso. En la representación de la secuencia de actividades del proceso, el diagrama de flujo es el primer nivel de información del proceso y, a menudo, constituye un buen instrumento para que el equipo de trabajo llegue a un consenso sobre los diversos elementos del flujo. El flujograma debe ser elaborado para todos los procesos y a todos los niveles de jerarquía del proceso. El flujo se define gráficamente a través de flechas que conectan unas actividades con otras. (Coello, 2013)

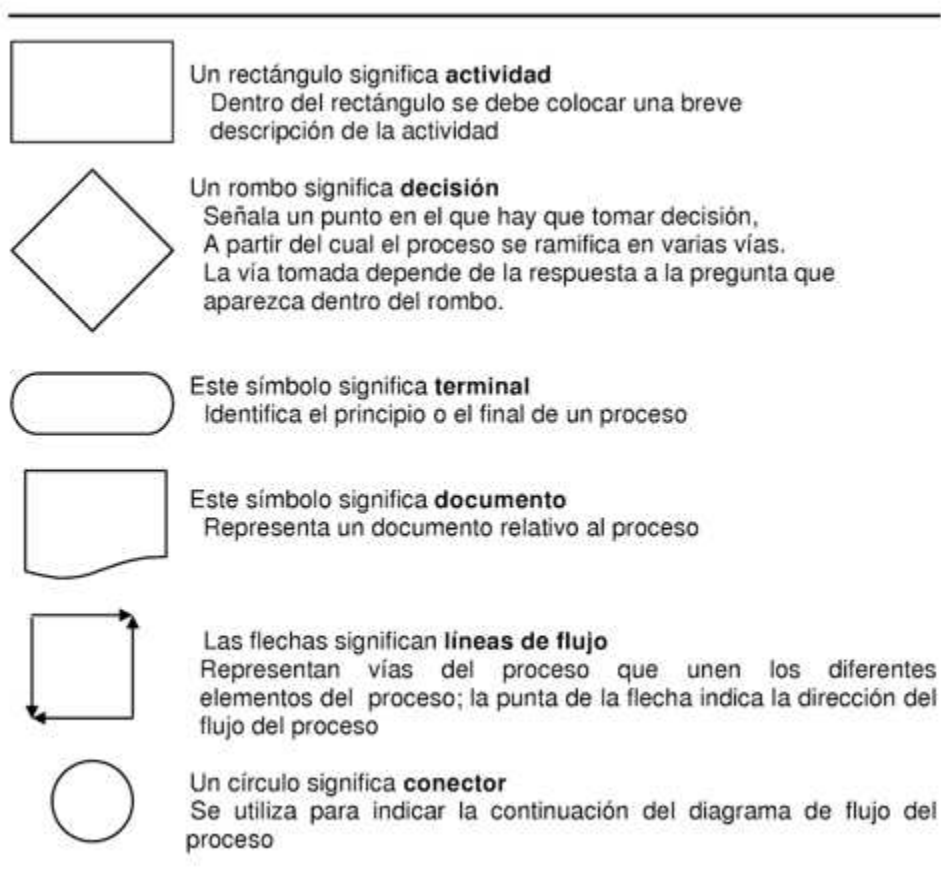


Figura 15 Figuras de diagramas de Flujos. Nota: Tomado del libro la gestión de la calidad en los servicios ISO:2008.

Schmalbach (2010)

5.1.1.6. Ficha de caracterización de procesos.

La ficha de caracterización es una herramienta de planificación de la calidad que nos permite establecer los procesos existentes de la empresa con lo que se puede identificar quiénes son los clientes de la empresa y cuáles son las necesidades de estos clientes. Además, nos permite traducir las necesidades del cliente al lenguaje de la empresa, se establecen las características del servicio a prestar de forma precisa y se puede transferir el proceso a todos los miembros de la organización. (Schmalbach, 2010)

De igual forma considerando que la norma ISO 9000 plantea a través del ciclo PHVA planear los objetivos y procesos, implementar los procesos, realizar el seguimiento y medición de los procesos y actuar en función correctiva las Fichas de Caracterización o Caracterización de Procesos es una herramienta sencilla y fácil de utilizar para el análisis y representación de los procesos. En este sentido la ficha de caracterización se constituye en una herramienta importante para la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos y, por ende, del Sistema de Gestión de la Calidad. (Schmalbach, 2010)

LOGO	FICHA DE CARACTERIZACIÓN					
	PROCESO					
						Código: MC-00-01
						Edición: 0
						Fecha:
						Página: 1 de 42
OBJETO:						
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE	DOCUMENTOS REQUERIDOS	PARÁMETROS DE CONTROL
RESPONSABLES:						
RECURSOS:		CONDICIONES AMBIENTALES A CONTROLAR:		REGISTROS:		
OTROS DOCUMENTOS REQUERIDOS		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requisitos del cliente	
ELABORÓ:		REVISÓ:		APROBÓ:		COPIA CONTROLADA:
COORDINADOR DE CALIDAD		COORDINADOR DE CALIDAD		JEFE DE ÁREA		COPIA NO CONTROLADA:

Figura 16 Ficha de caracterización, Nota: Tomado del libro la gestión de la calidad en los servicios ISO:2008. Schmalbach (2010)

5.1.1.7. Ciclo de DEMING.

Es una técnica desarrollada por W. A. Shewart entre 1930 y 1940 para organizar el trabajo y seguimiento de proyectos de cualquier tipo. En 1950 E. Deming la toma y la difunde como una alternativa para encarar los proyectos de acción o mejora sobre los procesos propios, externos o internos (por tal motivo en Japón lo llaman “ciclo Deming”). (Alemany, 2017)

Según la norma ISO 9001 el ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;

- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

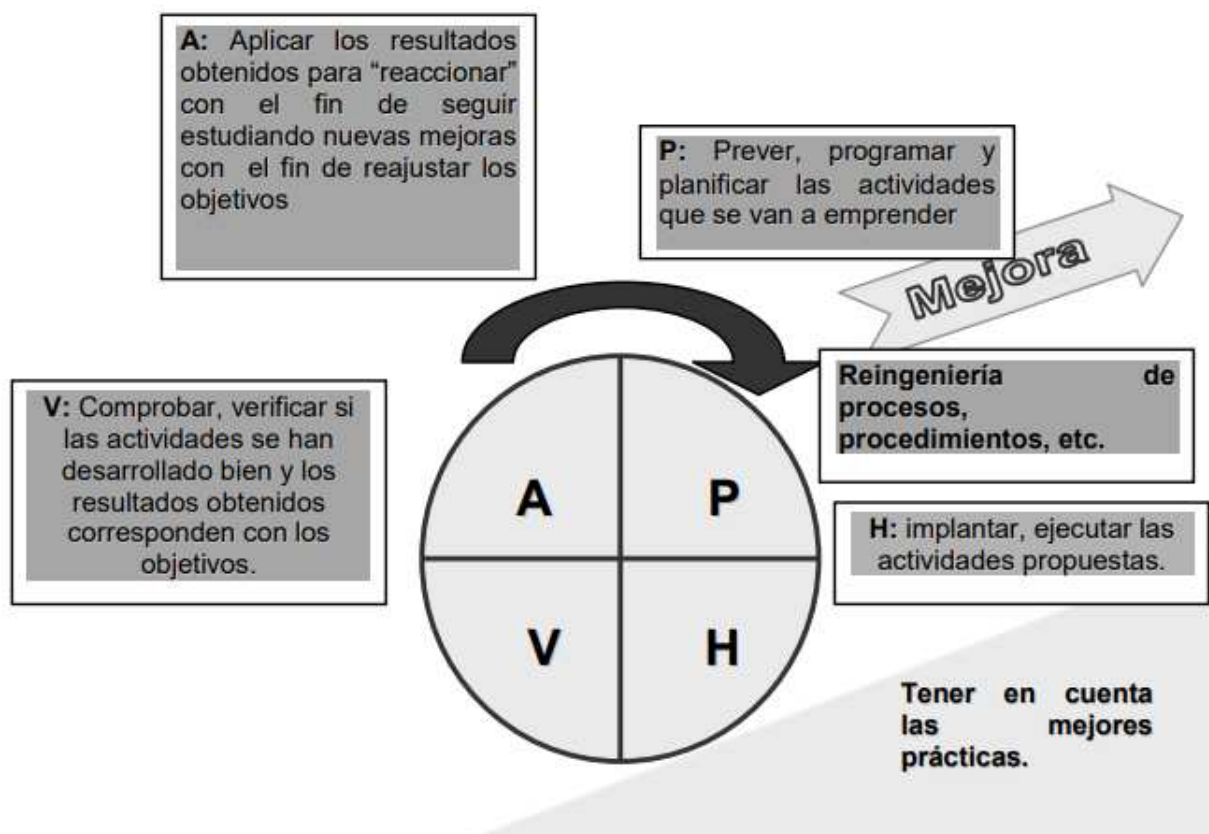


Figura 17 Ciclo PHVA, Nota: Tomado del libro la gestión de la calidad en los servicios ISO:2008. Schmalbach (2010)

5.1.1.8. Indicadores de un proceso.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución de los resultados de uno o varios procesos, de forma que se puede determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia. (Saez & Milguel Carmona Calvo, 2017)

En función de los valores que adopte un indicador y la evolución de los mismo a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso según convenga. (Saez & Milguel Carmona Calvo, 2017)

5.1.2. Estructura organizacional.

La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. (VV.AA, 2007)

Por otro lado una organización es una forma de repartir trabajos y responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intercesión previamente delimitada.

(VV.AA, 2007)

5.1.2.1. Organización.

Una organización puede ser definida como un grupo social estructurado, permanente y con una finalidad. Esta definición puede ser completada por otros rasgos específicos como:

- Está dotada de una jerarquía de autoridad y responsabilidad
- Sus miembros desarrollan tareas diferenciadas
- Requiere de una coordinación racional e interrelacionada
- Interactúa con su entorno (VV.AA, 2007)

5.1.2.2. *Tipos de estructuras.*

La estructura simple: como su nombre lo indica, se trata de una estructura sencilla, informal y flexible. Corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran en torno al director general, quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados y además asume varias funciones. Pero no se circunscribe únicamente a microempresas, pues también una empresa con decenas de empleados puede tener una estructura simple al carecer de un equipo de dirección. (ESAN, 2014)

La organización divisional: la organización divisional o diversificada cuenta con una estructura basada en divisiones autónomas, cada una de ellas con una estructura propia y débilmente acopladas entre sí aunque existe una dirección administrativa única. Este tipo de organización se ve en empresas grandes con varias sedes administrativas distribuidas con criterios geográficos principalmente. Es el caso de las compañías multinacionales. (ESAN, 2014)

La adhocracia: del latín *ad hoc* (para esto o para este fin), la adhocracia se refiere a cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. Se trata de una organización descentralizada, conformada por equipos multidisciplinarios coordinados, capaces de adaptarse fácilmente a los cambios, con directivos integradores y con una estructura de matriz. Este tipo de organización suele presentarse en el ámbito de la alta tecnología. (ESAN, 2014)

La burocracia maquinal: este concepto se basa en el descrito por el sociólogo alemán Max Weber: la burocracia implica la proliferación de reglas, normas y comunicación formal. El poder de decisión está centralizado y posee una elaborada estructura administrativa. Mintzberg señala, con gran evidencia empírica, que cuando mayor es la edad de una organización más formalizado es su comportamiento. De modo que una organización con burocracia maquinal no suele ser una organización joven. El experto subraya la existencia de una obsesión por el control en todos los

niveles jerárquicos, buscando la eliminación de toda incertidumbre para que la maquinaria burocrática funcione bien. (ESAN, 2014)

A este tipo configuración pertenecen las oficinas de correos, las agencias de seguridad, las empresas siderúrgicas, las prisiones, las líneas aéreas, los grandes fabricantes de automóviles, etc. (ESAN, 2014)

La burocracia profesional: cuenta con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Incorpora especialistas debidamente preparados y adoctrinados, es decir, profesionales, quienes asumen un control significativo sobre su propio trabajo. La naturaleza burocrática de esta configuración radica en el empleo de normas que predeterminan lo que se debe hacer al interior de la organización. A diferencia de la burocracia maquina, en la burocracia profesional las normas surgen fuera de su propia estructura, especialmente en las asociaciones profesionales que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales. (ESAN, 2014)

5.1.2.3. Los organigramas.

Son sistemas de organización que se representan de forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficos de organización. (Mano Carrillo, 2009)

Consiste en hojas o cartulinas en la que cada puesto de un jefe se representa en un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas señalan la vinculación que existen entre si de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales. (Mano Carrillo, 2009)

5.1.2.4. Clases de organigramas.

- Organigramas verticales: cada puesto subordinado a otros se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indica la comunicación de autoridad y responsabilidad de los puestos que depende de él y así sucesivamente. (Mano Carrillo, 2009)
- Organigrama horizontal: Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, solo que comenzando el nivel jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. (Mano Carrillo, 2009)
- Organigramas circulares: formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, a cuyo derredor se traza círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca los jefes inmediatos y se liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad. (Mano Carrillo, 2009)
- Organigramas escalares: señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señala dichos márgenes.
- Organigrama mixto: Se puede mezclar los tres tipos de organigrama anteriores (vertical, horizontal y circular) En uno solo. (Mano Carrillo, 2009)

5.2.1.5. Funciones.

Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesoría, coordinar, organizar, controlar, regular, planificar. (Zayas Agüero, 2012)

5.2.1.6. Tareas.

Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo. Por ejemplo: ordenar el puesto de trabajo, elaborar un informe. (Zayas Agüero, 2012)

Responsabilidades: son obligaciones que contra el ocupante del cargo por el uso, distribución, conservación y mantenimiento de los recursos asignado en el cargo, así como el cumplimiento de las funciones pertinentes (Zayas Agüero, 2012)

5.2.1.7. Descripción de cargo.

La descripción de puestos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre las atribuciones o tareas del puesto (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (para qué lo hace). (Reye, 2003)

Puede abarcar desde una mera enunciación hasta los detalles de tiempos asignados, métodos de trabajo, medios de todo tipo utilizados, de acuerdo con el grado de normalización de las tareas y de especificación de requerimientos. Asimismo, se suele acompañar una estimación del nivel de responsabilidad, en costes directos e indirectos, que asume el responsable del puesto de trabajo (PT) en el cumplimiento de éste. (Reye, 2003)

Tabla 4
Descripción básica de un puesto de trabajo

Descripción básica de un puesto de trabajo	
<p>Identificación/nombre: indicadora del encuadramiento del PT en la organización formal; (por ejemplo, jefe de mantenimiento, responsable servicio farmacia, terapeuta ocupacional, gerocultor, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Denominación. • Centro de trabajo. • Posición en la organización.
<p>Misión/objetivo: función básica o razón de ser (por ejemplo, mantener los equipos e instalaciones médicas del centro en condiciones adecuadas de servicio, o atender las necesidades personales de los residentes, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos básicos.
<p>Funciones específicas. (Por ejemplo, revisar el material médico cada seis meses, o diariamente vestir y asear a los residentes, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones y tareas específicas y concretas. • Resultados (cantidad y calidad).
<p>Responsabilidades. (Por ejemplo, finalizar el aseo de residentes asignados antes de las 11 h, etc., peine, esponja, jabones, etc., presupuesto mensual de 50.000 ptas., ayuda del auxiliar de clínica, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medios tecnológicos. • Responsabilidades laborales. • Responsabilidades financieras. • Apoyo que recibe.

<p>Relaciones (por ejemplo, residentes, familiares, proveedores, atención personal, explicaciones, información, contacto, etc.).</p> <p>Condiciones (por ejemplo, cargas físicas, tolerancia, paciencia, humedades, olores, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos. • Contenido de la relación. • Físicas. • Psicológicas y sociales. • Profesionales (aptitudes).
--	---

Nota: Tomado de Reyes (2003)

5.1.2.8. Análisis de puestos.

El análisis de puestos es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con las tareas que se deben realizar. El interés está centrado en el propio puesto de trabajo y no en su ocupante. (Reye, 2003)

Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de puestos.

Así pues, mientras la descripción se preocupa del contenido del puesto: lo que el empleado hace, cómo lo hace y para qué lo hace, el análisis estudia y determina los requisitos, las responsabilidades que se derivan y las condiciones exigidas para su correcto desempeño. A través del análisis los puestos serán posteriormente evaluados para efectos de remuneración.

La estructura del análisis de puestos se centra, en general, en varios tipos de requisitos obtenidos de las funciones descritas del puesto: (Reye, 2003)

- Requisitos mentales. Incluyen adaptabilidad al puesto, capacidad de iniciativa, aptitudes necesarias: capacidad numérica, resolución de problemas, comprensión escrita u oral, etc. (Reye, 2003)
- Requisitos físicos. El esfuerzo físico necesario, la destreza o habilidad, la capacidad visual, concentración, temperatura, ruido, etc. (Reye, 2003)

- Requisitos psicológicos. La monotonía, incertidumbre, frustración, autorrealización, etc. (Reye, 2003)
- Requisitos sociales. La supervisión, la dependencia, relaciones, liderazgo, poder, etc.
- Condiciones de trabajo. Este factor abarca ambiente de trabajo, riesgos, etc.
- Requisitos profesionales. Títulos, conocimientos, habilidades, experiencia, etc. (Reye, 2003)

5.1.2.9. Métodos de descripción y análisis de puestos.

Método de observación directa. Es uno de los métodos más utilizados. El análisis de puestos se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones. (Reye, 2003)

- Método del cuestionario. Consiste en pasar al personal un cuestionario escrito de análisis de puestos, exponiendo las indicaciones posibles sobre el puesto, contenido y características. (Reye, 2003)
- Método de entrevista entre el analista y el ocupante del puesto. Asegura una interacción cara a cara entre el analista y el empleado, lo que permite aclarar dudas y desconfianzas.
- Métodos mixtos. Formados por combinaciones de diversos métodos descritos anteriormente. (Reye, 2003)

5.1.2.10. Valoración de puestos de trabajo.

La valoración de puestos de trabajo proporciona una base sólida y sistemática para la comparación de puestos de trabajo y para establecer el valor relativo de los diferentes puestos.

En toda valoración de puestos pueden intervenir diferentes grupos o actores sociales. Éstos son:

- Los ocupantes de los puestos que proporcionan la información relativa al puesto objeto de valoración. (Reye, 2003)

- Los analistas/asesores. Facilitan la implantación del proceso y recopilan toda la información necesaria relativa a los puestos que se valoran. Es mejor que sean ajenos a la organización, aunque pueden ser de la propia organización. (Reye, 2003)
- Comisión de valoración. Representación de los distintos grupos socio laborales más importantes que están presentes en la organización. (Reye, 2003)
- El departamento o servicio de RRHH, quien habitualmente toma la iniciativa de implantar un sistema de valoración de puestos, siendo el que realiza su control y seguimiento. (Reye, 2003)
- Los sindicatos. Son uno de los actores sociales que determinarán el posible éxito o fracaso del plan de valoración, en función de su acuerdo o desacuerdo. Han de estar, como mínimo, informados del proceso. (Reye, 2003)

5.2. Marco legal

Esta sección muestra las leyes y estatutos que rigen la construcción de manuales de funciones y procesos en Colombia.

Tabla 5

Descripción de ley o estatuto.

Ley o estatuto	Análisis con el tema de investigación
Acuerdo 22 de 2014	Por el cual se determina la estructura interna de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR), se asignan las funciones y responsabilidades de las dependencias que la conforman y se dictan otras disposiciones
Ley 87 de 1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones

	Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control
Decreto 2145 de 1999;	Interno de las entidades y organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial.
Ley 872 de 2003	Es la norma que define, estructura y formaliza el Sistema de Gestión de Calidad
Decreto 943 de 2014	Por la cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno MECI.
Resolución 2172 de 2014	Por la cual se modifica el Comité del Sistema Integrado de Gestión
Decreto 943 de 2014	Por la cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno MECI.

Nota: Autoría Propia en base a dirección de planeación institucional y calidad sistema integrado de gestión control documental manual de procesos y procedimientos, Moreno (2016)

6. Metodología del proyecto

6.1. Naturaleza de investigación

La naturaleza de la investigación es de tipo cualitativo ya que se recogió información basada en la observación. Inicialmente de la situación actual de la empresa donde se encontró la necesidad de crear el manual de funciones, procesos y procedimientos. Después se realizó el trabajo de campo donde se recolecto información de datos por medio de entrevistas y reuniones.

Posteriormente se hizo un análisis, interpretación y conceptualización de la información recolectada. Culminando con la presentación y disfunción de resultado que es el manual de funciones, procesos y procedimientos.

6.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo y exploratorio, la primera porque se recaudó información para describir la realidad de la situación de la empresa y se detalló las actividades y funciones desarrolladas por los empleados de la empresa, la segunda por que se utilizando técnicas de recolección de datos a través de entrevistas y reuniones, con los resultados se evaluaron las actividades realizadas por cada empleado, con el fin de desarrollar el manual de funciones y se estudió todos los procesos que tiene la compañía para la realización del manual de procesos y procedimientos.

6.3. Fuentes de información

El recaudo de la información primaria se desarrolló mediante entrevistas y reuniones estructuradas formales e informales, dirigidas a la gerencia general y a todos los encargados de áreas, la gerencia puso a disposición, documentos informativos como la alineación Bampack, análisis de la información y el recaudo necesario de la misma.

La información secundaria se recolecto a partir de bibliografías de libros, informes y artículos.

Para realizar un diseño de manual de funciones, procesos y procedimiento, se necesitó de un marco de referencia que permita identificar con claridad los componentes de estudio y analizar ordenadamente los mecanismos que posiblemente se utilizaran para la creación de los manuales.

Se propuso la siguiente metodología:

1. Diagnóstico de la empresa
2. Plan de trabajo
3. Recolección de información
4. Análisis de información
5. Resultados
6. Propuesta
7. Decidir tipo de manuales
8. Planeación de manuales
9. Redactar manuales
10. Revisión de manuales
11. Editar correcciones (si es necesario)
12. Aprobación de los manuales
13. Producir manuales

6.4. Población y muestra

Población: Empresa BAMPACK S.A.S. (Segmentta) ubicada en la ciudad de Bogotá país Colombia

Muestra: Trabajadores de la empresa BAMPACK S.A.S. (Segmentta) y todos los procesos de la empresa.

Los 5 trabajadores internos, son los encargados de las áreas comercial, administrativa, diseño, logística y la asistente comercial y operativa. Los 2 trabajadores externos los cuales son el transportador y la coordinadora barranquilla donde maneja con contrato de prestación de servicio. Cuenta con un outsourcing contable encargado de la revisión de la información contable y liquidación de impuestos y Además tiene una alianza estrategia con la empresa Ser Mama ubicada en Medellín donde se trabaja de la mano desarrollando los servicios publicitarios en esa ciudad.

Las 6 áreas de la empresa que son comercial, logística, contable, administrativa, dirección y diseño.

7. Administración del proyecto

7.1. Revisión y actualización de cronograma de actividades

Tabla 6

Revisión y actualización de cronograma de actividades

N	Actividad	Responsable	Fecha planeada	Fecha final de ejecución	Estado
1	Inicio de pasantía segmentta	Sindy Estrada	1 Febrero 2017	1 Febrero 2017	Ejecutado
2	Aprobación de anteproyecto de pasantía Segmentta	Comité administrativo de un agustiniana	13 Marzo 2017	15 Marzo 2017	Ejecutado
3	Puesta en marcha para realizar proyecto	Sindy Estrada	20 Marzo 2017	20 Marzo 2017	Ejecutado
4	Presentación del ante proyecto a tuttora	Sindy Estrada	21 Marzo 2017	21 Marzo 2017	Ejecutado
5	Realización de diagnóstico de la empresa	Sindy Estrada	28 Marzo 2017	4 Abril 2017	Ejecutado
6	Formulación del problema	Sindy Estrada	28 Marzo 2017	4 Abril 2017	Ejecutado
7	Revisión	Olga Torres	28 Marzo 2017	4 abril 2017	Ejecutado
8	Corrección	Sindy Estrada	4 Abril 2017	11 Abril 2017	Ejecutado

9	Elaboración de lista de procesos de la compañía	Sindy Estrada	4 Abril 2017	18 Abril 2017	Ejecutado
10	Mapa de procesos	Sindy Estrada	11 Abril 2017	2 Mayo 2017	Ejecutado
11	Caracterizar procesos	Sindy Estrada	18 Abril 2017	2 Mayo 2017	Ejecutado
12	Descripción de procedimientos	Sindy Estrada	2 Mayo 2017	9 Mayo 2017	Ejecutado
13	Elaboración de Flujograma de Procedimientos	Sindy Estrada	2 Mayo 2017	9 Mayo 2017	Ejecutado
14	Revisión	Olga Torres	9 Mayo 2017	16 Mayo 2017	Ejecutado
15	Correcciones	Sindy Estrada	16 Mayo 2017	25 Mayo 2017	Ejecutado
16	Realización de organigrama o estructura organizacional	Sindy Estrada	16 Mayo 2017	25 Mayo 2017	Ejecutado
17	Elaboración de perfiles de Cargo	Sindy Estrada	23 Mayo 2017	25 Mayo 2017	Ejecutado
18	Revisión	Olga Torres	30 Mayo 2017	26 Mayo 2017	Ejecutado
19	Correcciones	Sindy Estrada	29 Julio 2017	20 Agosto 2017	Ejecutado
20	Elaboración de Estructura de manual de Funciones	Sindy Estrada	10 Agosto 2017	20 Agosto 2017	Ejecutado

21	Elaboración de Estructura de manual de procesos y procedimientos	Sindy Estrada	10 Agosto 2017	20 Agosto 2017	Ejecutado
22	Revisión	Olga Torres	10 Agosto 2017	24 Agosto 2017	Ejecutado
23	Correcciones	Sindy Estrada	31 Agosto 2017	14 Septiembre 2017	Ejecutado
24	Elaboración de estructura del trabajo final	Sindy Estrada	14 Septiembre 2017	5 Octubre 2017	Ejecutado
25	Envío del trabajo final	Sindy Estrada	15 septiembre 2017	11 de octubre 2017	Ejecutado
26	Revisión	Olga Torres	27 Octubre 2017	27 Octubre 2017	Ejecutado
27	Correcciones	Sindy Estrada	29 octubre 2017	02 noviembre 2017	Ejecutado

Nota: Autoría Propia

7.2. Cronograma de actividades final de actividades

Tabla 7
Cronogramas de actividades

N	Actividades	Mes																											
		Marzo				Abril				Mayo				Junio/Juli				Agosto				septiembre				Octubre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Inicio de pasantía Segmentta	■	■																										
2	Aprobación de anteproyecto de pasantía Segmentta			■																									
3	Puesta en marcha para realizar proyecto			■																									
4	Presentación del ante proyecto a tutora				■																								
5	Realización de diagnóstico de la empresa					■																							
6	Formulación del problema					■																							
7	Revisión						■																						
8	Corrección							■																					
9	Elaboración de lista de procesos de la compañía								■	■																			
10	Mapa de procesos									■	■																		
11	Caracterizar procesos										■	■																	
12	Descripción de procedimientos										■	■																	
13	Elaboración de Flujograma de Procedimientos											■	■																
14	Revisión												■																

8. Resultado y análisis de la pasantía

8.1. Manual de procesos y procedimientos

A continuación, se evidencia de manera breve la estructura del manual de procesos y procedimientos para la empresa Segmentta, Este se encuentra completo en el Anexo 1

8.1.1. Estructura de procesos.

8.1.1.1. Proceso administrativo.

El proceso administrativo de Segmentta está encargada por la jefe contable y administrativa, pero de igual manera tiene gran apoyo de la gerencia. Se compone de los procedimientos de Administración de caja menor, contratación del personal, programación de pago y gestión de compra.

8.1.1.2. Procesos contables.

Los procesos contables de Segmentta está encargada principal mente por la jefe contable y administrativa, tiene gran apoyo del outsourcing contable, Se compone de los procedimientos de conciliación bancaria, facturación, liquidación de impuestos, liquidación de seguridad social, liquidación de nómina y gestión de cobro.

8.1.1.3. Proceso logística y operación.

El proceso logística y operación está encargada del jefe logística y operaciones y tiene mucho apoyo de la asistente logística y los coordinadores correspondientes a la ciudad. En este proceso se encuentra los procedimientos de recepción de insumos, inventario, operación, distribución, control y medición de la actividad. En cuanto a la distribución en Bogotá cuenta con una persona que se encarga a distribuir los productos a los centros y la distribución nacional lo hacen por medio de Coordinadora.

8.1.1.4. Proceso comercial.

El proceso comercial está encargado por el gerente general de la compañía tiene apoyo de la asistente comercial, este proceso se encarga del procedimiento de venta, visita a alianzas y búsqueda de alianzas. Enfocándose en crear estrategias de marketing y proyecciones.

8.1.1.5. Proceso de diseño y publicidad.

El proceso de diseño y publicidad está encargado por la jefe publicidad con apoyo de la gerencia, se encarga de los procesos de diseño interno creativo, social media y digital sigange.

8.1.1.6. Proceso de dirección.

Este proceso está encargado el gerente de la compañía, es nuevo y se está empezando implementar donde se tratarán procedimientos como direccionamiento estratégico y finanzas.

8.1.2. Mapa de procesos.

Para la realización del mapa de procesos se tuvo en cuenta los principales procesos que desarrollan la compañía que son los procesos administrativos, contable logística, comercial, diseño y publicidad dirección. Inicialmente se realizó una tabla de lista de procesos de Segmentta (tabla 08) donde se muestra el tipo de proceso, procesos y procedimientos que tiene la compañía.

La realización del mapa de proceso de Segmentta se utilizó con la estructura conocida de clasificación de tres procesos que son los procesos estratégicos que son los procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios. Los procesos claves que son los que incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser. Finalizando los procesos de apoyo que son los que incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y claves.

Tabla 8
 Lista de procesos de Segmentta

Tipo de procesos	Procesos	Procedimiento
Estratégicos	Dirección	Dirección estratégica Venta
	Comercial	Búsqueda de alianzas Visita a alianzas Digital Signage
	Diseño y publicidad	Diseño creativo interno Social Media
Claves	Logística	Recepción de insumos y almacenamiento Operaciones Distribución
Apoyo		Gestión contable
	Gestión administrativa	Gestión de cobro. Selección del personal Administración de caja menor Programación de pago Gestión de compra

Nota: Autoría Propia

MAPA DE PROCESOS SEGMENTTA



Figura 18 Mapa de procesos de Segmentta. Nota: Autoría Propia

8.1.3. Caracterización de procesos.

Se caracterizó todos los procesos de la compañía, Estos procesos incluyen objetivos, responsable, alcance, recursos, documentos, indicadores, proveedores, salidas, actividades, salidas y clientes. En los procesos se utilizó la metodología de PHVA o ciclo de DEMING. A continuación se muestra el formato utilizado para la caracterización de proceso (tabla 09), los realizados para la empresa Segmentta se encuentran en el documento Manual de procesos y procedimientos anexo 1.

Tabla 9

Formato para caracterización de procesos.

SEGMENTTA	Caracterización de proceso	CÓDIGO: SEG-LOG-01
		VERSIÓN: 1
		PÁGINA: 13 de 66
		VIGENTE DESDE: 30/08/2017

OBJETIVO GENERAL	Planear, controlar y ejecutar estrategias logísticas y de operación.	RESPONSABLE	Jefe logística y operaciones.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que siempre haya stock de insumos necesarios para la operación y que las condiciones de almacenamiento estén acorde a las necesidades del cliente 	ALCANCE	Inicia desde la planificación del procedimiento de recepción de insumos y almacenaje y termina con la medición y análisis de la operación.

RECURSOS	DOCUMENTOS	INDICADORES DE GESTION
Humanos: jefe logística y comercial, Transportador,	Formato de inventario (anexo 1)	Rotación de mercancía
	Remisión de entrada de insumos (anexo 2)	Índice de productividad
Infraestructura:	Informes de inventario	Productividad en volumen movido
		Cumplimiento de soportes de entrega
Ambiente de Trabajo:		<i>(Ver matriz de indicadores)</i>
Tecnológicos:		

PROVEEDORES INTERNOS/EXTERNOS	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CICLO PHVA	SALIDAS	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS
Clientes actuales. Propuestas de negociación	Insumos Inventario histórico	Planeación de estrategias de logística	Planear	Informes de inventario	Alianza Mercado potencial Clientes
		Realización de inventario	Hacer		
		Supervisión de ingreso de insumos Seguimiento telefónico a alianza	Verificar		
		Desarrollo de oportunidades de mejora	Actuar		

Nota: Autoría Propia

8.1.4. Procedimientos.

Se hizo una descripción de todas las actividades que realiza la empresa, Esta incluye el nombre del procedimiento, actividad, responsable, responsable, frecuencia y diagrama de flujo. Para estos procedimientos fue necesario la creación de algunos documentos que son de importancia para la ejecución de los procedimientos.

A continuación se muestra los formatos utilizados para la descripción de procedimiento (tabla 10) y diagrama de flujo (Figura 19) los realizados para la empresa Segmentta se encuentran en el documento Manual de procesos y procedimientos anexo 1.

Tabla 10
Formato de descripción de procedimientos

Descripción de procedimiento de operaciones							
actividad	descripción	responsable	frecuencia				
			D	S	Q	M	O
Análisis de agotados	Se realiza llamada telefónica a cada centro los días lunes y miércoles, si es día festivo se hace el día hábil anterior, con el fin de conocer el estado actual de inventario de cada centro	Jefe logística y operaciones		x			
Diligenciar planilla de estado por centro	Se diligencia la planilla de estado del centro (anexo 3) donde se verifica que centro o alianza necesita kits y este resultado se anota en la planilla de pedidos (anexo 4)	Jefe logística y operaciones		x			
Armar bolsas similac	Según la necesidad se arman bolsas de similac	Auxiliar de operaciones		x			
Alistar bolsas según el el centro	Se seleccionas la cantidad de bolsas correspondientes a armar según el centro y si este lo requiere. Si el centro es de producto se alista las cantidades correspondiente en cajas.	Auxiliar de operaciones		x			
seleccionar insumos a empacar	De acuerdo a la tabla de especificación de armado del kit (anexo 5) se selecciona los insumos del centro a alistar	Auxiliar de operaciones		x			

empacar insumos	Se procede a armar los kits según os requisitos.	Auxiliar de operaciones		x			
realizar auditoria aleatoria	Se revisa el 10% de los kits armados aleatoriamente, verificando que estén completos. En dado caso que se encuentre algún error se procede a revisar todos los kits.	Jefe logística y operaciones		x			
prepara pedido para el despacho	Se organizan los kits terminados de acuerdo con su distribución	Jefe logística y operaciones		x			
realizar remisión salida de insumo	Se realiza la remisión de salida de insumos (anexo 6) respectiva de cada centro. Dándole salida a todos los insumos que contenga el kit empacado	Jefe logística y operaciones		x			

Nota: Autoría Propia

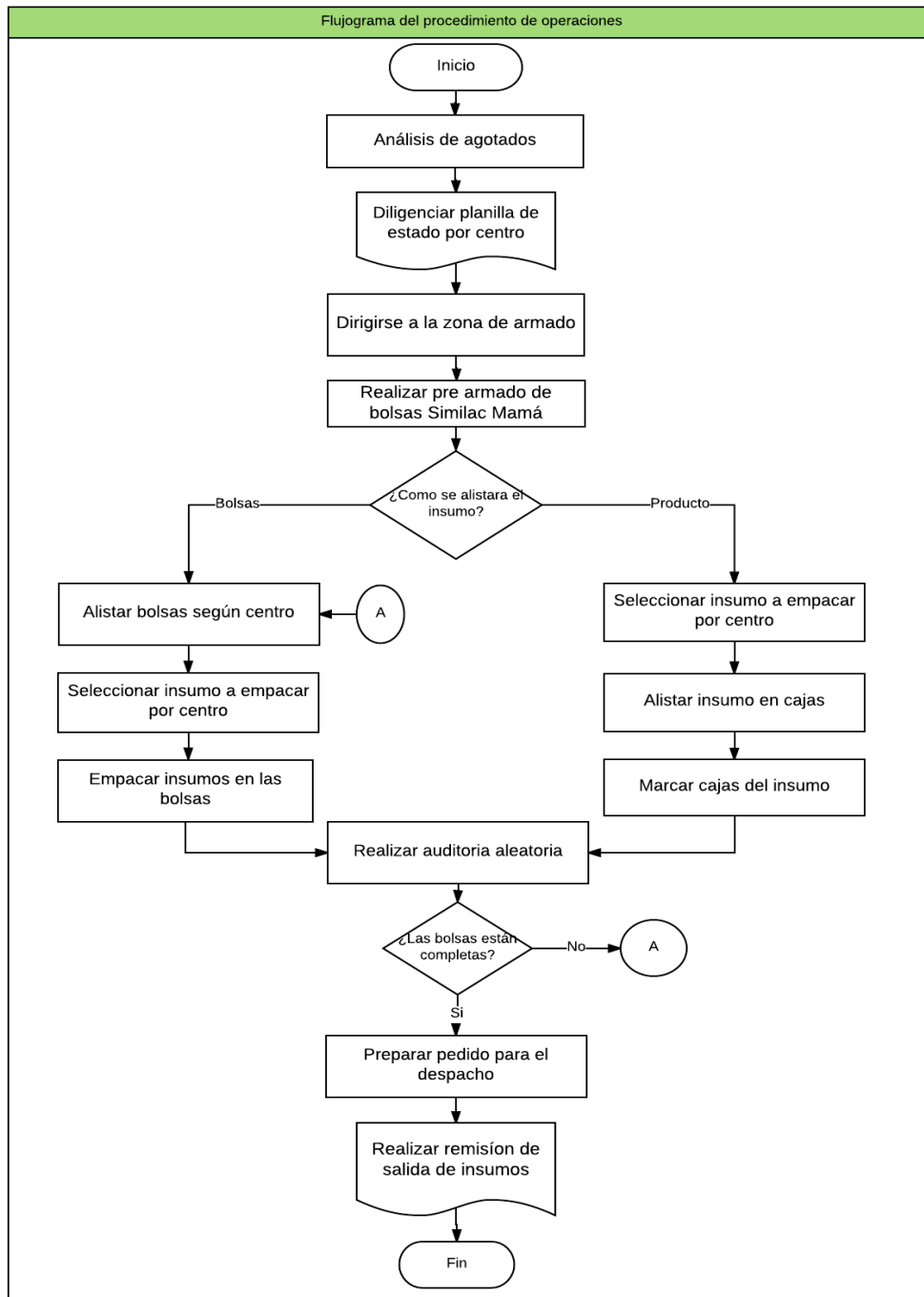


Figura 19 Formato de diagrama de flujo. Nota Autoría Propia

8.2. Manual de funciones

A continuación, se evidencia de manera breve la estructura del manual de funciones para la empresa Segmentta, Este se encuentra completo como Anexo 2

8.2.1. Estructura organizacional.

8.2.1.1. Organigrama.

Para lograr el desarrollo del organigrama y visualizar la cadena de mandos se propuso un organigrama, el cual fue diseñado con una presentación vertical la cual las unidades se despliegan de arriba hacia abajo y el titular se ubica en la parte superior y las jerarquías se despliegan de forma escalonada con un tipo de contenido integral donde se representan todas las unidades administrativas de la empresa y las relaciones jerárquicas o dependencias que se establecen entre las mismas.

ORGANIGRAMA SEGMENTTA

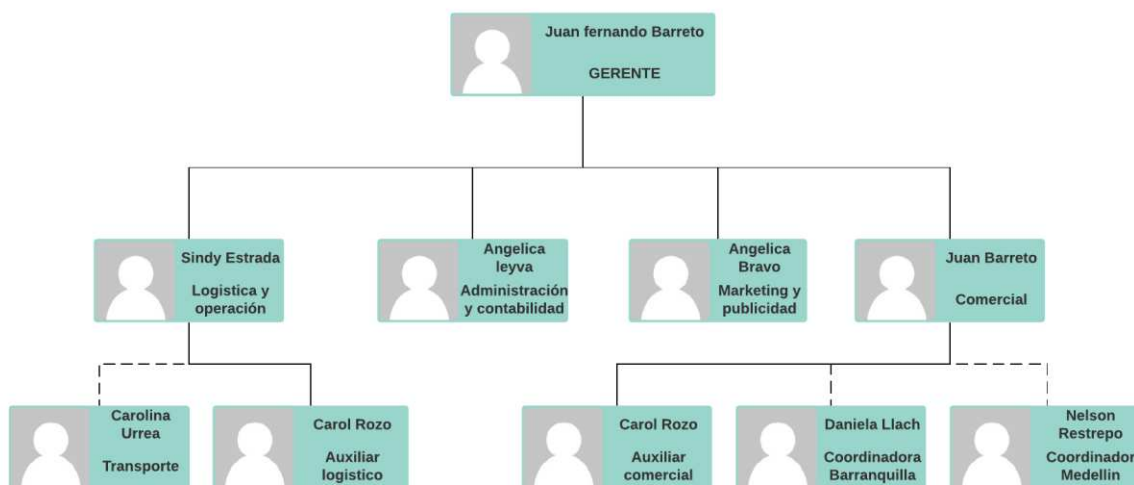


Figura 20 Organigrama de Segmentta. Nota: Autoría Propia

8.2.2. Perfil de cargo.

Se describe el conjunto de tareas o funciones que desarrolla cada empleado de Segmentta en sus actividades cotidianas, adicionalmente se describe el objetivo de cargo, estudio, experiencia, conocimientos, competencias, funciones, responsabilidades, relación de trabajo y exámenes médicos.

La tabla 11 muestra el formato utilizado de perfil de cargo, los perfiles de cargo realizados para la empresa Segmentta se encuentra en el documento Manual de funciones anexo 2.

Tabla 11
Formato de perfil de cargo

SEGMENTTA	PERFIL DE CARGO	CODIGO		SEG-GER-01	
		VIGENCIA		31/12/2017	
		VERSIÓN		1	
		Hoja	1	de	1
NOMBRE DEL CARGO	Diseño y Publicidad				
PROCESOS EN LOS QUE INTERACTUA	Gestión de diseño y publicidad				
JEFE INMEDIATO	Gerencia				
1. OBJETIVO DEL CARGO					
Diseñar, planificar y producir material grafio, edición y creación de videos y tips, diseñar actividades innovadoras para el Branding y manejo de las redes sociales de la compañía.					
2.REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERENCIA					
ESTUDIO			EXPERENCIA		
Educación en nivel superior o tecnológicas en carreras de publicidad y mercadeo, diseño gráfico o carreras a fines			Mínimos 6 meses de Experiencias en diseño y publicidad o cargos a fines.		
3.CONOCIMIENTOS Y REQUISITOS					
REQUISITOS			CONOCIMEINTO		
Conocimientos básicos en diseño gráfico. Excelente conocimiento y experticia en el diseño de publicidad y mercadeo por internet Profesional o técnico en mercadeo o publicidad			Publicidad. Mercadeo. Diseño y montaje. Organización y promoción de eventos. Redacción y ortografía. Diseño gráfico.		

	Relaciones humanas. Lectura rápida.		
4. COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia con Photoshop, Illustrator, Premiere, Flash, after effects, PowerPoint y otros programas relacionados al área. • Sólida experiencia en la redacción de textos publicitarios y / o diseño • Tratar de manera asertiva y efectiva al público. • Relacionarse con público en general. • Detectar errores de ortografía y redacción. • Analizar y sintetizar información. • Organizar el trabajo. • Establecer relaciones interpersonales. • Facilidad de expresión. • Captar instrucciones orales y escritas. • Combinar colores. • Seguir instrucciones orales y escritas. 			
5. FUNCIONES			
Dirección de marca Mamá Hoy.			
<ul style="list-style-type: none"> • Creación, ejecución de estrategias de la marca y generación de ganancias • Creación de contenido y mantenimiento de RRSS de la marca. • Estrategia de mailing • Eventos. 			
Digital Signage			
<ul style="list-style-type: none"> • Creación y edición de videos • Desarrollo de contenidos más llamativos • Creación de tips, mitos y realidades • Subir contenido a cada centro mensualmente • Mantenimiento de cada pantalla 			
Diseño creativo interno			
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño imagen corporativa • Elaboración de bocetos y otras artes gráficas de su competencia • Elaboración de publicidad y merchandising como carpetas, volantes, bolsas, etc • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada 			
6. RESPONSABILIDADES			
SUPERVICIÓN		BIENES	

	Recibe supervisión general directa		Media, Manejo de materiales de uso fácil, siendo su responsabilidad directa.
ARCHIVO Y REGISTRO	Medio, manejo de información de forma directa	DINERO	Baja, manejo de solo insumos necesarios para su movilidad.
7.RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNA			
AREAS	PROPOSITO		FRECUENCIA
COMERCIAL	Relación de solicitud de cualquier arte interno necesario y realización de visitas a centros		Una vez a la semana
LOGISTICA Y OPERACIONES	Si el área pide una solicitud de arte interno		Dos veces al mes
ADMINSITRATIVA Y CONTABLE	Para pedir suministro de viáticos o cualquier otro requerimiento		Tres veces a la semana
GERENCIA	Pedir autorización o aprobación de cualquier solicitud		Dos veces a la semana
EXTERNA			
CLEINTES, PROVEEDORES Y ALISNZAS	PROPOSITO		FRECUENCIA
ALIANZAS	Realización de visitas para la supervisión de la pantalla o tomar fotos al centro.		Una o dos veces al mes según el centro
CLIENTES	N/A		
PROVEEDORES	N/A		
8. EXAMENES MEDICOS			
Examen médico ocupacional de ingreso (historia clínica ocupacional): Establecer si aplican o no los exámenes por especialidad.			
Visiometría	x	Audiometría	X
		Serología (RH)	
			Espirometria

Nota: Autoría Propia

Conclusiones

- Se pudo evidenciar que Segmentta es una empresa que se encuentra en su etapa de crecimiento, prueba de ello es su presencia en cuatro ciudades principales, razón por la cual el establecimiento de manuales organizacionales le permitirá llevar acciones operacionales más efectivas.
- Con base a la matriz MEFI se realizó el diagnóstico donde se identificó que la empresa no contaba con una estructura de procesos que le permitiera tener una descripción de las actividades realizadas y no contaba con una estructura organizacional donde le permitiría ver las funciones y responsabilidades de cada empleado.
- Se buscó una solución oportuna a la problemática que fue el diseño de manual de funciones, procesos y procedimiento de Segmentta, considerando que estos manuales son un documento guía para la organización con el fin de que lograr un control interno.
- Se identificaron todos los procesos entre ellos los claves, estratégicos y de apoyo que desarrolla la empresa, con el fin de construir el mapa de procesos y direccionar el desarrollo de los manuales correspondientes.
- Se identificó los procedimientos correspondientes a cada proceso y se le elaboró su respectiva descripción y diagrama de flujo, con el fin de dar claridad de las actividades desarrollada por la empresa.
- Después de realizar la estructura organizacional de la empresa facilitó ver los cargos existentes de esta y llevar a cabo su respectivo perfil de cargo, describiendo funciones, responsabilidades, competencias, requisitos, etc.

- La realización de estos manuales le permitió a la empresa tener un análisis más certero de cómo estaban frente a sus actividades realizadas y así mirar que acciones se deben desarrollar para lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
- Hay falta de comunicación de parte del gerente a sus empleados lo cual hace que sus actividades sean un poco más complejas al momento de realizarlas y en algunos casos sea erróneas.
- Para la elaboración de estos manuales fue muy útil la información corroborada por cada área por medio de entrevistas, que logró identificar los procesos de cada área y las funciones realizadas.
- Se diseñó Manual de funciones, donde se logró una clara descripción de perfiles de cargo de la empresa, cada uno con sus competencias, requisitos, tareas y funciones, alineados al cumplimiento de la visión de la empresa.

Recomendaciones

- Es importante que la compañía utilice herramienta de comunicación como circulares, reuniones, correo electrónico entre otras, en todas las áreas, porque se evidencio que tenía falencia, para que sea más fácil y eficiente la ejecución de las actividades desarrolladas.
- Es muy importante que la empresa implemente las herramientas control como los manuales propuestos, porque al tener poco personal para todas las funciones que deben realizar, estas herramientas le servirán como guía que dan mucha claridad y ayuda a la asignación de responsabilidades para el cumplimiento de metas.
- Se sugiere la elaboración de un manual de sistema de gestión de calidad, tomando de apoyo los manuales realizados.
- Se recomienda hacer una planeación estratégica clara, para contar con un plan a futuro, donde se pueda aprovechar al máximo todos los recursos existentes de la empresa generando valor a la empresa.
- Fortalecer el área de recursos humanos implementado un programa de incentivo que motive al personal al cumplimiento de metas de la empresa, teniendo en cuenta que ya se desarrolló un manual de funciones con todo lo que se necesita para hacer una buena evaluación del cumplimiento.

Referencias

- Alemaný, J. M. (06 de 2017). *El Ciclo Shewhart o el Ciclo Deming*. Obtenido de Ctpe:
<http://www.ctpe.ips.edu.ar/wp-content/uploads/2016/05/El-Ciclo-Shewhart-o-el-Ciclo-Deming-Alemaný.pdf>
- chan kim w., R. (2005). *La estrategia del océno azul*. Bogota, Colombia: Grupo editorial norma.
- Coello, A. A. (2013). *La gestion de procesos* . Madrid : Facultad de Ciencias de la Documentación.
- Coto, M. F. (2013). *identificación y gestion de procesos* . San Jose : Cegesti.
- ESAN. (14 de 09 de 2014). *ConexionEsan*. Obtenido de La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg/>
- Gonzales, V. M. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos para la elaboracion de un manual administrativo*. mexico: universidad autonoma de nuevo leon.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2005). *NORMA Internacional ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario* . Colombia : ISO .
- Mano Carrillo, M. S. (2009). *Organigramas* . Mexico: El Cid Editor | apuntes .
- Manuel Macías García, J. A. (2007). *Guia para la identificación y análisis guia para la identificación y análisis identificación y análisis de procesos de procesos de procesos*. V01. España: Universidad de cadiz, Unidad de Evaluación y Calidad.
- Moreno, M. (2016). *Manual de procesos y procedimientos, Secretaría Distrital de Salud (SDS)*. *control documental* . Bogotá: Alcaldia mayor de Bogota .

- Reye, A. R. (2003). *Descripción, análisis y valoración de puestos de trabajo* . Barcelona :
Dirección y gestión de residencias geriátricas, Universidad de Barcelona Virtual.
- Saez, J. B., & Milguel Carmona Calvo. (06 de 2017). *Guía Para La Gestión Basada En Procesos*
. Obtenido de Instituto Andaluz De Tecnología :
file:///D:/referencias/guiagestionprocesos.pdf
- Schmalbach, T. J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios iso 9001:2008*. España:
Eumed.
- Segura, F. O. (2005). *Sistema de Gestión. Una guía práctica*. España: Diaz de Santos .
- SENA. (06 de 2017). *Mapa de procesos*. Obtenido de Formación en Ambientes Virtuales de
Aprendizaje:
https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/228106_2_VIRTUAL-2015/contenido/oaaps/oaap1/aa2/oa_mapa_de_procesos/utilidades/mapa_de_procesos_pdf.pdf
- Viloria, S. G. (2011). *Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas*. Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe.
- VV.AA. (2007). *Estructuras Organizativas, Recursos Humanos* . España : Vertice .
- Zayas Agüero, P. M. (2012). *La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos u ocupaciones* . B - Eumed .

Lista de figuras

Figura 1 Empresa Segmentta	14
Figura 2 Logo del servicio	15
Figura 3 Servicio de Digital Sigange	15
Figura 4 Logo de S- Bag	16
Figura 5 Servicio S- Bag	16
Figura 6 Logo del servicio E-vent	17
Figura 7 Servicio E-vents	17
Figura 8 Logo del servicio Publi-aD	18
Figura 9 Servicio Publi-aD	18
Figura 10 Logo del servicio Vinyl	19
Figura 11 Servicio Viniys	19
Figura 12 Tipo de procesos	32
Figura 13 Cadena de valor	33
Figura 14 Diagrama para elaborar mapa de procesos	35
Figura 15 Figuras de diagramas de Flujos	36
Figura 16 Ficha de caracterización	38
Figura 17 Ciclo PHVA	39
Figura 18 Mapa de procesos de Segmentta	61
Figura 19 Formato de diagrama de flujo	65
Figura 20 Organigrama de Segmentta	66

Lista de tablas

Tabla 1	Matriz de factores internos de segmentta	21
Tabla 2	Situación actual del área de intervención	23
Tabla 3	Gestión de procesos	29
Tabla 4	Descripción básica de un puesto de trabajo	45
Tabla 5	Descripción de ley o estatuto	48
Tabla 6	Revisión y actualización de cronograma de actividades	53
Tabla 7	Cronogramas de actividades	56
Tabla 8	Lista de procesos de Segmentta	60
Tabla 9	Formato para caracterización de procesos.	62
Tabla 10	Formato de descripción de procedimientos	63
Tabla 11	Formato de perfil de cargo	67

Lista de anexos

Anexo 1 Manual de procesos y procedimientos

Anexo 2 Manual de funciones