MANUAL DE PROCESOS EN EL MANEJO Y ENTREGA DE LA INFORMACIÓN GENERADA EN EL DESARROLLO DEL ESTUDIO DE LA PETROGRAFÍA PARA MICROEMPRESAS NUEVAS

SANDRA LILIANA LEÓN SIERRA

CATALINA ZAMBRANO LONDOÑO

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ, D.C.

28 DE ABRIL DE 2018

MANUAL DE PROCESOS EN EL MANEJO Y ENTREGA DE LA INFORMACIÓN GENERADA EN EL DESARROLLO DEL ESTUDIO DE LA PETROGRAFÍA PARA MICROEMPRESAS NUEVAS

SANDRA LILIANA LEÓN SIERRA

CATALINA ZAMBRANO LONDOÑO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

ESPECIALISTA EN GERENCIA

DIRECTOR:

CAROLINA RODRÍGUEZ ANDRADE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

DESARROLLO ECONÓMICO Y CALIDAD DE VIDA

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2018

Contenido

LISTA DE TABLAS 4
LISTA DE FIGURAS 4
INTRODUCCIÓN 6
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 8
1.1 ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE 8
1.2 JUSTIFICACIÓN 11
1.3 OBJETIVOS 12
GENERAL 12
ESPECÍFICOS 12
1.4 ALCANCE E IMPACTO 13
CAPÍTULO 2: MARCOS REFERENCIALES 14
2.1 MARCO TEÓRICO 14
2.1.1 GESTIÓN 14
2.1.2 CALIDAD 15
2.1.3 PROCESO 18
2.2 MARCO CONTEXTUAL 22
2.3 MARCO LEGAL 22
CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO 24
3.1 FASES DEL PROYECTO 27
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA 28
3.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN 28
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 30
4.1 ENCUESTA TRABAJADORES 30
4.2 ENCUESTA TRABAJADORES 31
4.2.1 PUESTO DE TRABAJO 31
4.2.2 DIRECCIÓN DEL ÁREA 32
4.2.3 AMBIENTE LABORAL Y LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS 33
4.2.4 CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS 34
4.2.5 MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO 36
4.3 ENCUESTA CLIENTES 37

4.4 ENCUESTA PROVEEDORES 44
CAPÍTULO 5: PROPUESTA 49
5.1 MANUAL DE PROCESOS 52
5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 56
5.3 PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO 61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 71
Conclusiones 71
Recomendaciones 72
BIBLIOGRAFÍA 73
ANEXOS 77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de los procesos, procedimientos y actividades del área técnica para la realización de análisis petrográficos. 51
Tabla 2. Capítulos del manual de procesos. 53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Proceso cuantitativo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010. Metodología de la investigación) 25
Figura 2 Enfoque cuantitativo: características, proceso y bondades. (Hernández, et al., 2010) 26
Figura 3 Fases del proyecto. Fuente propia. 27
Figura 4 Encuesta trabajadores. Fuente: Propia 30
Figura 5 Encuesta trabajadores. Puesto de Trabajo. Fuente: Propia 31
Figura 6 Encuesta trabajadores. Dirección del Área. Fuente: Propia 32
Figura 7 Encuesta trabajadores. Ambiente Laboral y la Relaciòn con los Compañeros. Fuente: Propia 33
Figura 8 Encuesta trabajadores. Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos. Fuente: Propia 35
Figura 9 Encuesta trabajadores. Motivacón y Reconocimiento. Fuente: Propia 36
Figura 10 Encuesta clientes. Fuente: Propia 37
Figura 11 Encuesta clientes. Fuente: Propia 38
Figura 12 Encuesta clientes. Fuente: Propia 39
Figura 13 Encuesta clientes. Fuente: Propia 40

Figura 14 Encuesta clientes. Fuente: Propia 41
Figura 15 Encuesta clientes. Fuente: Propia 42
Figura 16 Encuesta clientes. Fuente: Propia 42
Figura 17 Encuesta proveedores. Fuente: Propia 44
Figura 18 Encuesta proveedores. Fuente: Propia 45
Figura 19 Encuesta proveedores. Fuente: Propia 45
Figura 20 Encuesta proveedores. Fuente: Propia 46
Figura 21 Encuesta proveedores Fuente: Propia 47
Figura 22 Encuesta proveedores. Fuente: Propia 47
Figura 23 Encuesta proveedores. Fuente: Propia 48
Figura 24. Tabla de contenido del manual de procesos. Fuente: propia. 52
Figura 25 Portada del manual de procesos Fuente: Propia. 54
Figura 26 Descripción de los procesos. Fuente: Propia. 55
Figura 27 Portada del manual de procedimientos Fuente: Propia. 56
Figura 28 Descripción de actividades Fuente: Propia. 57
Figura 29 Descripción de actividades Fuente: Propia. 58
Figura 30 Descripción de actividades Fuente: Propia. 59
Figura 31 Diagrama de flujo de los procedimientos Fuente: Propia. 60
Figura 32 Cronograma de actividades. Fuente Propia. 78
Figura 33. Formato de entrevista para empresa. 79
Figura 34 Formato de perfil de competencias. Fuente: Propia. 85
Figura 35. Formato de procesos. Fuente propia. 86
Figura 36. Formato de procedimientos. Fuente propia. 87

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy en día han tenido que reinventarse debido al cambio acelerado y competitivo que tiene el mundo por la globalización, donde la competencia y la economía vienen a caracterizar el desarrollo y comercialización de los productos o servicios que tengan las empresas para que sean capaces de competir frente a cualquier mercado nacional o internacional. Ahora bien, el concepto de calidad, tradicionalmente relacionado con la calidad del producto o servicio, se identifica ahora como aplicable a toda la actividad empresarial y a todo tipo de organización. Pero para ganar ventajas competitivas en el mercado, cada organización debe usar sus fortalezas para sacar provecho, pero no todas saben cuáles son ni cómo utilizarlas. Por eso es preciso para el mejoramiento del desempeño de la organización, comenzar con la implementación de un manual de procesos aplicable al estudio de la petrografía en microempresas nuevas, capaz de generar resultados que permitan identificar las claves para un adecuado plan de manejo técnico, con el fin de estandarizar los procedimientos y/o técnicas de muestreo, identificación, descripción y análisis para lograr el éxito de la empresa.

El propósito de este Manual es la correlación entre los requisitos del cliente, su satisfacción y todos los procesos y procedimientos que deben utilizar las microempresas nuevas en el área de la petrografía para dar cumplimiento a los requisitos dentro del marco de la normatividad legal. Este manual podrá ser modificado o actualizado cuando se requiera por cambios en las tendencias tecnológicas o normativas dentro de la empresa, así como cambios en las normativas a nivel nacional.

En el siguiente anteproyecto de investigación se evidencian los siguientes capítulos: En el capítulo uno se realiza el planteamiento del problema, donde establecemos los antecedentes o estado del arte, la justificación, los objetivos y el alcance e impacto del trabajo. En el capítulo

dos se habla de los marcos referenciales (teórico, contextual y legal). En el capítulo tres encontramos el diseño metodológico en donde se hablará de las fases del proyecto y la población de muestra. Por último, se presentan los anexos, cronograma y presupuesto del proyecto.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE

Revisando, en la actualidad existen empresas que realizan determinados análisis a los materiales utilizados en construcción como lo es la grava, la arena y el asfalto, específicamente. Pero solo hay una microempresa en el mercado que se dedica a ofrecer servicios petrográficos para analizar patologías de dichos materiales.

Es por eso que la información que se encuentra para la realización de un manual de procesos internos enfocado a la competitividad de este tipo de empresas, no existe. Y es ahí donde este trabajo quiere enfocarse en la elaboración de un manual para las futuras microempresas que surjan en este sector de la construcción.

Analizando los antecedentes respecto al tema encontramos los siguientes:

El Servicio Geológico Colombiano en el año 2012 realizó una investigación para la generación del Manual titulado “Manual de Suministro y Entrega de la Información Geológica Generada en el Desarrollo de Actividades Mineras” donde su objetivo estaba vinculado a la importancia y necesidad en el fortalecimiento e incremento del conocimiento del potencial de los recursos del subsuelo en el territorio nacional, y de suma importancia para el Estado recibir y administrar la información geológica que se obtiene en la prospección, exploración y explotación de recursos minerales.

El Ministerio de Minas y Energía en el año 2010 realizó una investigación para la generación del Manual titulado “Manual Preliminar de Petrografía Aplicada al Estudio de Materiales Pétreos Para Carreteras” donde su objetivo es establecer una metodología preliminar

de descripción, caracterización y evaluación de materiales pétreos para construcción desde el punto de vista petrográfico.

La secretaría de Relaciones Exteriores de México, realizó una guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos en junio de 2004, para el mejoramiento de la función pública, para la revisión y actualización constante de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo en las dependencias administrativas. (https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf).

Auxilab, S.L, materiales para laboratorio, realizaron un manual de microscopía, en el cual habla de la historia, la descripción y el uso de la microscopía. En este manual se menciona la petrografía microscópica en donde la preparación de muestras de minerales se puede realizar mediante la elaboración de secciones delgada. (http://pagina.jccm.es/museociencias/otras%20actividades%20web/material%20cnr%20web/manual%20de%20microscopia.pdf).

El ministerio de transportes y comunicaciones del Perú, en mayo de 2016, elaboraron el "Manual de Ensayo de Materiales" que tiene por finalidad estandarizar el método y procedimientos, para la ejecución de los ensayos de laboratorio y de campo, de los materiales que se utilizan en los proyectos de infraestructura vial, con el objeto de asegurar que su comportamiento corresponda a los estándares de calidad propuestos en los estudios, para las obras y actividades de mantenimiento vial. (https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/documentos/manuales/Manual%20Ensayo%20de%20Materiales.pdf).

En el libro Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos de Martín G. Álvarez Torres, habla de la importancia de documentar la tecnología en una organización a través de manuales de políticas y procedimientos, donde la experiencia y el conocimiento de sus colaboradores son importantes para llegar al cumplimiento de objetivos y uno de ellos es la calidad.(https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA8&dq=manual+de+procesos+y+procedimientos+en+una+empresa&ots=jW6FKtRR0R&sig=jqrilfQLFO6BpcrGdugX13_9wAU#v=onepage&q=manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos%20en%20una%20empresa&f=false).

En la revista caribeña de ciencias sociales, Manual de procedimiento de la empresa dice que "los manuales son una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que las personas realizan en un área específica de una empresa. Como objetivos y beneficios es de fijar políticas, definir funciones, determinar y delimitar responsabilidades, permitir ahorro de tiempo, evitar desperdicios, reducir los costos, facilitar la selección de personal, construir una base, servir base de adiestramiento, comprender el plan de la empresa". María Isabel Asanza Molina, Marisol Massiel Miranda Torres, Rafael Mario Ortiz Zambrano y Jorge Alfredo Espín Martínez (2016): "Manual de procedimiento en la empresa", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016). En línea: http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html.

Según Martha Alicia Alles en su libro Desempeño por competencias: Evaluación de 360° (2005), la gestión por competencias le permite al empleado formar parte de la empresa, ayudándolo a vincular su quehacer diario con los objetivos de la organización para alcanzar las estrategias propuestas por esta.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Ante la creciente necesidad de mejorar los procesos y buscar la satisfacción del cliente, muchas empresas están reconociendo la importancia por la calidad, pero estas no se encuentran preparadas para aceptar los nuevos retos que trae consigo la globalización.

Tal vez uno de los inconvenientes sea el de no poseer una metodología práctica que les sirva de soporte para el desarrollo de un plan de gestión de la calidad.

Por eso es importante tener muy claro cuál es el objetivo de la empresa, grupo de trabajo, área, puesto de trabajo y cada individuo en particular, para así generar un producto o servicio de alta calidad.

Los sistemas de gestión de la calidad son herramientas que al ser implementados en las empresas aseguran la calidad de los bienes y servicios que estas ofrecen a sus clientes, garantizan la homogeneidad de sus características antes, durante y después del proceso de producción e impulsan los procesos de mejoramiento continuo al interior de éstas. Dichas herramientas aumentan la capacidad para suministrar de forma efectiva y eficiente bienes y servicios que satisfagan y superen las expectativas del cliente.

Por consiguiente, dentro de las oportunidades que se tienen con la adopción del manual de procesos para mejorar la calidad, está el de generar una ventaja competitiva frente a las empresas del sector, concebir un mejor ambiente organizacional al interior de la misma, lograr la conformidad del producto y del sistema, lo que influirá de manera notoria en la satisfacción del cliente.

1.3 OBJETIVOS

GENERAL

- Proponer la implementación de un manual para mejorar la eficiencia de los procesos técnicos en el desarrollo del estudio de la petrografía para microempresas nuevas, que tenga como finalidad el desarrollo y mejora continua de los procesos en la compañía.

ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual en el área técnica de la microempresa.
- Diseñar la descripción de los tres perfiles de puestos de trabajo del área técnica, para optimizar el desempeño y mejorar la calidad de las labores.
- Realizar la estructura de un manual de procesos y procedimientos con el fin de sistematizar las operaciones del área técnica.

1.4 ALCANCE E IMPACTO

El alcance que se pretende con este trabajo es realizar la estructura de un manual de procesos y procedimientos para las empresas que surjan en el área de petrografía, principalmente las que están enfocadas en el análisis de materiales para la construcción.

El impacto que genera tener este manual de procesos en la gestión de calidad ha sido reconocido como un paradigma de la administración para mejorar el funcionamiento y competitividad organizacional.

Es por esto que la debida implementación de un sistema de gestión calidad en la organización permitirá crear una ventaja competitiva ante los competidores, mejorando los procesos de la empresa y permitiendo mejorar la capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado (Ishikawa, 1988).

CAPÍTULO 2: MARCOS REFERENCIALES

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 GESTIÓN

GESTIÓN: se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio. (http://conceptodefinicion.de/gestion/).

Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera (Real Academia Española, 2001).

SISTEMA: Conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos (Real Academia Española, 2001).

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC): Es una forma de trabajar mediante la cual una empresa asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes, mediante una planificación y mejora continua de sus procesos bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

Los beneficios que se tiene al trabajar con un sistema de gestión de calidad es:

- Mejora continua de la calidad de los productos o servicios que ofrece.
- Transparencia en los procesos.
- Aseguramiento de los objetivos teniendo en cuenta la normatividad.
- Delimitación de las funciones del personal.
- Reducción de costos.

- Satisfacción de clientes.
- Ventajas competitivas.

2.1.2 CALIDAD

CALIDAD: Para Edwards Deming, la calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Para Joseph M. Juran concibe la calidad como aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción. En el caso de Philip B. Crosby, este define calidad como conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad. John Bank resume las anteriores sugerencias y conceptualiza la calidad como satisfacer plenamente los requerimientos convenidos del cliente al menor costo interno posible. En este sentido, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todos los procesos.

CONTROL DE LA CALIDAD: El seguimiento detallado de los procesos dentro de una empresa para mejorar la calidad del producto y/o servicio. (https://debitoor.es/glosario/definicion-control-calidad).

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD: (ISO 9001)

- ENFOQUE AL CLIENTE: Comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras del cliente para exceder las expectativas del cliente.

- LIDERAZGO: Los líderes establecen los propósitos y la orientación de la organización, creando y manteniendo un ambiente armonioso para lograr con los objetivos propuestos en la empresa.
- PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL: El personal en todos los niveles de la empresa debe estar comprometido para que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización.
- ENFOQUE BASADO EN PROCESOS: Establece la definición de los procesos como, una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinados aportes. La aplicación de este principio conduce al ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA).
- MEJORA: Proceso mediante el cual se planifican acciones encaminadas a la mejora de las actividades desarrolladas por las empresas, estas se ejecutan midiendo los resultados que se han propuesto y han actuado en consecuencia con el producto.
- TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA EVIDENCIA: Describe que las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información confiable y relevante, que incluye la percepción de todos los grupos de interés. La aplicación del principio conduce a asegurarse de que los datos y la información son precisos, confiables y accesibles.
- GESTIÓN DE LAS RELACIONES: Establece identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos de la forma más eficaz y eficiente.

***MEJORA DE LA CALIDAD*:** constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico (Juran & Godfrey, 1998)

MANUAL DE CALIDAD: Es el documento principal del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), donde muestra un resumen del SGC de la organización y debe ser utilizado conjuntamente con el resto de documentos del sistema como, por ejemplo, los procedimientos e instrucciones que derivan del propio Manual. Debe contener la política de la calidad, la estructura organizativa de la empresa y una breve explicación de cada uno de los requisitos aplicables de la norma de referencia utilizada (ISO 9001). Por ello, constituye un excelente documento para la formación del personal y para entregar a cualquier parte interesada (clientes, proveedores, socios, etc.) que desee conocer la actividad y el funcionamiento general de la organización. Recuperado de http://www.fundacioncetmo.org/DGT%20Mejora%20Continua/pdf/Anexos/I/IA%20-%2002.pdf

CICLO 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"). Recuperado de: http://www.ctpe.ips.edu.ar/wp-content/uploads/2016/05/El-Ciclo-Shewhart-o-el-Ciclo-Deming-Alemany.pdf

Bautista (2007) dice que se conforma así el "Ciclo de Shewhart", conocido en nuestro medio como el "Ciclo de Deming" o "Ciclo PHAV", que consta de cuatro pasos: Planear, Hacer, Actuar, Verificar y que, puede conceptualizarse como la brecha entre las necesidades del cliente, expresadas en el circuito de "retroalimentación del cliente", y el desempeño del proceso, expresado mediante el circulo de "retroalimentación del proceso". La oportunidad de mejora del proceso disminuye (o la capacidad del proceso aumenta) a medida que los dos circuitos se aproximan el uno al otro, y así mismo, la variabilidad del proceso se reduce más y más.

Las principales aportaciones de Deming, son catorce principios para transformar la gestión en la organización, cuyas etapas son:

- Planificar: establecer objetivos y procesos para obtener resultados.
- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

COMPETITIVIDAD: El Foro Económico Mundial que ha medido la competitividad entre países desde 1979 la define como "el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país". Otras son diferentes sutilmente, pero en general tienen la palabra "productividad".

Cuando una empresa busca competitividad, significa que está planteando nuevos métodos de negocios y estrategias de mercado que le propinen una evolución positiva y trascendente, y de esa manera adaptarse al modelo económico actual. Una empresa logra competitividad a base de experiencia y aprendizaje a través de los años en donde la influencia de sus dirigentes, accionistas, empleados, del Estado y la sociedad marcan el rumbo de la misma.

2.1.3 PROCESO

PROCESO: Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. (Definicion.mx: https://definicion.mx/proceso)

EFICACIA: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

MEJORA CONTINUA: Fernández (2010) indica que la mejora continua asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay un crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y un análisis medible de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o en los clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

MANUAL DE PROCESOS: Según la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP- en la norma fundamental del sistema de gestión y evaluación (http://www.esap.edu.co/portal/download/planes-institucionales/011.__dc-s-gc-02__norma_fundamental_v._05.pdf), es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ò más de ellas. El manual incluye además el objetivo, el alcance del proceso, la descripción de las actividades, los procedimientos, los riesgos y controles, el listado de Registros y documentos que sirven de soporte a los procesos.

PROCESO ESTRATÉGICO: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados,

Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc. (http://gestion-calidad.com/gestion-procesos).

PUESTO DE TRABAJO: Según PEÑA BAZTAN (1990) lo define como "la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. Para LOUART (1994) puesto de trabajo no es más que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse" y para CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995) señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto".

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Según María Isabel Asanza Molina, Marisol Massiel Miranda Torres, Rafael Mario Ortiz Zambrano y Jorge Alfredo Espín Martínez, contiene información de la continuidad cronológica y secuencial de operaciones entrelazadas entre sí. Esto ayuda a la realización de cada función, tarea y actividad específicamente de la empresa. Se conocen también como Manuales de Normas y detalla las asignaciones de rutina por medio a los

procedimientos en este indicado, siguiendo una secuencia lógica y organizadamente compuesto. Tiene como objetivo final controlar y unificar cada rutina diaria en las labores y así evitar al máximo cualquier tipo de alteraciones arbitrarias.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

El trabajo de investigación se realizará en Bogotá en una microempresa del sector de la petrografía. Esta empresa se dedica a prestar asesoría profesional en el control de calidad, análisis patológico y de durabilidad de los materiales utilizados en el sector de la construcción, mediante la caracterización mineralógica y el uso de técnicas analíticas petrográficas, utilizando equipos de alta tecnología y calidad, aplicando normas y especificaciones vigentes como la ASTM y la NTC.

Actualmente está compuesta por tres áreas que son la administrativa, técnica y servicios generales. Cuenta con dos empleados de planta y seis por prestación de servicios. Esta microempresa se localiza en el barrio Galerías en la ciudad de Bogotá.

2.3 MARCO LEGAL

El marco jurídico el cual sustenta las actividades de esta guía es la Norma ISO 9001:2015

NORMA ISO 9001: Norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Tradicionalmente los sectores en los que más se ha implementado y certificado desde su nacimiento en 1987 han sido el sector industrial y manufacturero, pero en los últimos años ha cobrado especial protagonismo en sectores con el de las tecnologías, la prestación de servicios y el sector público. Su mayor aplicación en esto nuevos sectores se ha alineado a la evolución de la norma y a los cambios que esta ha presentado.

"La ISO 9001:2015 se ha elaborado para adaptarse a los cambios en entornos cada vez más dinámicos, complejos y cambiantes en el mundo empresarial y a la inclusión de nuevas prácticas y tecnologías". (Tomado de: ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad. Un e-book editado por ISOTools Excellence).

CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO

A lo largo de la historia de la ciencia, la investigación ha tenido diferentes enfoques debido a las corrientes de pensamiento que han surgido y sus diferentes caminos que han tomado en la búsqueda del conocimiento.

Sin embargo, desde el siglo pasado estas corrientes se han polarizado en enfoques cuantitativos y cualitativos, (Hernández, 2010), siendo el enfoque cuantitativo el utilizado en este trabajo de investigación.

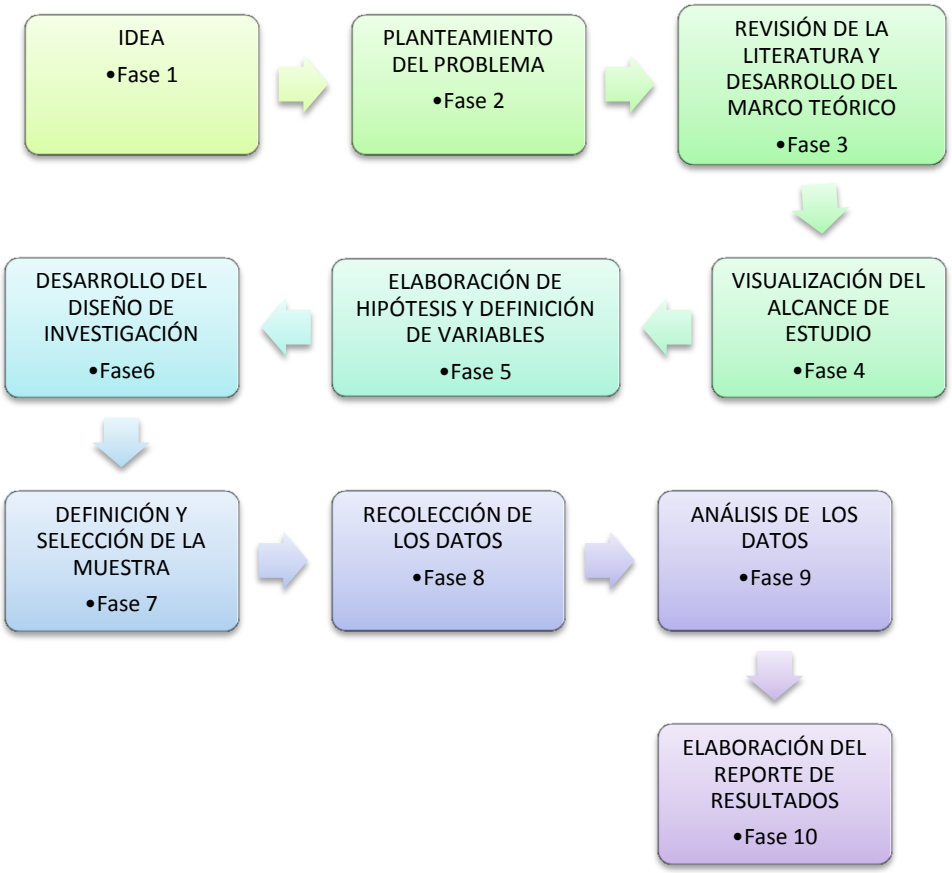
La investigación cuantitativa se inspira en el positivismo. Este enfoque investigativo plantea la unidad de la ciencia, es decir, la utilización de una metodología única que es la misma de las ciencias exactas y naturales (Bonilla y Rodríguez, 1997: 83).

Para Hernández, Fernández y Baptista, en su libro Metodología de la investigación, quinta edición, el enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos secuenciales y probatorios que parte de una idea que se va delimitando para definir objetivos y preguntas de investigación de las cuales van a generar hipótesis y variables en un determinado contexto, las cuales se analizan utilizando un método estadístico y posteriormente se establece una serie de conclusiones al respecto de las hipótesis.

Gómez (2006) señala que, bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de los datos es equivalente a medir y que el instrumento de medición adecuado es el que registra los datos observables que representan los conceptos que tiene el investigador en mente.

Es por eso que este instrumento de medición es muy importante a la hora de recolectar los datos porque estos deben tener unas características como la validez, la confiabilidad y la factibilidad, (Namakforoosh 2005).

Figura 1 Proceso cuantitativo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010. Metodología de la investigación)



Todo instrumento de medición cuantitativo sugiere Gómez (2006:124-125) sigue el siguiente procedimiento:

a) Listar las variables que se pretenden medir u observar.

b) Revisar su definición conceptual y comprender su significado.

c) Revisar las definiciones operacionales de las variables, es decir cómo se mide cada variable.

d) Si se utiliza un instrumento de medición ya desarrollado, procurar que exista confiabilidad y validez ya probada, debe adaptarse el instrumento al contexto de investigación.

e) Indicar el nivel de medición de cada referente y, por ende, el de las variables.

f) Indicar como se habrán de codificar (asignar un símbolo numérico) los datos en cada ítem y variable.

g) Aplicar una prueba piloto del instrumento de medición.

h) Modificar, ajustar y mejorar el instrumento de medición después de la prueba piloto.

El proceso cuantitativo tiene unas características, un proceso y unas bondades que se resumen en la siguiente figura:

Figura 2 Enfoque cuantitativo: características, proceso y bondades. (Hernández, et al., 2010)

El alcance de esta investigación también es de tipo descriptivo y según Hernández, et al., 2010, la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describiendo tendencias de un grupo o población.

Por otra parte, en el nivel descriptivo, no se plantean claramente hipótesis, sino que la finalidad de esta etapa es la de llegar a la formulación de hipótesis, que, aunque no van a ser comprobadas en esta fase, si deben estar fundamentadas con base a la información descrita en el proyecto (Monje, 2011), para que luego puedan ser explicadas.

El tipo de diseño es no experimental en donde el estudio que se realiza es sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández, et al., 2010).

3.1 FASES DEL PROYECTO

El enfoque cuantitativo de este trabajo se puede resumir en las siguientes fases:

Figura 3 Fases del proyecto. Fuente propia.

En la fase uno se realizará un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa para determinar el paso a seguir en cuanto a la documentación que se requiera para la elaboración del manual de procesos.

En la fase dos se seleccionará el instrumento el cual se va a utilizar para la recolección de datos para la elaboración del manual.

En la fase tres se realizará la aplicación del instrumento para la obtención de resultados.

En la fase cuatro se tendrá en cuenta la información recolectada para su posterior análisis y su comparación con el marco teórico.

En la fase cinco se realizará la propuesta del manual de procesos y las conclusiones de la investigación.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la investigación es una microempresa en el área de petrografía, en donde se seleccionará una muestra dirigida de acuerdo al proceso que se realiza en el área técnica donde se aplicará una serie de encuestas para determinar cómo se llevan a cabo los procesos en esta área. Adicionalmente, a los clientes y proveedores de una microempresa se les realizará una encuesta de satisfacción para observar cómo la están viendo en el mercado.

3.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

El instrumento de medición que se utilizo es la escala de Likert, que se dividieron en dos tipos de encuestas de satisfacción, en donde se encuestará de manera presencial a cierto número de trabajadores de la microempresa en estudio y de manera virtual a un cierto número de clientes

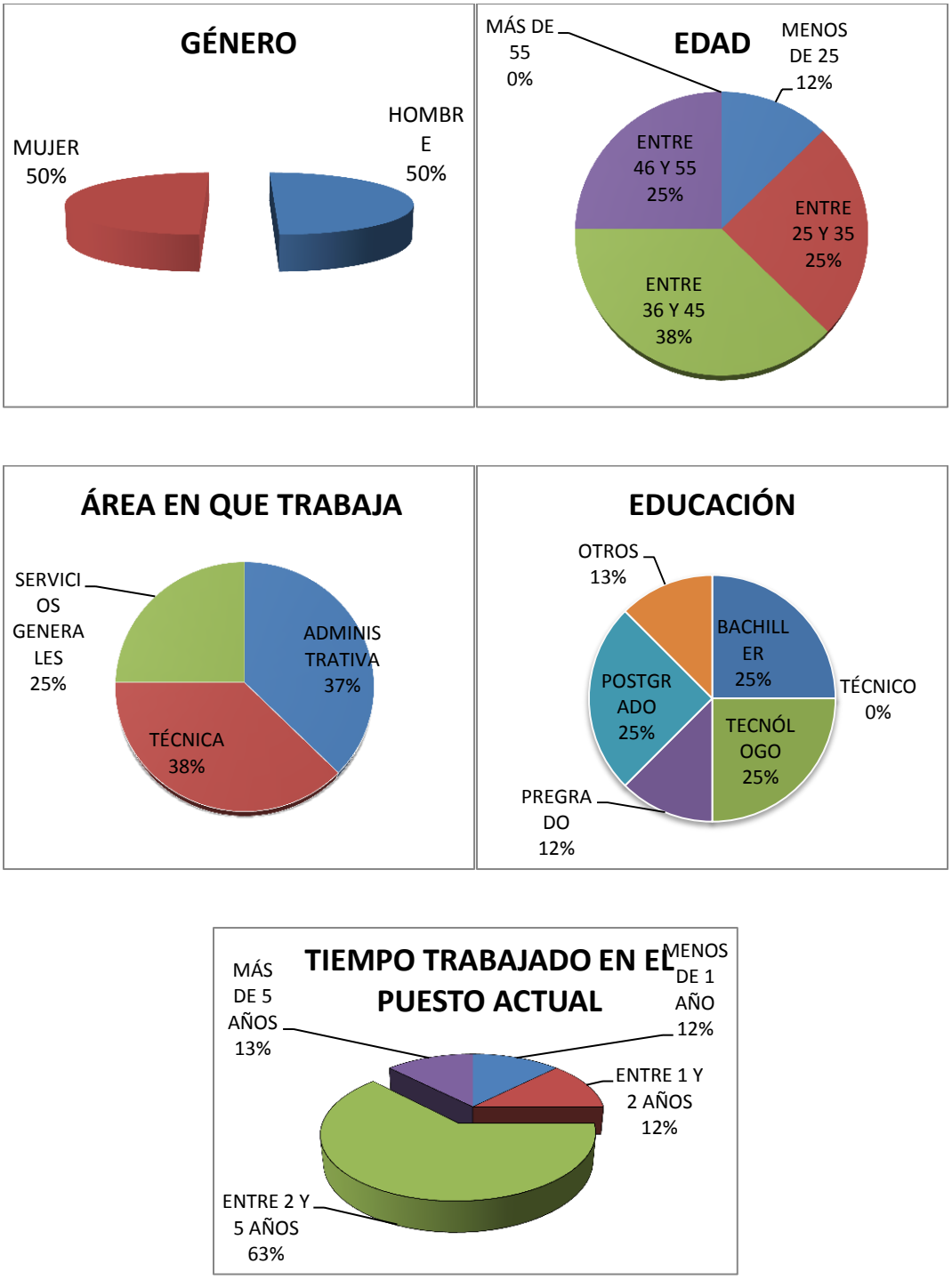
y proveedores con más reconocimiento a nivel de prestación de bienes y servicios para la empresa.

El objetivo de las encuestas será medir la satisfacción y competencias de los trabajadores y la satisfacción de los clientes y proveedores; con respecto a los servicios ofrecidos por la microempresa en estudio, con el fin de identificar aspectos positivos y no positivos, que nos permitan identificar los procesos a mejorar en la prestación de un servicio de calidad, tanto a trabajadores como a clientes y proveedores, así mismo implementar el manual de manera que se logren altos niveles de satisfacción en el servicio prestado.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 ENCUESTA TRABAJADORES

Figura 4 Encuesta trabajadores. Fuente: Propia



4.2 ENCUESTA TRABAJADORES

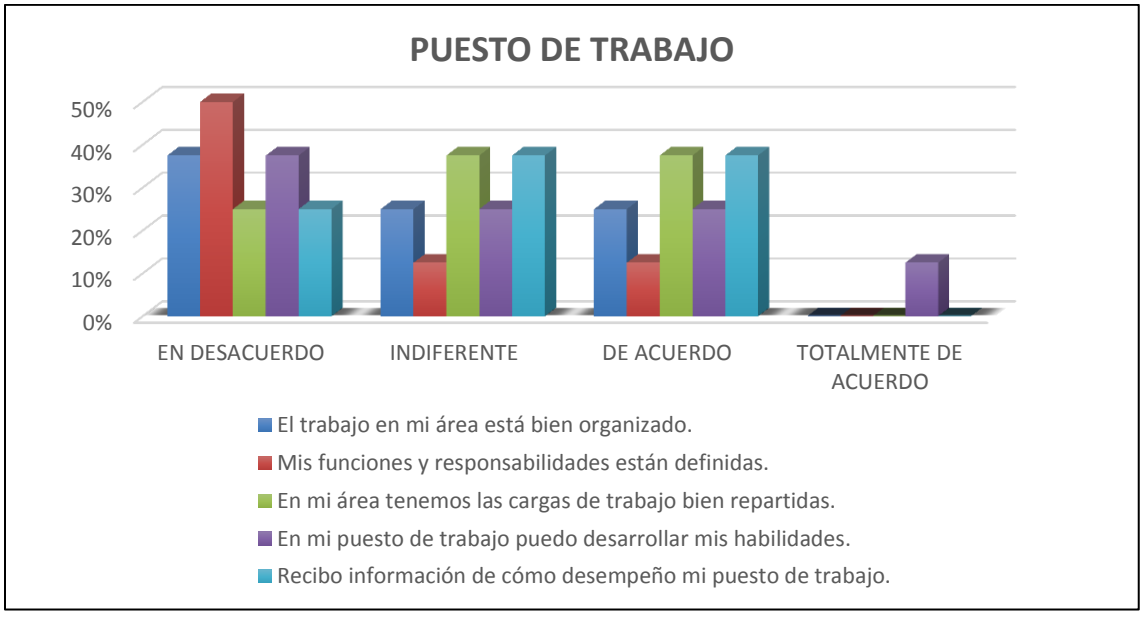
Los resultados arrojados por la encuesta a trabajadores, fueron evaluados a partir de los siguientes cuatro criterios de calificación:

- EN DESACUERDO
- INDIFERENTE
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

4.2.1 PUESTO DE TRABAJO

Figura 5 Encuesta trabajadores. Puesto de Trabajo. Fuente: Propia

	PUESTO DE TRABAJO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	El trabajo en mi área está bien organizado.	13%	38%	25%	25%	0%
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas.	25%	50%	13%	13%	0%
3	En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.	0%	25%	38%	38%	0%
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.	0%	38%	25%	25%	13%
5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.	0%	25%	38%	38%	0%

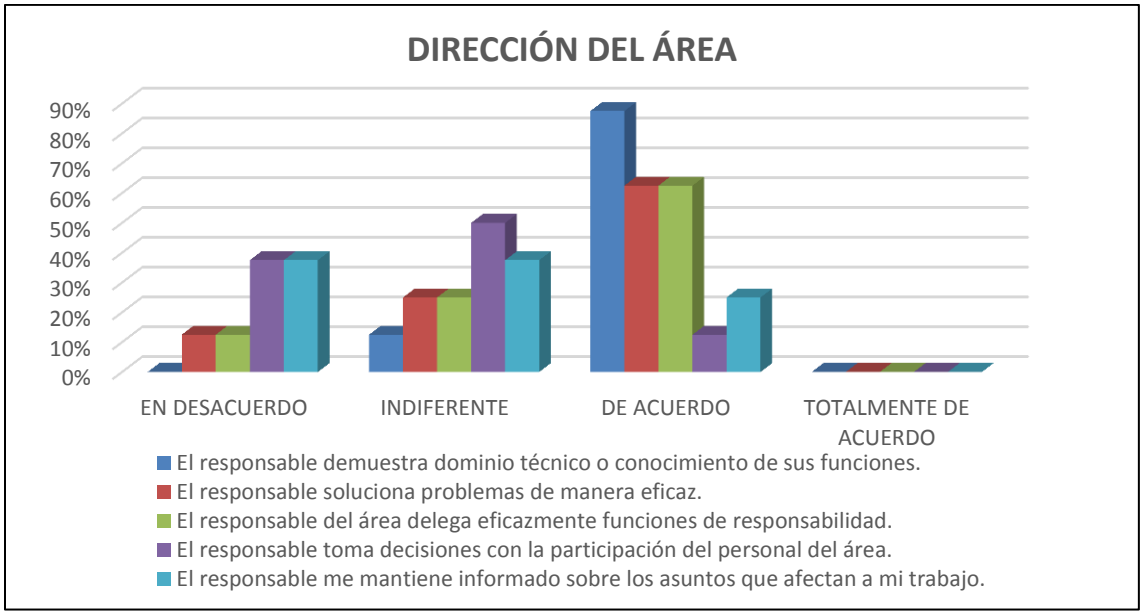


Dado que los roles de trabajo no están bien definidos y no existe una retroalimentación uniforme con los colaboradores del área, existen huecos en el desempeño y esto se ve reflejado en los puestos de trabajo donde también se evidencia que no se pueden desarrollar las habilidades de cada uno, entorpeciendo la cadena de trabajo. Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) afirman que el rendimiento laboral hace referencia a aquellos resultados de una serie de conductas que contribuyen a las metas de la organización por ejemplo, obtener beneficios.

4.2.2 DIRECCIÓN DEL ÁREA

Figura 6 Encuesta trabajadores. Dirección del Área. Fuente: Propia

	DIRECCIÓN DEL ÁREA	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
6	El responsable demuestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones.	0%	0%	13%	88%	0%
7	El responsable soluciona problemas de manera eficaz.	0%	13%	25%	63%	0%
8	El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad.	0%	13%	25%	63%	0%
9	El responsable toma decisiones con la participación del personal del área.	0%	38%	50%	13%	0%
10	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	0%	38%	38%	25%	0%



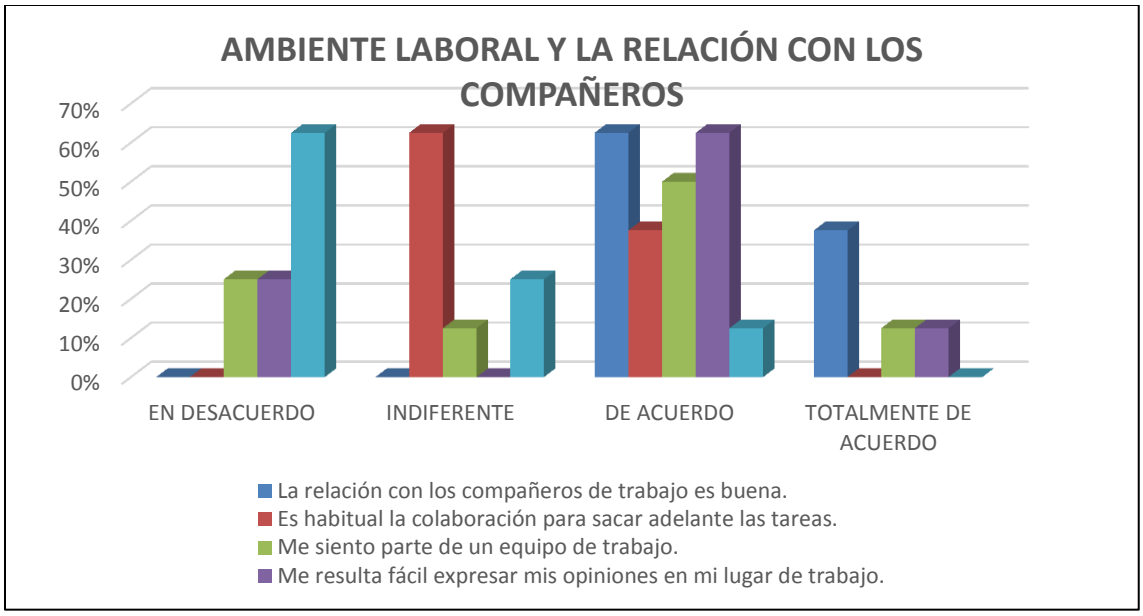
Está bien encaminado que los colaboradores reconozcan al líder del área y su conocimiento y agilidad para que el trabajo de cada uno sea eficaz, aunque no es el 100% es algo

que se podría ir trabajando mediante reuniones personales o reconociendo la tarea puntual y principal de cada uno, al ser indiferente la toma de decisiones con el equipo de trabajo muestra una autonomía y seguridad para llevar el grupo pero en algunos casos es necesario una retroalimentación con los colaboradores y eso incluye la afectación, como se afecta el trabajo y rendimiento de cada uno ya sea por razones externas o internas, a modo cuantitativo se ve que la problemática surge de la comunicación. Gran parte del trabajo de un directivo es saber transmitir la estrategia de la compañía tanto a nivel interno como externo.

4.2.3 AMBIENTE LABORAL Y LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS

Figura 7 Encuesta trabajadores. Ambiente Laboral y la Relaciòn con los Compañeros. Fuente: Propia

	AMBIENTE LABORAL Y LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.	0%	0%	0%	63%	38%
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.	0%	0%	63%	38%	0%
13	Me siento parte de un equipo de trabajo.	0%	25%	13%	50%	13%
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	0%	25%	0%	63%	13%
15	El ambiente de trabajo me produce estrés.	0%	63%	25%	13%	0%

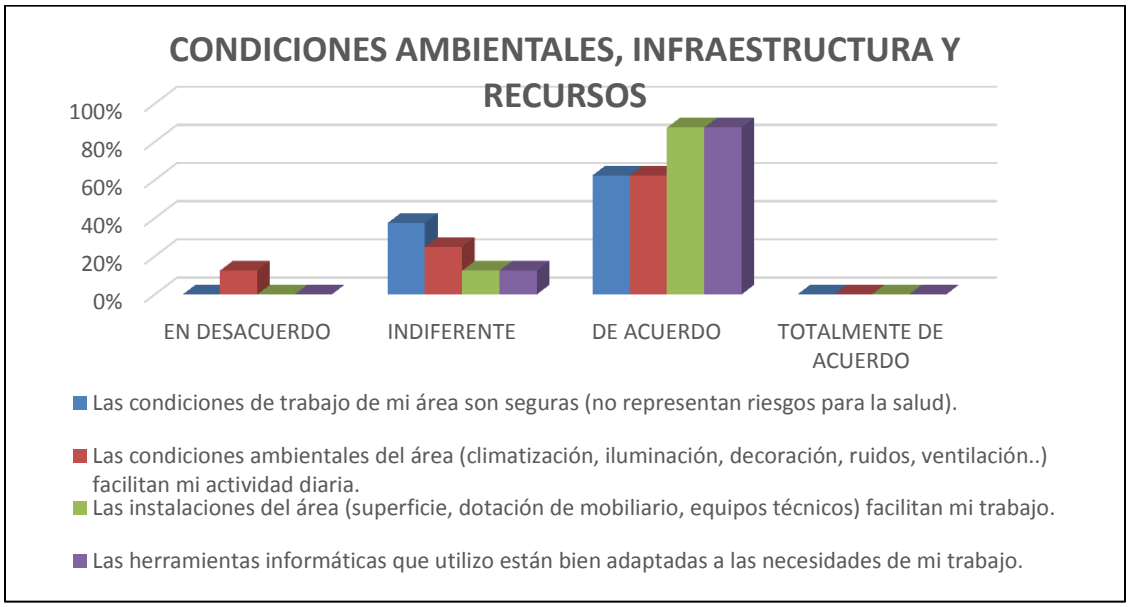


El ambiente laboral está por encima de las expectativas, se puede mejorar mucho más pero lo que hoy se tiene dejara ver dentro de las oficinas o áreas de trabajo un ambiente de compañerismo, donde en algunos casos se podrá encontrar ayuda entre los colaboradores para sacar trabajo adelante, para algunos le es indiferente pero para otros no lo es logrando así como se ve en los porcentajes que se sientan parte de un equipo de trabajo y se puedan exponer opiniones. El hecho de que las instalaciones no generen estrés es un punto a favor porque en algunos casos los colaboradores se quedaran más tiempo del presupuestado en sus horarios habituales dado a la comodidad dentro de la empresa, aunque una parte no se sienta parte de un equipo de trabajo eso se puede solucionar dando reconocimiento a los cargos para encontrar las falencias y necesidades de cada uno. El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial.

4.2.4 CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS

Figura 8 Encuesta trabajadores. Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos. Fuente: Propia

	CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
16	Las condiciones de trabajo de mi área son seguras (no representan riesgos para la salud).	0%	0%	38%	63%	0%
17	Las condiciones ambientales del área (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación..) facilitan mi actividad diaria.	0%	13%	25%	63%	0%
18	Las instalaciones del área (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo.	0%	0%	13%	88%	0%
19	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	0%	0%	25%	75%	0%



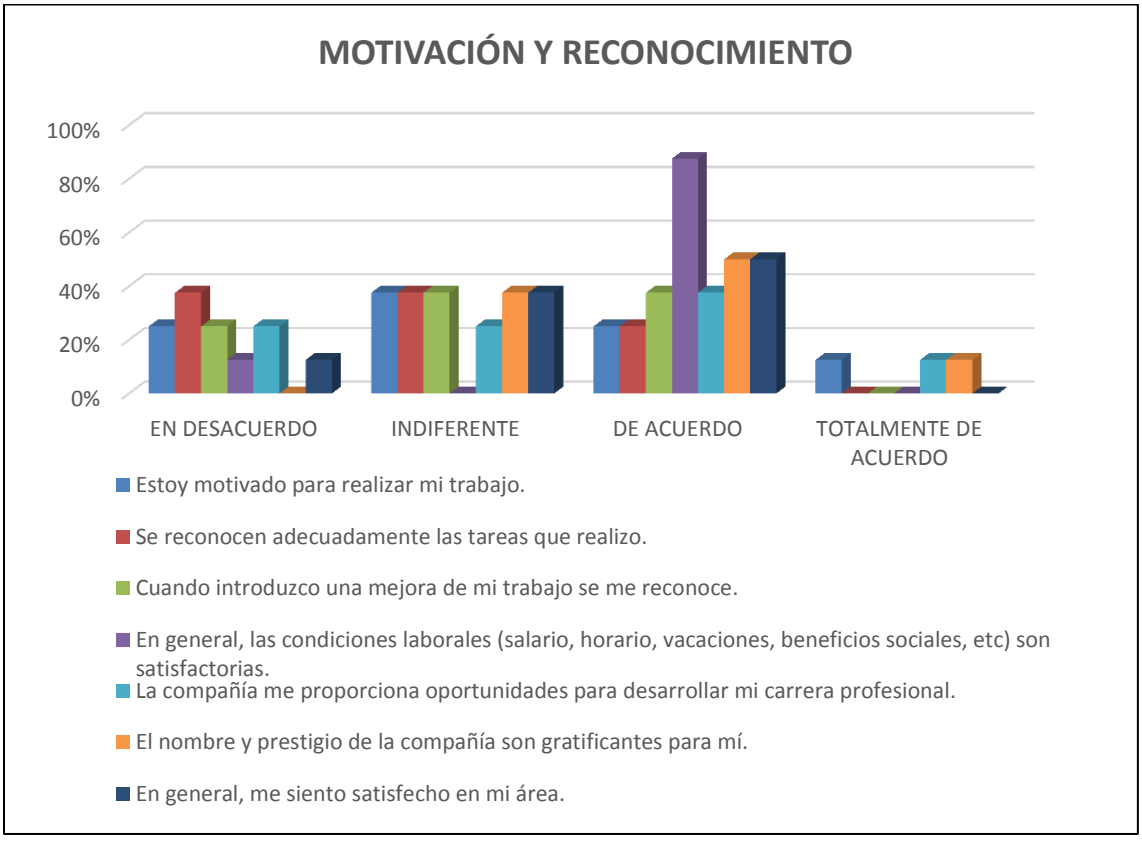
Las condiciones laborales para los empleados son óptimas, existen unos cuantos espacios que habría que arreglar para llegar a un punto óptimo, el hecho de tener las herramientas necesarias y mostrar por parte del empleador la comodidad en la parte ergonómica y que no falten recursos para el desarrollo profesional de cada uno hace de cada puesto de trabajo un lugar cómodo y agradable para vida uno. Mediante el capítulo "6.3 Infraestructura" la norma ISO 9001 promueve la aplicación en forma constante de una política de mantenimiento adecuada a la infraestructura utilizada por la empresa, generando reducción de paradas imprevistas, manejo más racional del capital humano, compra ordenada de repuestos y prolongación de la vida útil de

los equipos entre otros beneficios, los que decididamente contribuyen a asegurar el logro de la conformidad con los requisitos del producto o el servicio.

4.2.5 MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Figura 9 Encuesta trabajadores. Motivacón y Reconocimiento. Fuente: Propia

	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
20	Estoy motivado para realizar mi trabajo.	0%	25%	38%	25%	13%
21	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.	0%	38%	38%	25%	0%
22	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.	0%	25%	38%	38%	0%
23	En general, las condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.	0%	13%	0%	88%	0%
24	La compañía me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.	0%	25%	25%	38%	13%
25	El nombre y prestigio de la compañía son gratificantes para mí.	0%	0%	38%	50%	13%
26	En general, me siento satisfecho en mi área.	0%	13%	38%	50%	0%

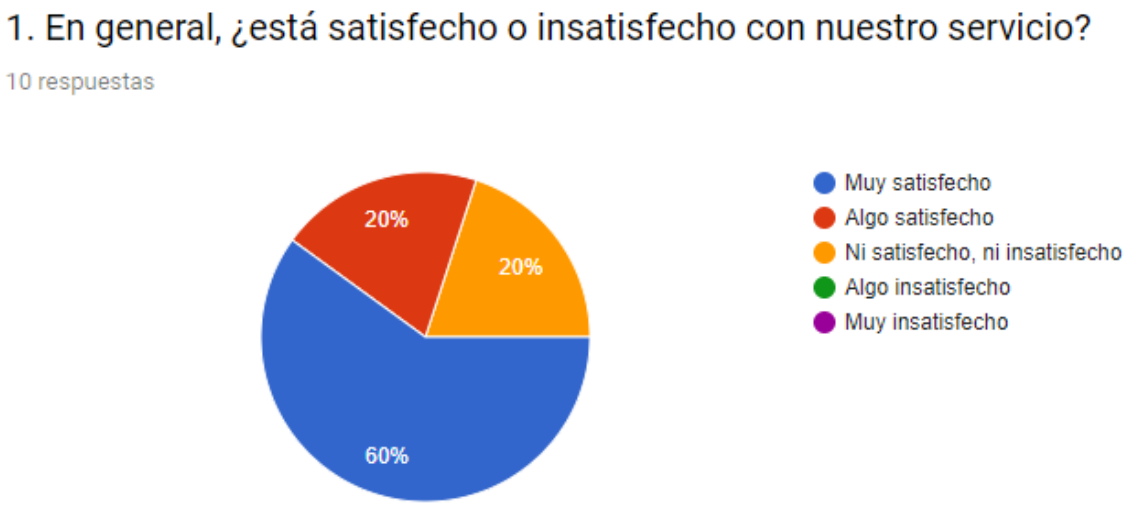


Los valores arrojan la importancia y afán de trabajar en la motivación del colaborador, que giran en torno al reconocimiento por su labor y la comunicación bilateral, escuchando y

reconociendo sus aportes, haciéndolo sentir en un equipo de trabajo, a nivel salarial, prestigio de la compañía y la oportunidad del desarrollo profesional está bien, la empresa tiene muy marcado su rumbo y el cuidado de sus colaboradores, la falencia más grande que se ha dado a conocer a lo largo de este trabajo de conocer el pensar del malestar y bienestar de cada uno al interior de la compañía es la comunicación y reconocimiento. Reconocimiento es su atractiva eficiencia o dicho en otras palabras, su extraordinaria relación coste-beneficio. El reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. En general, podríamos pensar en la existencia de dos tipos básicos de recompensas que la organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño.

4.3 ENCUESTA CLIENTES

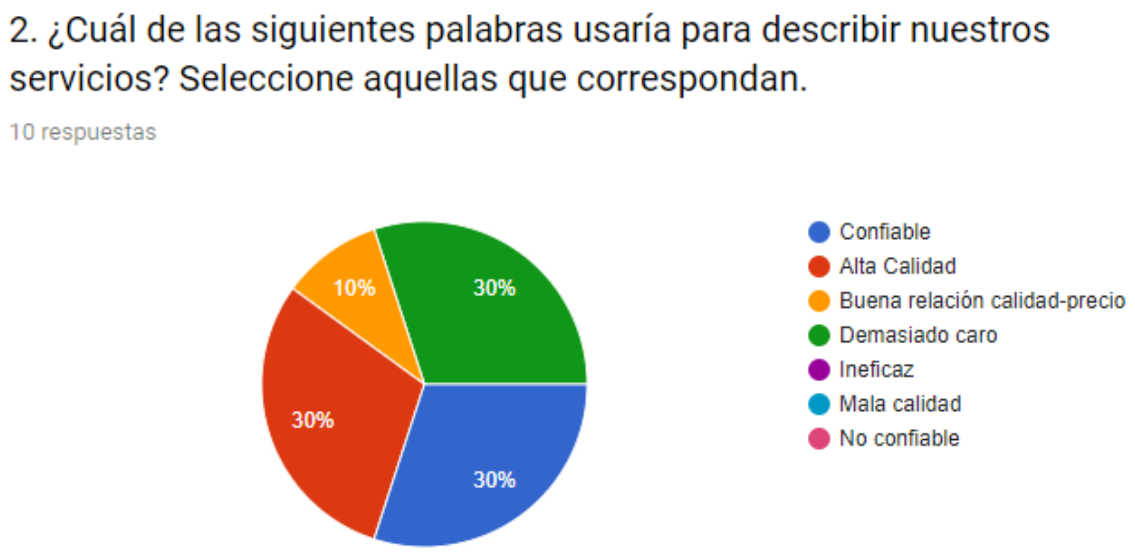
Figura 10 Encuesta clientes. Fuente: Propia



La satisfacción del cliente es importante sin descuidar al colaborador, por ende se encuentra la relación de los resultados de la satisfacción del cliente con la comodidad del colaborador, aunque existe un 20 % donde la satisfacción está en un punto medio hay que trabajarlo bien sea para subir todo a la satisfacción total o a una simple satisfacción, evaluando

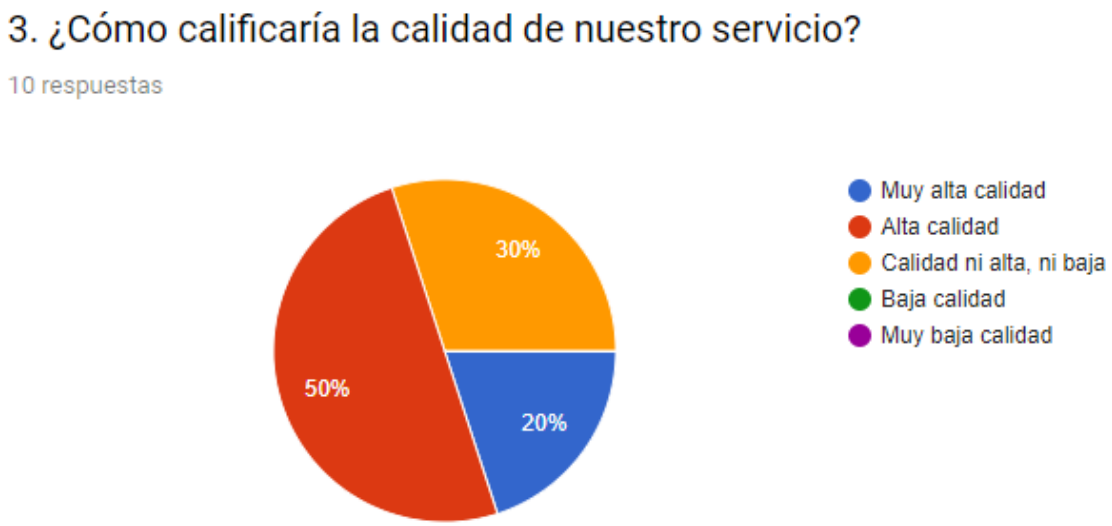
los canales de distribución y verificando la cadena de producción para el producto final. Hoy en día la satisfacción al cliente es esencial para las empresas, no importa el rubro al que pertenezca, ya no basta con llegar primero al mercado o con contratar al artista de moda. Los tiempos han cambiado y con ellos la forma en la que los consumidores piensan y esto nos lleva a que hemos modificado los hábitos de compra.

Figura 11 Encuesta clientes. Fuente: Propia



Los clientes tienen claro y reconocen la confiablidad y la alta calidad del servicio que ofrece la empresa y aunque el porcentaje de calidad precio es poco es notable que un servicio cuenta por ello la confiabilidad y alta calidad, pero el poder revisar procesos y evaluar materiales con el manual puede que ratifique el alto costo o disminuya por eliminacion de procesos y eficiencia en su produccion, desarrollando una estrategia de mercado. El costo de servicio por cliente (o costo de servir), es un concepto que contribuye a la búsqueda de la rentabilidad en las empresas. Su principio se basa en que al proveer un bien o servicio a un cliente, se consumen recursos de la empresa.

Figura 12 Encuesta clientes. Fuente: Propia

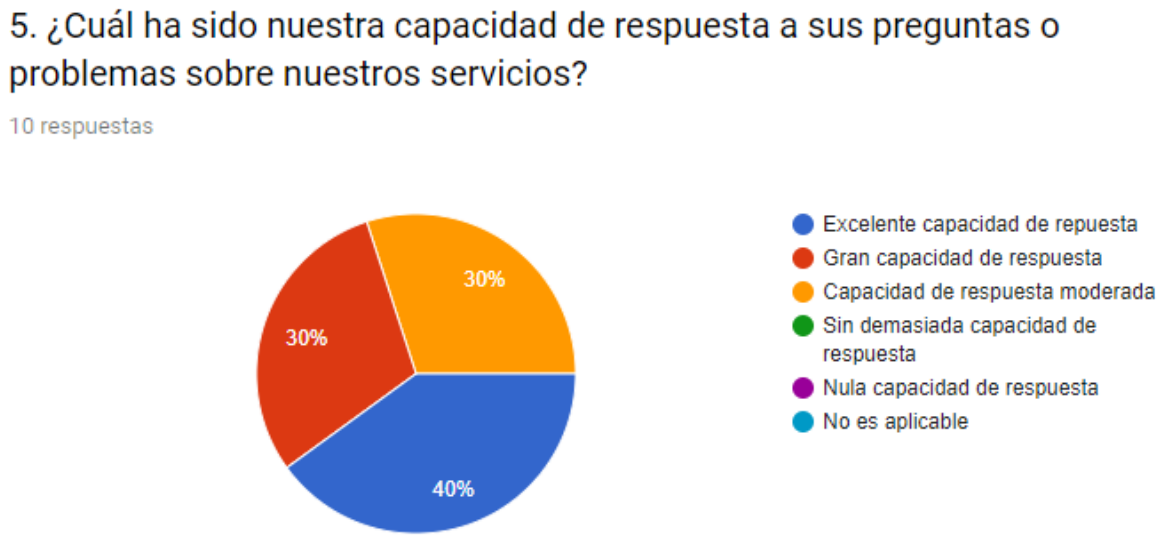


Es importante y notorio la calidad del servicio, tener más de un 50% en alta calidad muestra que los procesos existentes funcionan y hace de ello un producto optimo, es importante trabajar en ese plus que ofrece la empresa para tener un muy alta calidad y no tener porcentaje en un punto medio, fidelizando al cliente y creciendo además del marketing y conocimiento que ya tiene, por medio del voz a voz. Calidad de los servicios, término que define la norma ISO 9000 como el aseguramiento de un resultado satisfactorio procedente de una actividad, en la interfaz entre el proveedor y el cliente, siendo el servicio generalmente intangible.

Figura 13 Encuesta clientes. Fuente: Propia

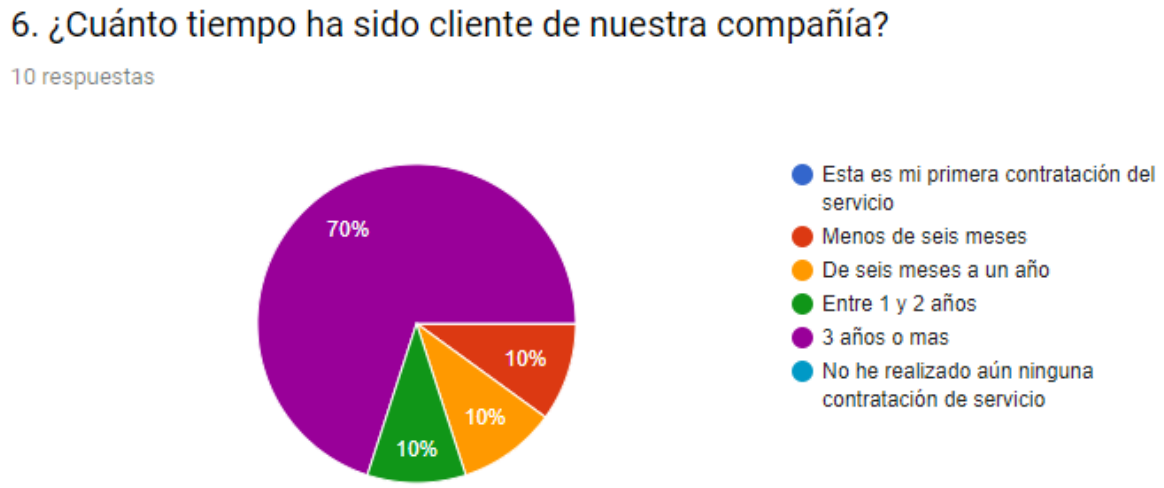
Uno de los objetivos principales en el momento de revisar la cadena de produccion (materiales y tiempo) es disminuir el coste sin decuidar la calidad del producto, no hay un total de conformismo si se aplica un esudio detallado de la actividad se podria llegar a la comodidad del cliente con el precio sin dañar la rentabilidad. En un mercado en clara recesión donde los ingresos no es que crezcan sino que caen, el pagar menos por los servicios se convierte en una vía de supervivencia, de mantenerse o de ganar más, porque también ocurre que las compañías con buena rentabilidad ven en la tendencia del mercado una oportunidad de incrementar su beneficio.

Figura 14 Encuesta clientes. Fuente: Propia



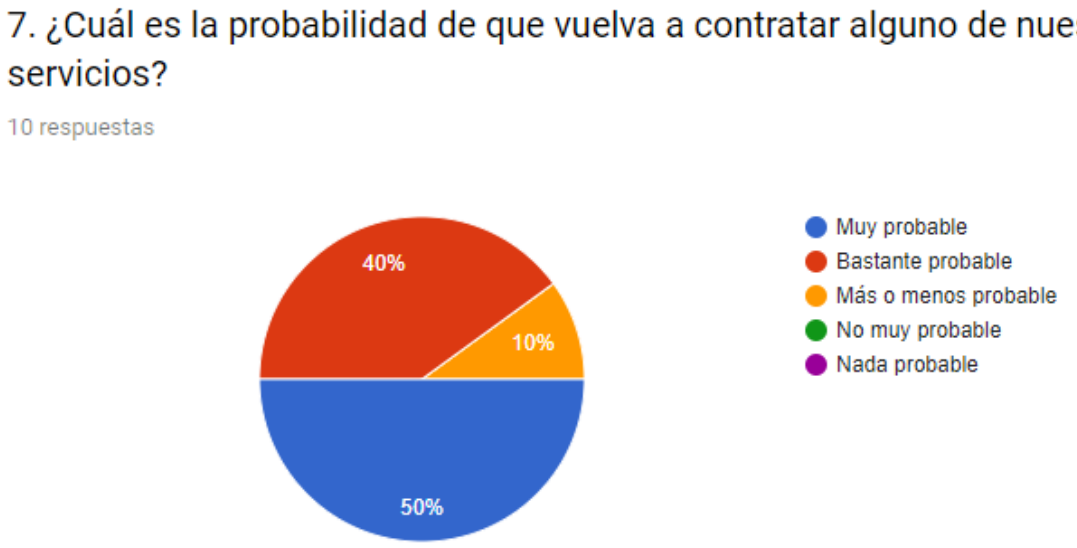
El mercado cada vez es mas competitivo sin importar cual es el servicio, es por ello que el énfasis en el servir al cliente, dar pronta respuesta a sus dudas o problemas hace que se realice y que crezca un voz a voz en servicio y calidad es por ello que es sumamente la capacidad de respuesta que maneja la compañía, claramente no es fácil ser perfecto pero va en camino a la perfección, hay que verificar los canales de comunicación hasta llegar a la excelencia . A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no solo buscan calidad y buenos precios, sino también un buen servicio al cliente.

Figura 15 Encuesta clientes. Fuente: Propia



Existe un alto flujo de clientela, es decir no son los mismo clientes de hace 3 años al contrario, existenten clientes nuevos de menos de seis meses lo cual muestra que la compañía se muestra activa en el mercado mostrando la versatilidad para manejar y atraer nuevos clientes.

Figura 16 Encuesta clientes. Fuente: Propia



En conclusión los clientes se encuentran muy satisfechos con los productos que maneja la empresa, es demasiado probable que vuelvan a usar los productos y eso quiere decir que tan bien los podrían recomendar, eso es una buena noticia para la proyección y el equipo de trabajo en general.

4.4 ENCUESTA PROVEEDORES

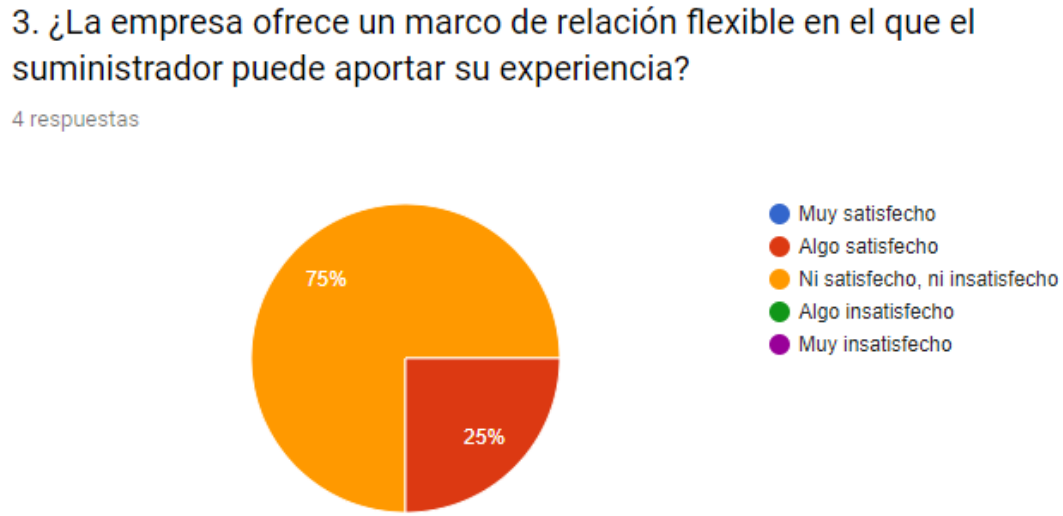
Figura 17 Encuesta proveedores. Fuente: Propia

Los proveedores se encuentran algo satisfecgos con los contratos de suministros, una revision en conjunto para verificar los beneficios y ganancias mutuas puede lograr que mejore este procentaje hasta que estén completamente satisfechos, es un trabajo de acuerdos y total comunicación.

Figura 18 Encuesta proveedores. Fuente: Propia

Hay que mejorar la comunicación para que sea óptima y mejore, está en un momento donde puede mejorar y con ellos las negociaciones obteniendo más ganancias y beneficios por parte de los proveedores.

Figura 19 Encuesta proveedores. Fuente: Propia

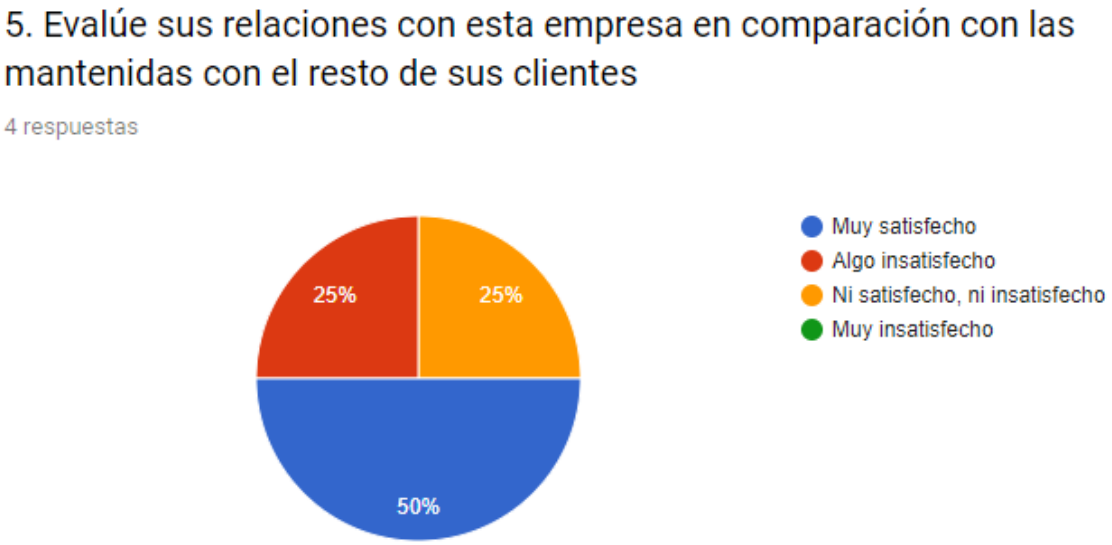


Hay que ofrecer un espacio para que el conocimiento y experiencias del proveedor ayuden en el desarrollo y ofrecimiento de los productos, esto con el fin de mejorar la experiencia del usuario y poder tomas las lecciones aprendidas del proveedor como nuestras y viceversa.

Figura 20 Encuesta proveedores. Fuente: Propia

La importancia de los provedores por la referencia de la empresa , muestra la importancia y la activacion que tiene la misma, hay que trabajar por ese 33.3% para que le interese la referencia, haciendo trabajos de marketing para ser mas activos y conocidos en el mercado.

Figura 21 Encuesta proveedores Fuente: Propia



Los provedores tienen una cierta indiferencia con la relación que mantienen con la empresa en cuanto a sus servicios.

Figura 22 Encuesta proveedores. Fuente: Propia

La relación entre la empresa y los proveedores es adecuada para llevar buenas relaciones comerciales, pero se puede llegar a mejorar con la implementación de canales de comunicación para estar más atentos a sus opiniones.

Figura 23 Encuesta proveedores. Fuente: Propia

El proveedor se encuentra satisfecho con el proveer la empresa, lo ideal sería un punto óptimo donde ellos se puedan referenciar con la empresa.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA

A nivel de los empleados es necesario mejorar la comunicación y el reconocimiento del director hacia el colaborador, con el fin de lograr un óptimo trabajo, dar a conocer sus tareas y papel dentro del equipo de trabajo, ordenando la cadena operativa y ayudando a la cadena de producción, la mayoría de los empleados 63%, están en la empresa de 2 a 5 años, es un alto porcentaje, por ello es necesario fidelizar al empleado capacitarlo y darle las herramientas necesarias para su tarea, enamorarlo de la empresa y la labor con ello será más fácil llegar a los clientes. El bienestar laboral está íntimamente relacionado con el CLIMA LABORAL. El encargado de Recursos Humanos debe conocer el escenario en términos de clima laboral y desempeño, de esta forma. Podrá ajustar programas del sector para apuntar debilidades, capacitar (cuando se necesite) o bien detectar a tiempo alguna insatisfacción, especialmente en personas que son consideradas "talentos" dentro de la organización. (https://www.raet.com/latam/blog/bienestar-en-el-trabajo).

A nivel de clientela es necesario, verificar la cadena de producción para verificar si se pueden disminuir los costos de los productos , para que sea más eficiente su elaboración sin perder la calidad y el sostenimiento de la empresa, aunque está muy bien la comunicación con el cliente es impajaritable verificar los canales de comunicación y ver de qué manera se puede ser más eficiente y estar más al alcance de su necesidad, para poder fidelizarlos con el producto y el valor agregado que solo ofrezca la empresa y haga del servicio una de las mejores o la mejor oferta del mercado. Un cliente satisfecho con el producto pero insatisfecho con la atención, puede dejar de ser un cliente en cualquier momento (http://www.buenosnegocios.com/notas/423-10-claves-la-atencion-al-cliente).

Es necesario mejorar la comunicación con el proveedor para mejorar el servicio y los canales de respuesta en términos de calidad, también es necesario aprender y tener capacitaciones de las lecciones aprendidas de ellos sobre algún servicio o producto que ellos estén proveyendo con el fin de tener un producto terminado con un 0% de margen de error. Las empresas son conscientes de que una buena comunicación entre cliente y proveedor es fundamental para el éxito de una larga relación de negocios. (http://www.telcelsoluciones.com/articulos/c%C3%B3mo-eficientar-la comunicaci%C3%B3n-con-clientes-y-proveedores).

También cabe mencionar, que teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas y de la información que los diferentes autores han hablado sobre la importancia de la elaboración de manuales de procesos dentro de las empresas para facilitar y mejorar los procesos que se realicen en la misma, es por eso, que proponemos un manual de procesos el cual comprenda el desarrollo de las diferentes actividades que se realizan para un estudio petrográfico.

En este trabajo se plasmarán algunos puntos importantes para la elaboración del manual, pero es conveniente que sean elaborados con la participación de la parte técnica quien es la encargada de revisar que las actividades sugeridas en este manual sean las que más se adapten a las necesidades de cada microempresa enfocada a la petrografía.

A continuación se hace una propuesta de procesos, procedimientos y actividades a desarrollar en el área técnica, en el ejercicio del estudio de la petrografía.

Tabla 1. Descripción de los procesos, procedimientos y actividades del área técnica para la realización de análisis petrográficos.

PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES
RECEPCIÓN DE MUESTRAS	Recepción de la remisión	Verificar que las muestras correspondan con la remisión enviada.
		De no tener remisión, llamar al cliente y verificar el envío recibido.
	Ingreso de la(s) muestra(s)	Registrar la información pertinente a las muestras recibidas en la bitácora.
		Digitalizar la información en el servidor de la empresa.
	Reporte de la(s) muestra(s) recibida(s).	Realizar el reporte de la muestras recibidas a la persona encargada de procesarlas.
PROCESAMIENTO DE MUESTRAS	Codificación de la(s) muestra(s)	Se realiza la codificación de la muestra según el análisis a realizar.
	Alistamiento de la(s) muestra(s) para análisis	Se clasifica la muestra dependiendo si es agregado, concreto, roca.
		Agregado: Organización y rotulación de la(s) muestra(s) por tamices, dependiendo su uso (concreto hidráulico o mezcla asfáltica).
		Concreto y Roca: Registro fotográfico de las muestra.
	Realización de la(s) seccion(es) delgada(s)	Teniendo el tipo de análisis se prepara la muestra recibida para enviarla al laboratorio para la elaboración de las SD.
ANÁLISIS PRELIMINAR	Análisis de agregados	Elaboración de la forma, porosidad, meteorización y composición de las muestras de forma macro.
		Creación carpeta del cliente en el sistema.
		Ingreso de datos al sistema
ANÁLISIS PETROGRÁFICO	Escaneo de las secciones delgadas	Ingreso del escaner al sistema
	Análisis de agregados	Conteo de la forma, porosidad, meteorización y composición de las muestras de forma micro.
		Toma de fotos macro y micro
		Elaboración del pre informe
	Análisis de concreto y roca	Análisis de la composición.
		Toma de fotos macro y micro
		Elaboración del pre informe
	Elaboración del informe	Se realizan los análisis finales para la entrega de informes
ENTREGA DE INFORME	Envío del informe al cliente	Se envía el informe por vía e-mail
		Se entrega informe en medio magnético
		Se envía informe por mensajería

Fuente: Propia

Realizado por: Los autores

5.1 MANUAL DE PROCESOS

Para la elaboración del manual de procesos, se debe realizar un análisis del objetivo que se quiere alcanzar con este manual. Debe contener el alcance, la normatividad y las personas responsables de los procesos.

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCESOS EN EL ÁREA DE LA PETROGRAFÍA	CÓDIGO: PR-AT-00
		FECHA:
		VERSIÓN:
		PÁGINA:

CONTENIDO	
1	Objetivo
2	Alcance
3	Normatividad
4	Responsabilidades
5	Método de Trabajo
5,1	Descripción de Actividades
5,2	Diagramas de Flujo
6	Anexos

Figura 24. Tabla de contenido del manual de procesos. Fuente: propia.

Tabla 2. Capítulos del manual de procesos.

CAPÍTULO	CONTENIDO	OBSERVACIONES
1	Objetivo	Tener un documento base donde esté registrado de forma ordenada y sistemática los procesos y procedimientos que se realizan para una análisis petrográfico.
2	Alcance	Este manual aplica desde la recepción de las muestras para análisis petrográfico hasta la entrega final del informe al cliente.
3	Normatividad	Se debe tener en cuenta las normas de calidad ISO 9001 y las normas ASTM e ICONTEC para la realización de los informes petrográficos.
4	Responsabilidades	La persona encargada del área y la gerencia, son quienes están encargados de elaborar, coordinar, revisar, comunicar y aprobar los procesos que se registran en este manual.
5	Método de Trabajo	Se realiza un check list de los procesos y procedimientos a realizar en el análisis, manejo y entrega de la información generada en el desarrollo del estudio de la petrografía.
5,1	Descripción de Actividades	Se realiza la descripción general de cada proceso y procedimiento para el desarrollo del estudio de la petrografía.
5,2	Diagramas de Flujo	Diagramación de los procesos y procedimientos mediante un diagrama de flujo.
6	Anexos	Se adjuntan los formatos y demás documentación pertinente con la elaboración y aprobación del manual de procesos.

También se debe realizar la identificación y el listado de procesos que tengan las diferentes áreas de la empresa, en donde se debe dejar plasmado en el documento el área y la persona responsable del proceso y una descripción de forma general de este ítem.

Posteriormente, el desglose de estos procesos será consignado en el manual de procedimientos que se realizan al mismo tiempo.

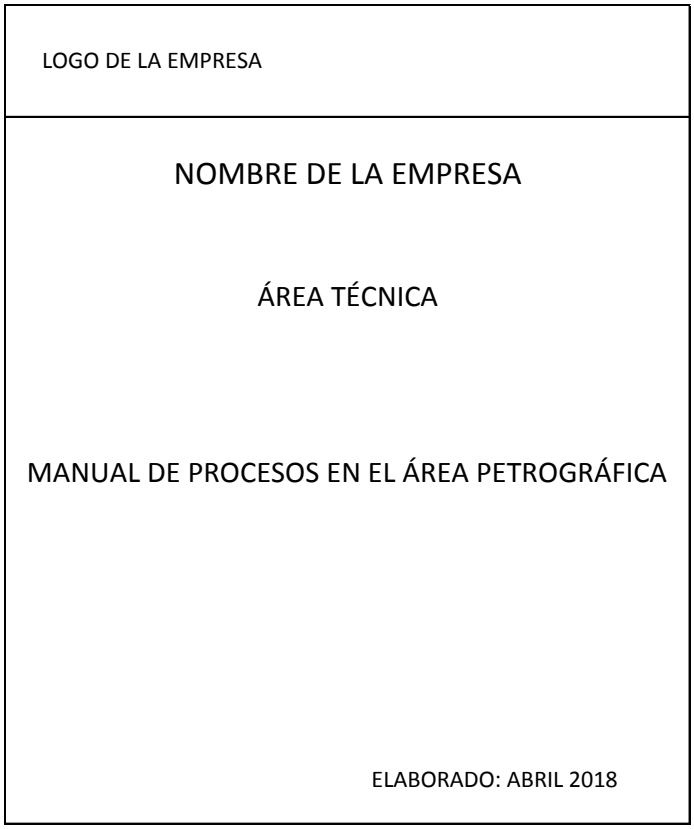


Figura 25 Portada del manual de procesos Fuente: Propia.

Para la identificación del proceso, se debe tener en cuenta su finalidad y alcance. Aquí se debe realizar una descripción general de cada uno de los procesos en determinada área de forma secuencial. También se debe colocar los tiempos de realización, los imprevistos que surjan durante el proceso, las frecuencias con que se realizan y las observaciones que sean pertinentes.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCESO	CÓDIGO: PC-AT-00
		FECHA:
	RECEPCIÓN DE MUESTRAS	VERSIÓN:
		PÁGINA:
ÁREA : TÉCNICA	RESPONSABLE DE ÁREA:	

PASO	DESCRIPCIÓN	TIEMPOS	FRECUENCIA		
			D	S	M
1	Recepción de la remisión				
2	Ingreso de muestras				
3	Reporte de la(s) muestra(s) recibida(s).				

OBSERVACIONES:

Figura 26 Descripción de los procesos. Fuente: Propia.

5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En el manual de procedimientos se debe tener en cuenta la identificación del manual en donde debe quedar el nombre de la empresa, el área encargada de este procedimiento, el nombre de la persona responsable y la fecha de elaboración o actualización, según sea el caso.

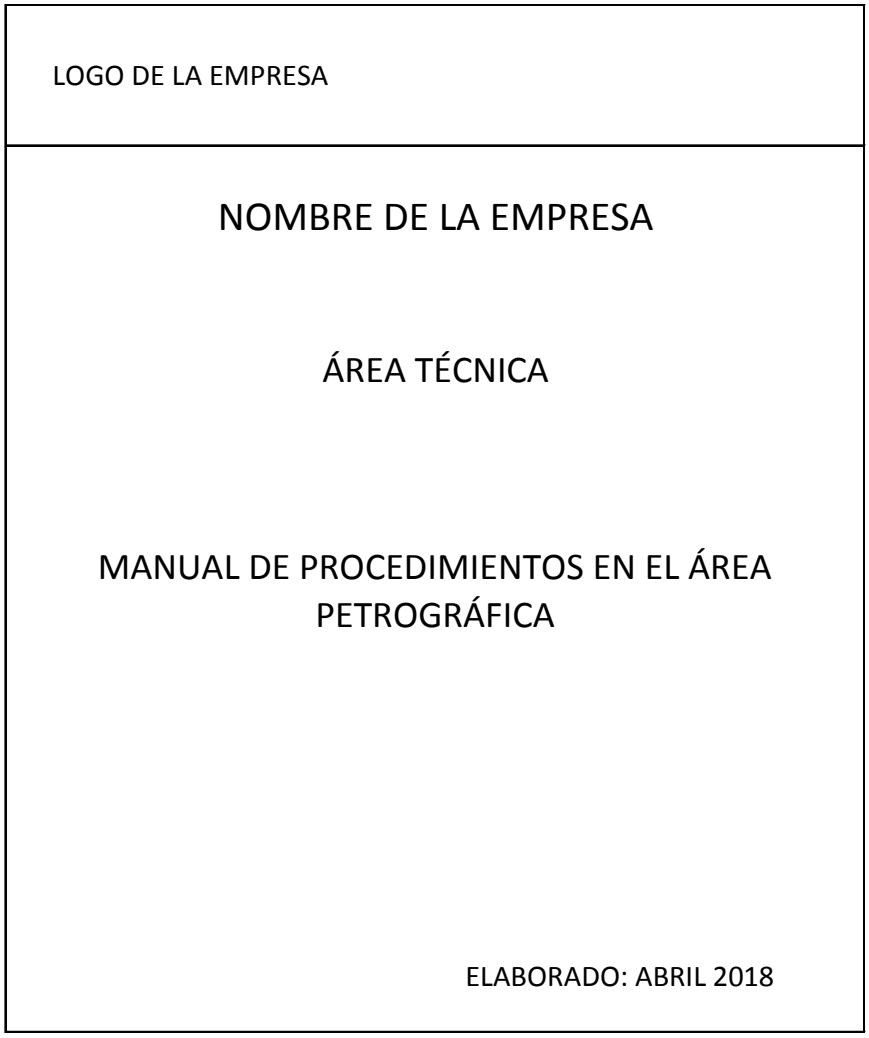


Figura 27 Portada del manual de procedimientos Fuente: Propia.

Se debe realizar la introducción y los objetivos del manual, para que el lector tenga un conocimiento general del contenido del manual. Para la descripción del procedimiento, este debe ser claro el cual describa la finalidad y alcance del procedimiento. Se debe apoyar en manuales

internos (si los hay) o en la normatividad vigente, resaltando la persona encargada de la elaboración, control y vigilancia de este procedimiento. Por último, se debe realizar una descripción de las actividades de forma secuencial que precisen de forma sistemática la realización de cada función y las observaciones que sean necesarias.

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="4">LOGO DE LA EMPRESA</td><td colspan="2" rowspan="2">PROCEDIMIENTO</td><td>CÓDIGO: PR-AT-00</td></tr>
<tr><td>FECHA:</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">RECEPCIÓN DE LA REMISIÓN</td><td>VERSIÓN:</td></tr>
<tr><td>PÁGINA:</td></tr>
<tr><td colspan="3">ÁREA : TÉCNICA</td><td colspan="2">RESPONSABLE DE ÁREA:</td></tr>
<tr><td colspan="5">DESCRIPCIÓN</td></tr>
<tr><td>PASO</td><td colspan="2">RESPONSABLE</td><td colspan="2">ACTIVIDAD</td></tr>
<tr><td>1</td><td colspan="2">ASISTENTE TÉCNICO</td><td colspan="2">Verificar que las muestras correspondan con la remisión</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="5">OBSERVACIONES:</td></tr>
</table>

Figura 28 Descripción de actividades Fuente: Propia.

<table>
<tr><td rowspan="3">LOGO DE LA EMPRESA</td><td colspan="2" rowspan="2">PROCEDIMIENTO</td><td>CÓDIGO: PR-AT-00</td></tr>
<tr><td>FECHA:</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">INGRESO DE MUESTRAS</td><td>VERSIÓN:</td></tr>
<tr><td>PÁGINA:</td></tr>
<tr><td colspan="2">ÁREA : TÉCNICA</td><td colspan="2">RESPONSABLE DE ÁREA:</td></tr>
<tr><td colspan="4">DESCRIPCIÓN</td></tr>
<tr><td>PASO</td><td>RESPONSABLE</td><td colspan="2">ACTIVIDAD</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2</td><td rowspan="2">ASISTENTE TÉCNICO</td><td colspan="2">Registrar la información pertinente a las muestras recibidas en la bitácora.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Digitalizar la información en el servidor de la empresa.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="4">OBSERVACIONES:</td></tr>
</table>

Figura 29 Descripción de actividades Fuente: Propia.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO: PR-AT-00
		FECHA:
	REPORTE DE MUESTRAS RECIBIDAS	VERSIÓN:
		PÁGINA:

ÁREA : TÉCNICA		RESPONSABLE DE ÁREA:
DESCRIPCIÓN		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
3	ASISTENTE TÉCNICO	Realizar el reporte de la muestras recibidas a la persona encargada de procesarlas.
OBSERVACIONES:		

Figura 30 Descripción de actividades Fuente: Propia.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO: PR-AT-00
		FECHA:
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	VERSIÓN:
		PÁGINA:
ÁREA :	RESPONSABLE DE ÁREA:	
DIAGRAMA DE FLUJO		

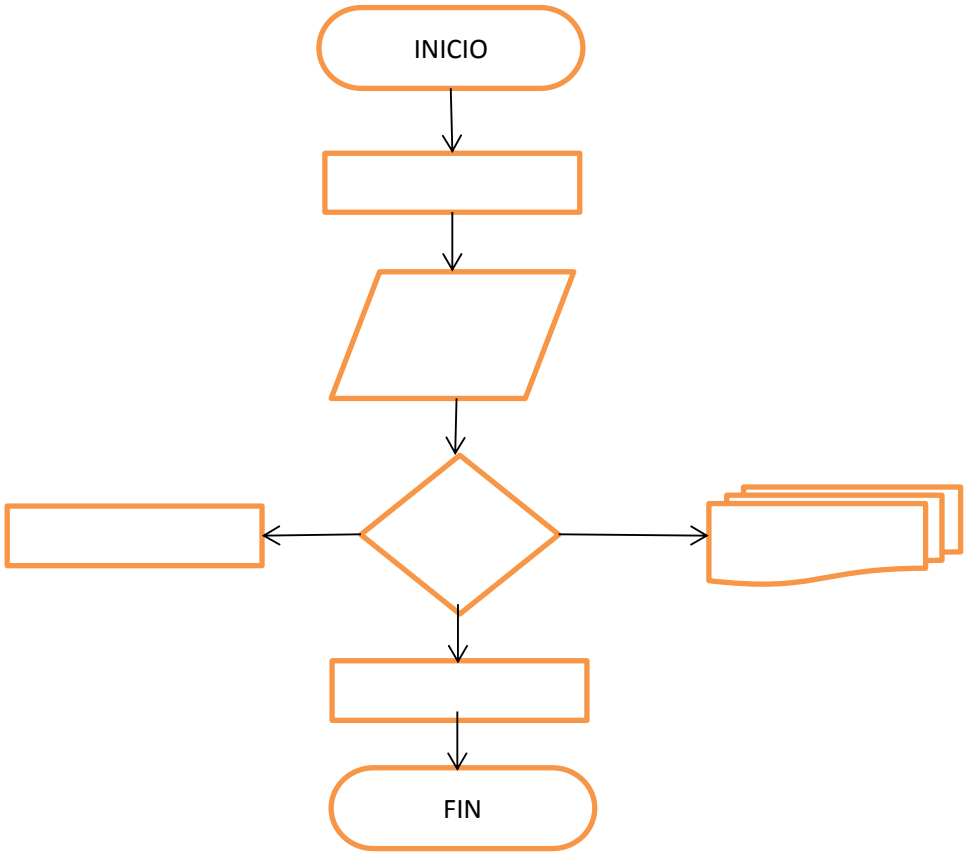


Figura 31 Diagrama de flujo de los procedimientos Fuente: Propia.

5.3 PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA: Técnica.

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar técnico.

PUESTOS QUE SUPERVISA: No aplica.

MISIÓN DELPUESTO

Efectuar actividades de recepción, codificación y procesamiento de muestras para el desarrollo del estudio petrográfico.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Recibir, codificar, almacenar y darle el manejo adecuado a las muestras de acuerdo al jefe de laboratorio o laboratorista.
2. Llevar el control de las muestras y los resultados de los informes realizados por la empresa.
3. Preparar las muestras para su respectivo análisis (Agregado, Concreto, Roca).
4. Velar por el orden y limpieza del Laboratorio en el cual trabaja.
5. Seguir instrucciones generales, normas y métodos que le corresponde en su trabajo.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Formación		*Incompleto*	*Completo*
	Bachillerato		
X	Técnico		**X**
	Tecnólogo		
	Universitario		
	Especialización		
	Maestría		
	Doctorado		

CONOCIMIENTOS

A. Conocimientos técnicos requeridos para el puesto:

Conocimientos vinculados a las funciones del puesto.

B. Conocimientos en el área de ofimática e idiomas.

OFIMÁTICA	**NIVEL DE DOMINIO**		
	BÁSICO	**INTERMEDIO**	**AVANZADO**
Word	**X**		
Excel	**X**		
Power point	**X**		

IDIOMAS	**NIVEL DE DOMINIO**			
	NO APLICA	**BÁSICO**	**INTERMEDIO**	**AVANZADO**
Inglés	**X**			

EXPERIENCIA

Experiencia laboral general:

Indique la cantidad total de experiencia laboral (Sector público o privado).

6 meses, mínimo o según requerimiento de la empresa.

Experiencia específica:

Marque el nivel mínimo de experiencia requerida para el puesto (Sector público o privado).

X	Auxiliar o asistente
	Practicante profesional
	Analista/ Especialista
	Supervisor/Coordinador
	Jefe de área o departamento
	Gerente o director

HABILIDADES O COMPETENCIAS

- Orientación al servicio.
- Empatía.
- Trabajo en equipo.
- Autocontrol.
- Comunicación oral.
- Compromiso.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA: Técnica.

NOMBRE DEL PUESTO: Analista técnico.

PUESTOS QUE SUPERVISA: No aplica.

MISIÓN DELPUESTO

Apoyar permanentemente en los procesos, procedimientos y actividades que son ejecutadas en el Laboratorio, coadyuvando a la efectiva realización de análisis de muestras para el desarrollo del estudio petrográfico.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Recibir las muestras codificadas para el análisis petrográfico.
2. Análisis petrográfico preliminar a nivel macroscópico.
3. Ingreso de datos del análisis preliminar al sistema.
4. Elaboración del pre informe.
5. Reportar oportunamente, daños, anomalías y cualquier incidente que se suscite, en la ejecución de sus funciones.
6. Desarrollar otras funciones que en el ámbito de su competencia, le asigne el responsable del área.
7. Mantener en confidencialidad los trabajos y resultados elaborados dentro y fuera de laboratorio.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Formación		*Incompleto*	*Completo*
	Bachillerato		
	Técnico		
	Tecnólogo		
X	Universitario		**X**
	Especialización		
	Maestría		
	Doctorado		

CONOCIMIENTOS

A. Conocimientos técnicos requeridos para el puesto:

Conocimientos vinculados a la geología y afines.

B. Conocimientos en el área de ofimática e idiomas.

OFIMÁTICA	**NIVEL DE DOMINIO**		
	BÁSICO	**INTERMEDIO**	**AVANZADO**
Word	**X**		
Excel	**X**		
Power point	**X**		

IDIOMAS	NIVEL DE DOMINIO			
	NO APLICA	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Inglés		X		

EXPERIENCIA

Experiencia laboral general:

Indique la cantidad total de experiencia laboral (Sector público o privado).

1 año, mínimo

Experiencia específica:

Marque el nivel mínimo de experiencia requerida para el puesto (Sector público o privado).

	Auxiliar o asistente
	Practicante profesional
X	Analista/ Especialista
	Supervisor/Coordinador
	Jefe de área o departamento
	Gerente o director

HABILIDADES O COMPETENCIAS

- Empatía.
- Trabajo en equipo.
- Autocontrol.
- Comunicación oral.
- Compromiso.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA: Técnica.

NOMBRE DEL PUESTO: Petrógrafo.

PUESTOS QUE SUPERVISA: Analista técnico.

MISIÓN DELPUESTO

Realizar análisis y coordinación de procesos para dar cumplimiento a los objetivos en cuanto al desarrollo del estudio de la petrografía.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Realizar trabajo que requiere un alto grado de análisis en el desarrollo del estudio petrográfico.
2. Generar información útil, oportuna y confiable que ayuden en la toma de decisiones.
3. Mantener en confidencialidad los trabajos y resultados elaborados dentro y fuera de laboratorio
4. Dar cumplimiento a los procedimientos técnicos concernientes al área.
5. Elaborar informes de los análisis realizados en el laboratorio de acuerdo a los requerimientos.
6. Brindar asesoría a los clientes en el área de su competencia.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Formación		***Incompleto***	***Completo***
	Bachillerato		
	Técnico		
	Tecnólogo		
	Universitario		
X	Especialización		**X**
	Maestría		
	Doctorado		

CONOCIMIENTOS

A. Conocimientos técnicos requeridos para el puesto:

- Conocimientos vinculados a la geología y afines.
- Conocimientos en patología.
- Normas ASTM e ICONTEC.
- Realización e interpretación de ensayos de laboratorio

B. Conocimientos en el área de ofimática e idiomas.

OFIMÁTICA	**NIVEL DE DOMINIO**		
	BÁSICO	**INTERMEDIO**	**AVANZADO**
Word	**X**		
Excel	**X**		
Power point	**X**		

IDIOMAS	NIVEL DE DOMINIO			
	NO APLICA	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Inglés			X	

EXPERIENCIA

Experiencia laboral general:

Indique la cantidad total de experiencia laboral (Sector público o privado).

5 años, mínimo

Experiencia específica:

Marque el nivel mínimo de experiencia requerida para el puesto (Sector público o privado).

	Auxiliar o asistente
	Practicante profesional
	Analista/ Especialista
	Supervisor/Coordinador
X	Jefe de área o departamento
	Gerente o director

HABILIDADES O COMPETENCIAS

- Capacidad analítica.
- Liderazgo y motivación.
- Trabajo bajo presión.
- Empatía.
- Cooperación.

- Autocontrol.
- Comunicación oral.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La microempresa va encaminada al éxito, pero al ser una empresa nueva hay muchas falencias de termino organizacional, por este motivo es necesario que se organice el desarrollo de las actividades para asi llegar a un servicio de calidad.

Teniendo en cuenta el primer objetivo especifico podemos concluir que a partir de las encuestas realizadas a los empleados, clientes y proveedores; el estado actual de la empresa presenta un deficit en el desarrollo de las actividades, ya que como se evidencio; las actividades no estan claramente definidas y el clima laboral dentro de la compañía es deficiente.

Dando cumplimiento al segundo obejtivo especifico, se realizo la propuesta de los perfiles de puestos de trabajo, teniendo en cuenta los resultados de las encuentas de la investigaciòn y la necesidad de las habilidades que requiere la compañía para cada uno de los profesionales, que deben desarrollar las actividades para las cuales deben ser asignados.

Finalmente para el desarrollo del tercer objetivo especifico, se realizo la estructura del manual de procesos y procedimientos, según el desarrollo optimo de las actividades, en cuento a tiempo, costo y resultados, que se deben realizar en la entrega del estudio de la petrografia.

Por todo lo anterior se evidencia la necesidad de implementar en la compañía un manual para mejorar la eficiencia de los procesos tecnicos en el desarrollo de la petrografia, dando cuplimiento al objetivo general del proyecto y de esta manera la empresa pueda iniciar con la aplicaciòn de un sistema de gestion de calidad teniendo en cuenta la norma iso 9001.

Recomendaciones

Se recomienda realizar un manual de procesos y procedimientos para poder a futuro realizar una implementación de calidad.

Al aplicar el SGC es necesario incluir a todos los colaboradores para crecer en esas falencias a nivel de bienestar laboral.

Se recomienda que la microempresa adopte la propuesta de realizar un manual de procesos teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, ya que el sentimiento de satisfacción es deficiente.

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño y sistema de estímulos a los resultados del personal.

BIBLIOGRAFÍA

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica.* Recuperado de https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf

Servicio Geológico Colombiano Agencia Nacional de minería. *Manual de Suminstro y Entrega de la Información Geológica Generada en el Desarrollo de Actividades Mineras*. Ministerio de Minas y Energía. Bogotá, D.C. Recuperado de https://www2.sgc.gov.co/sgc/mapas/Documents/PDF%20MANUALES/MANUAL_INFORMACION_V1.pdf.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5a ed.)*. México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana

Competitividad. Recuperado de https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/

Cuestas, Y., Martínez, L., (2009). *Diseño del manual de calidad para la empresa Multifín electrónica S.A.* Tesis de la Universidad de la Salle, Bogotá D.C.

Enfoque cuantitativo. Recuperado de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html

ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad. Un e-book editado por ISOTools Excellence

Nieto, C., Téllez, J., (2010). *Diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa confecciones caroyco E.U., basado en los requisitos de la norma técnica colombiana ISO 9001:2008.* Tesis de la Universidad de la Salle, Bogotá D.C.

Herrera, M., (2008). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa.* Tesis de maestría de la Universidad Veracruzana, Xalapa.

Norma Técnica colombiana. *NTC ISO 9001:2015*. Icontec, Bogotá.

Moya, C. Adrian. *Proceso de calidad.* Centro de estudios y capacitación cooperativa R.L.

Forero, M., Carlos A. (2014). *El sistema de gestión calidad como herramienta fundamental para lograr competitividad.* Diplomado de la Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, D.C.

Agudelo, A., Castañeda, P. y Rojas. L. (2009). *Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora C.I COFFEE INN de la ciudad de Pereira (Risaralda).* Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira.

Barrios, M., María A. (2015). *Círculo de Deming en el departamento de producción de las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango.* Tesis de grado de la Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.

Álvarez, T., Martín G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. (1a ed.)*. México, D.F., México: Panorama Editorial S.A.

Asanza, M., María I., Miranda, T., Marisol M., Ortiz, Z., Rafael M. y Espín, M., Jorge A. (2016): *"Manual de procedimiento en la empresa".* Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016). En línea: http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html.

Alles, Martha A. *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. 1ª ed. 2ª reimp. Buenos Aires. Granica, 2005.

Campbell, JP, McCloy, RA, Oppler, SH y Sager, CE (1993) *Una teoría del rendimiento*. En: Schmitt, N. y Borman, WC, Eds., Selección de personal en organizaciones. pp 35-70

Page, M. (2018). *Las diez cualidades de liderazgo más importantes*. Recuperado de https://www.michaelpage.pe/empresas/consejos-de-iniciacion-del-personal/las-diez-cualidades-de-liderazgo-m%C3%A1s-importantes.

Aguado, D. (2013). *Motivación y reconocimiento*. Recuperado de http://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento.

Hau, W. (2013). *Análisis del costo de servicio al cliente: estrategia competitiva.* Recuperado de http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/67229-analisis-del-costo-servicio-al-cliente-estrategia-competitiva.

Martin, A. (2012). *La relación calidad – precio. Recuperado de* http://www.eleconomista.es/blogs/la-conciencia-del-directivo/?p=418.

Arturo, N. (2015). *Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia.* Recuperado de https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/.

ANEXOS

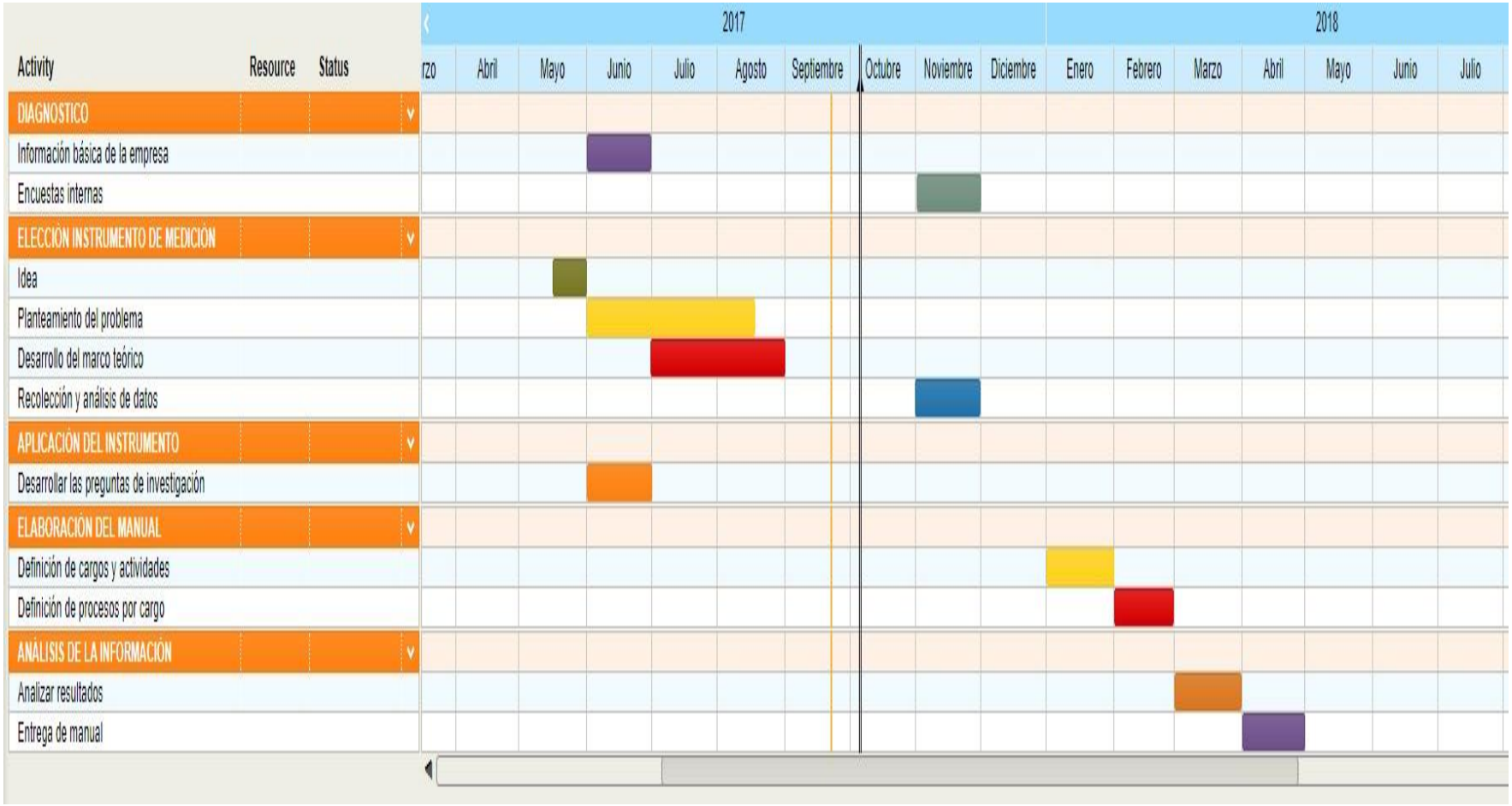
PRESUPUESTO

Para el presupuesto se debe tener en cuenta el material con el que se va a realizar las encuestas, los desplazamientos a la empresa (transportes), las impresiones del documento final y demás actividades o imprevistos que se presenten.

DESCRIPCIÓN	VALOR
Papelería	$15.000
Impresiones	$20.000
Transportes	$20.000
Manual	$85.000
Imprevistos	$60.000
TOTAL	$200.000

CRONOGRAMA

Figura 32 Cronograma de actividades. Fuente Propia.



ENCUESTA EMPRESA

Figura 33. Formato de entrevista para empresa.

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL						
	PUESTO DE TRABAJO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	El trabajo en mi área está bien organizado					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por lo tanto sé lo que se espera de mí.					
3	En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					
	DIRECCIÓN DEL ÁREA	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
6	El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
7	El responsable soluciona problemas de manera eficaz.					
8	El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
9	El responsable toma decisiones con la participación del personal del área.					
10	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.					
	AMBIENTE LABORAL Y LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
13	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
15	El ambiente de trabajo me produce estrés.					
	CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
16	Las condiciones de trabjo de mi área son seguras (no representan riesgos para la salud).					
17	Las condiciones ambientales del área (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación..) facilitan mi actividad diaria.					
18	Las instalaciones del área (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los clientes.					
19	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					
	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
20	Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
21	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
22	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.					
23	En general, las condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.					
24	La compañía me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
25	El nombre y prestigio de la compañía son gratificantes para mí.					
26	En general, me siento satisfecho en mi área.					

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

INFORMACIÓN GENERAL

Marque su respuesta con una X

GÉNERO	HOMBRE	
	MUJER	X

EDAD	MENOS DE 25	X
	ENTRE 25 Y 35	
	ENTRE 36 Y 45	
	ENTRE 46 Y 55	
	MÁS DE 55	

EDUCACIÓN	BACHILLER	
	TÉCNICO	
	TECNÓLOGO	
	PREGRADO	
	POSTGRADO	X
	OTROS	

ÁREA EN QUE TRABAJA	ADMINISTRATIVA	
	TÉCNICA	X
	SERVICIOS GENERALES	

TIEMPO TRABAJADO EN EL PUESTO ACTUAL	MENOS DE 1 AÑO	
	ENTRE 1 Y 2 AÑOS	
	ENTRE 2 Y 5 AÑOS	X
	MÁS DE 5 AÑOS	

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

	PUESTO DE TRABAJO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	El trabajo en mi área está bien organizado.			X		
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas.				X	
3	En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.				X	
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.				X	
5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.			X		
	DIRECCIÓN DEL ÁREA	**TOTALMENTE EN DESACUERDO**	**EN DESACUERDO**	**INDIFERENTE**	**DE ACUERDO**	**TOTALMENTE DE ACUERDO**
6	El responsable demuestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones.				X	
7	El responsable soluciona problemas de manera eficaz.			X		
8	El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad.				X	
9	El responsable toma decisiones con la participación del personal del área.			X		
10	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.			X		
	AMBIENTE LABORAL Y LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	**TOTALMENTE EN DESACUERDO**	**EN DESACUERDO**	**INDIFERENTE**	**DE ACUERDO**	**TOTALMENTE DE ACUERDO**
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.					X
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.				X	
13	Me siento parte de un equipo de trabajo.				X	
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.				X	
15	El ambiente de trabajo me produce estrés.			X		
	CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS	**TOTALMENTE EN DESACUERDO**	**EN DESACUERDO**	**INDIFERENTE**	**DE ACUERDO**	**TOTALMENTE DE ACUERDO**
16	Las condiciones de trabajo de mi área son seguras (no representan riesgos para la salud).			X		
17	Las condiciones ambientales del área (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación..) facilitan mi actividad diaria.		X			
18	Las instalaciones del área (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo.				X	
19	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.				X	
	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	**TOTALMENTE EN DESACUERDO**	**EN DESACUERDO**	**INDIFERENTE**	**DE ACUERDO**	**TOTALMENTE DE ACUERDO**
20	Estoy motivado para realizar mi trabajo.			X		
21	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.		X			
22	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.		X			
23	En general, las condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.		X			
24	La compañía me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.				X	
25	El nombre y prestigio de la compañía son gratificantes para mí.			X		
26	En general, me siento satisfecho en mi área.			X		

ENCUESTA CLIENTES

1. **En general, ¿está satisfecho o insatisfecho con nuestra compañía?**
   - ○ Muy satisfecho
   - ○ Algo satisfecho
   - ○ Ni satisfecho, ni insatisfecho
   - ○ Algo insatisfecho
   - ○ Muy insatisfecho

2. **¿Cuál de las siguientes palabras usaría para describir nuestros productos? Seleccione aquellas que correspondan.**
   - ○ Confiable
   - ○ Alta calidad
   - ○ Útil
   - ○ Único
   - ○ Buena relación calidad-precio
   - ○ Demasiado caro
   - ○ Poco práctico
   - ○ Ineficaz
   - ○ Mala calidad
   - ○ No confiable

3. **¿Cómo calificaría la calidad de nuestros productos? Elija uno.**
   - ○ Muy alta calidad
   - ○ Alta calidad
   - ○ Calidad ni alta, ni baja
   - ○ Baja calidad
   - ○ Muy baja calidad

4. **¿Cómo calificaría la relación calidad-precio de nuestros productos?**
   - ○ Excelente
   - ○ Por encima de la media
   - ○ Media
   - ○ Por debajo de la media
   - ○ Insuficiente

5. **¿Cuál ha sido nuestra capacidad de respuesta a sus preguntas o problemas sobre nuestros productos?**
   - ○ Excelente capacidad de respuesta
   - ○ Gran capacidad de respuesta
   - ○ Capacidad de respuesta moderada
   - ○ Sin demasiada capacidad de respuesta
   - ○ Nula capacidad de respuesta
   - ○ No es aplicable

6. **¿Cuánto tiempo ha sido cliente de nuestra compañía?**
   - ○ Esta es mi primera compra
   - ○ Menos de seis meses
   - ○ De seis meses a un año
   - ○ Entre 1 y 2 años
   - ○ 3 años o más
   - ○ No he realizado aún ninguna compra

7. **¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar alguno de nuestros productos?**
   - ○ Muy probable
   - ○ Bastante probable
   - ○ Más o menos probable
   - ○ No muy probable
   - ○ Nada probable

ENCUESTA PROVEEDORES

1. **¿La empresa cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de suministro?**
   - ○ Muy satisfecho
   - ○ Algo satisfecho
   - ○ Ni satisfecho, ni insatisfecho
   - ○ Algo insatisfecho
   - ○ Muy insatisfecho

2. **¿La eficacia y el trato de los interlocutores con los que ha tenido contacto es la adecuada?**
   - ○ Muy satisfecho
   - ○ Algo satisfecho
   - ○ Ni satisfecho, ni insatisfecho
   - ○ Algo insatisfecho
   - ○ Muy insatisfecho

3. **¿La empresa ofrece un marco de relación flexible en el que el suministrador puede aportar su experiencia?**
   - ○ Muy satisfecho
   - ○ Algo satisfecho
   - ○ Ni satisfecho, ni insatisfecho
   - ○ Algo insatisfecho
   - ○ Muy insatisfecho

4. **¿Considera esta empresa como una valiosa referencia en el mercado?**
   - ○ Muy satisfecho
   - ○ Algo satisfecho
   - ○ Ni satisfecho, ni insatisfecho
   - ○ Algo insatisfecho
   - ○ Muy insatisfecho

5. **Evalúe sus relaciones con esta empresa en comparación con las mantenidas con el resto de sus clientes**
   - ○ Muy satisfecho
   - ○ Algo satisfecho
   - ○ Ni satisfecho, ni insatisfecho
   - ○ Algo insatisfecho
   - ○ Muy insatisfecho

6. **Valore la evolución de nuestra relación en los últimos 12 meses**
   - ○ Muy satisfecho
   - ○ Algo satisfecho
   - ○ Ni satisfecho, ni insatisfecho
   - ○ Algo insatisfecho
   - ○ Muy insatisfecho

7. **Indique el nivel de satisfacción general en su relación como suministrador de esta empresa**
   - ○ Muy satisfecho
   - ○ Algo satisfecho
   - ○ Ni satisfecho, ni insatisfecho
   - ○ Algo insatisfecho
   - ○ Muy insatisfecho

PERFIL DE COMPETENCIAS

Figura 34 Formato de perfil de competencias. Fuente: Propia.

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
ÁREA
NOMBRE DEL PUESTO
PUESTOS QUE SUPERVISA

MISIÓN DELPUESTO

FUNCIONES DEL PUESTO

1	
2	
3	
4	
5	

FORMACIÓN ACADÉMICA

Formación		***Incompleto***	***Completo***
	Bachillerato		
	Técnico		
	Tecnólogo		
	Universitario		
	Especialización		
	Maestría		
	Doctorado		

CONOCIMIENTOS

A. Conocimientos técnicos requeridos para el puesto:

B. Conocimientos en el área de ofimática e idiomas.

OFIMÁTICA	**NIVEL DE DOMINIO**		
	BÁSICO	**INTERMEDIO**	**AVANZADO**
Word			
Excel			
Power point			

IDIOMAS	**NIVEL DE DOMINIO**			
	NO APLICA	**BÁSICO**	**INTERMEDIO**	**AVANZADO**
Inglés				

EXPERIENCIA

Experiencia laboral general:
Indique la cantidad total de experiencia laboral (Sector público o privado).

Experiencia específica:
Marque el nivel mínimo de experiencia requerida para el puesto (Sector público o privado).

	Auxiliar o asistente
	Practicante profesional
	Analista/ Especialista
	Supervisor/Coordinador
	Jefe de área o departamento
	Gerente o director

HABILIDADES O COMPETENCIAS

-
-
-

FORMATO MANUAL PROCESOS

Figura 35. Formato de procesos. Fuente propia.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCESO	CÓDIGO: PC-AT-00
		FECHA:
		VERSIÓN:
		PÁGINA:

ÁREA :	RESPONSABLE DE ÁREA:

PASO	DESCRIPCIÓN	TIEMPOS	FRECUENCIA		
			D	S	M

OBSERVACIONES:

FORMATO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Figura 36. Formato de procedimientos. Fuente propia.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO: PR-AT-00
		FECHA:
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	VERSIÓN:
		PÁGINA:
ÁREA :		RESPONSABLE DE ÁREA:
DESCRIPCIÓN		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
OBSERVACIONES:		