



TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

Propuesta de mejora en los procesos de Manual de Funciones de la empresa Villa
Barbacoa

AUTORES

David Julián Jiménez Jiménez
Cod: 1095830679

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES
TECNOLOGIA EN GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA, SANTANDER
FECHA DE PRESENTACIÓN: 04-12-2019**



TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

Propuesta de mejora en los procesos de Manual de Funciones de la empresa Villa
Barbacoa

AUTORES

David Julián Jiménez Jiménez
Cód. 1095830679

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en Gestión Empresarial**

DIRECTOR

Alba Patricia Guzmán Duque, Ph.D.

GRUPO DE INVESTIGACIÓN – GICSE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES
TECNOLOGIA EN GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
FECHA DE PRESENTACIÓN: 04-12-2019**

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del Jurado

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u>	<u>5</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>6</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>8</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2. JUSTIFICACIÓN	9
1.3. OBJETIVOS.....	11
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4. ESTADO DEL ARTE	11
<u>2. MARCO REFERENCIAL.....</u>	<u>15</u>
2.1. MARCO TEORICO:.....	15
2.2. MARCO LEGAL:	16
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	19
<u>3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>24</u>
3.1. MATRIZ DE MARCO LÓGICO	24
3.1.1 MATRIZ DE INVOLUCRADOS.....	24
3.1.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	24
3.1.3 ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	25
3.1.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	25
3.1.5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	26
3.1.6 HILO CONDUCTOR.....	27
3.2. DOCUMENTO TÉCNICO	28
3.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	28
3.2.2 DIAGNÓSTICO	29
3.2.3 MANUAL DE FUNCIONES.....	29
3.2.4 ACCIONES DE MEJORA.....	39
<u>4. CONCLUSIONES</u>	<u>42</u>
<u>5. RECOMENDACIONES</u>	<u>44</u>
<u>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>46</u>

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito por el cual se desarrolla esta propuesta, es el problema que surge en el entorno organizacional del restaurante Villa Barbacoa, en lo que concierne a la distribución y ejecución de las funciones que se llevan a cabo, sin la consolidación de un Manual de Funciones. Así mismo, surge la necesidad de mejorar cada uno de los procesos a nivel interno respecto a las funciones, con el fin de mejorar el desempeño de cada una de sus áreas, del mismo modo, para lograr una mejor competitividad, en vista de que en el mercado en que se encuentra inmersa la compañía, evidencia cambios y una evolución constante de las empresas participantes. El desarrollo de la propuesta se basa inicialmente en la observación y participación en el estado actual de la compañía, estableciendo esta problemática como uno de los factores más determinantes para lograr una evolución positiva en el mercado. Se pretende lograr la ejecución e implementación del manual de funciones para generar una mejor adaptación por parte de los trabajadores hacia las actividades que desarrollan y una mejoría en la ejecución de los procesos. A partir de esto, lograr una mayor competitividad en el sector de restaurantes. Se describe en máximo 300 palabras el propósito del trabajo de grado, la metodología, los alcances, resultados esperados y productos entregables.

PALABRAS CLAVE. Competitividad, funciones, recursos humanos, manual administrativo, procesos.

INTRODUCCIÓN

La empresa Villa Barbacoa, cuya actividad se desarrolla en el sector de restaurantes, no contaba con una herramienta básica para desarrollar procesos básicos para la organización, como la selección de personal, actividades diarias, la distribución de labores y evaluar el desempeño de los empleados. Así mismo, el control de actividades y distribución de labores se ha visto afectada por la carencia de un manual que especifique las tareas y competencias afines a cada cargo, provocando sobre carga en los empleados y un ambiente laboral negativo, también, la mala prestación del servicio desde la calidad y el tiempo de entrega de los productos.

El mercado actual en el que se encuentra inmersa la compañía, se ha visto influenciado por factores económicos, sociales y tecnológicos cuyas influencias se desarrollan mediante una aculturación, la cual ha permitido un avance significativo en los procesos de las empresas, una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación por parte de la empresa y sus empleados, a partir de tendencias de otros contextos, aplicados a los procesos internos de las empresas, reflejando el uso de nuevas tendencias en la evolución general de las compañías y en la competitividad que genera en su mercado, esto se relaciona con la capacidad de adaptación de las compañías. El proceso evolutivo de adaptación de acuerdo al grado de complejidad del entorno es el factor que asegura que las organizaciones con mejor desempeño son las que sobreviven (González, 2016).

La evolución de las compañías se ve supeditada a la calidad de su talento humano, por ende, es necesario que las empresas busquen desarrollar procesos acordes a las necesidades del mercado y de los procesos ejecutados por las grandes compañías que sirven como base, para mejorar las condiciones de sus colaboradores, desde el punto de vista, de la organización y distribución de las actividades que desarrolla diariamente la organización, lo cual permite mejores condiciones para el trabajador, ya que este solamente se encarga de realizar las labores pertinentes a su cargo y competencias, así mismo, conlleva a que la entrega del producto y servicio final al consumidor sea de una óptima calidad, y su capacidad de competencia mejore significativamente a través del tiempo. El desempeño y el bienestar de los empleados son responsabilidad de la gerencia, así mismo, del departamento del talento humano. Se debe realizar un trabajo arduo, que se anticipe a los desafíos que puede enfrentar la organización, la gestión del talento humano puede fomentar en los trabajadores y gerentes estrategias que les permitan estar al nivel de cualquier tipo de dificultad (Pardo, 2015).

El presente trabajo de investigación se desarrolla a partir de los siguientes puntos: inicialmente un resumen ejecutivo el cual contiene una breve explicación del contenido de la investigación, luego una introducción la cual explica al lector la situación de la compañía y la importancia del tema a investigar para las organizaciones, por otra parte, inicia con la descripción del trabajo de investigación, la cual contiene el planteamiento de la problemática, la justificación, y los objetivos generales y específicos; luego aparece el desarrollo del trabajo de investigación el cual se desarrolla en base a la metodología del marco lógico para la planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos, la

cual contiene el análisis de los involucrados, de los problemas, objetivos y alternativas de solución, por otra parte, se desarrolla el documento técnico que contiene el manual de funciones para organización y finalmente se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En cualquier contexto empresarial es muy importante con una adecuada elaboración y ejecución de un Manual de Funciones en el que se describan las tareas y competencias afines a cada uno de los cargos de la empresa, sin importar el número de trabajadores que posea y del tiempo de actividad, es decir, desde el momento en que se formaliza una pequeña empresa, es necesario desarrollar desde la planeación este tipo de manuales con el fin de brindar a los trabajadores el orden adecuado en los procesos, por otra parte, poder estar a la par de los grandes competidores los cuales llevan años en el mercado desde la perspectiva interna de la organización. Los manuales son una figura indispensable para toda empresa u organización, al permitirles cumplir sus actividades y procesos de manera sencilla y fluida, facilitan el aprendizaje de nuevo personal, también, brindan la orientación necesaria para cada uno de los colaboradores en sus distintas áreas, encaminando los esfuerzos del empleado hacia el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales (Gutiérrez, 2014).

La empresa Villa Barbacoa, fue fundada en el 2016 el empresario Andrés Galvis en asociación con su hermano Hernando, ambos, luego de estar inmersos en la cultura norte americana, trajeron consigo una idea de negocio, para formar un restaurante de estilo americano. Desde su fundación, se encuentra ubicada en la calle 157 n154-225, LC 1, diagonal Fosunab.

Hasta la fecha ha tenido una excelente acogida por parte del público, siendo reconocido en su mercado en poco tiempo, captando diferentes tipos de clientes, quienes se han encargado de darle una mejor posición. A partir de esto, ha tenido la participación en diferentes concursos en los que participa el sector de restaurantes a nivel nacional, por ejemplo, Pizza Master, Burguer Master.

A partir de esto ha surgido la necesidad en la compañía de adquirir un mayor número de trabajadores para suplir las actividades necesarias para suplir las exigencias que emana el mercado, desde su formación; actualmente, cuenta con 12 trabajadores, para todas sus áreas. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores manifiesta inconformidad, en lo que concierne a la distribución de tareas, algunas de ellas son:

-Los empleados infieren que cuando el volumen de producción y ventas es muy elevado, deben incrementar sus capacidades para suplir más de cuatro tareas a la vez, generando un mal ambiente laboral, por tanto, su rendimiento no será el ideal para la prestación de un buen producto y servicio.

-El exceso de trabajo genera el no cumplimiento de algunas labores o el retraso de las mismas, generando malestar en los clientes, además, retraso en la entrega de pedidos tanto dentro del establecimiento, como aquellos pedidos que se solicitan vía domicilio.

-Falta de un manual que contemple las funciones, lo cual genera falta de organización empresarial, ya que no se tiene un prontuario que describa un paso a paso del desarrollo de las acciones que se llevan a cabo en las diferentes áreas de trabajo del restaurante

El desconocer las actividades organizacionales conlleva a desarrollar los principales problemas en las empresas, el cual consiste en designar labores distintas a las de cada cargo, obligando al trabajador a realizar labores que no se relacionan con sus conocimientos y actividades acordes a su perfil, desarrollando dobles funciones, manteniendo una percepción errónea del puesto de trabajo y sus obligaciones, a partir de la carencia de un manual de funciones en la empresa (Cárdenas, 2015).

El manual de funciones indica procedimientos y métodos específicos. Transmite los procesos a realizar para cumplir el trabajo de todo el talento humano de cualquier equipo de trabajo al cual se le hayan asignado tareas específicas. El plasmar un proceso por escrito puede determinar la metodología a seguir para desarrollar algún trabajo (Kellog, 2016).

Es necesario que los directivos siempre vigilen que las actividades se estén cumpliendo satisfactoriamente hacia el objetivo propuesto. Por ello deben formalizar una buena idea y designar correctamente las actividades a realizar para dar cumplimiento al plan desarrollado. Sin embargo, las buenas actuaciones de cada colaborador no determinan que la gestión realizada pueda tener éxito, por tanto, pueden presentarse malas interpretaciones y discrepancias, las cuales deben comunicarse mediante la línea de mando con rapidez para generar acciones correctivas (Palma, 2014).

¿Qué influencia tiene la creación y ejecución del Manual de Funciones sobre las actividades que realizan los empleados de la empresa Villa Barbacoa?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el mercado en el que se encuentra inmersa la compañía, son pocas las empresas que poseen un manual de funciones para delimitar las actividades y competencias concernientes a cada área de trabajo, lo cual produce exceso de trabajo, desorden en los procesos y mal servicio lo cual genera baja competitividad con aquellas empresas líderes en el mercado, las cuales si cuentan con este tipo de manuales dentro de su planeación organizacional, factor que les ha permitido a este tipo de organizaciones expandirse hacia otras ciudades del país, siendo ejemplos claros de una excelente distribución de sus ejercicios a nivel interno, permitiendo generar un excelente servicio. Los manuales tienen la capacidad de canalizar las actividades operativas de la organización, sirviendo como guía de trabajo al personal y herramienta de orientación, logrando aumentar el compromiso de mejora por parte de los empleados para utilizar los sistemas y procedimientos administrativos (Gómez, 2015).

Esto implica, que la compañía no podrá encontrar la evolución que espera encontrar en su mercado, por tanto, es necesario contar con un manual administrativo de este tipo, el cual

puede mejorar y agilizar los procesos que se realizan generando una mayor eficiencia y eficacia para la compañía. El desarrollo y elaboración de este manual es viable, teniendo en cuenta que como empleado de la organización, puedo evidenciar a diario este tipo de falencias, y su respectiva solución, lo cual traerá consecuencias positivas para la empresa en su labor diaria, por ejemplo, un mejor ambiente organizacional y un mejor posicionamiento en el mercado. Toda empresa que cuente con un manual de funciones, hace factible el avance y el emprendimiento, ya que hemos denotado que a medida que enfocan los esfuerzos hacia una adecuada realización de los proyectos en sus diferentes áreas en las que se han incursionado una correcta ejecución del control sobre las actividades que realiza la organización (Cabrales, 2014).

Así mismo, la propuesta logrará generar ciertos impactos al llevar a cabo su realización, por ejemplo, un impacto organizacional positivo en la empresa, ya que dando a conocer a los empleados la estructura de un nuevo manual de funciones, podrán llevar a cabo de mejor forma sus actividades, también, la empresa tendrá un cambio positivo en la prestación de sus productos y servicio, generando un aumento en las ventas y una mayor competitividad. El manual de funciones permite mantener el orden, la eficiencia, la distribución racional de las funciones y tareas, la ubicación del personal, los procedimientos claros con políticas acertadas, liderazgo inteligente y todo lo que se relacione con el avance y buen funcionamiento de la empresa (Fernández, 2016).

Por otra parte, complementará la investigación de las Unidades Tecnológicas de Santander, mediante el aporte a la línea de investigación “competitividad y clima de negocios” del grupo de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales.

Según (Bravo, 2015), un área de trabajo va mucho más allá de un conjunto de tareas registradas en una ficha que analiza las responsabilidades, por lo cual se debe contemplar diseñar los puestos inmersos en la compañía. La manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una empresa en el siglo actual dictaminará circunstancialmente su capacidad de éxito y supervivencia durante los años.

La descripción de los cargos muestra la guía para desarrollar los manuales de procesos, así mismo, permiten crear un estándar sobre el desarrollo de las actividades y funciones que desarrollan los trabajadores en la empresa. Es una medida que resulta muy eficaz en los nuevos procesos de selección y reclutamiento de personal, ya que sirve como base para un perfil de cargo a seleccionar, permitiendo que el candidato más acertado pueda desempeñarse de manera correcta, permitiendo un cumplimiento más efectivo de los objetivos organizacionales (Pereda, 2014).

El diseño del manual de funciones permite el mejoramiento de las actividades e incremento del rendimiento de los empleados, dando como resultado el establecimiento de tareas específicas para cada empleado, permitiendo reducir el tiempo, los recursos, la pérdida de clientes, la duplicidad de trabajo y los costos. Tanto la empresa como los colaboradores mejoraran su rendimiento trayendo consigo los resultados esperados, y una mejoría en la satisfacción del cliente (Sánchez, 2018).

La falta de delimitar una estructura clara de las funciones de la empresa, implica desorden y malestar en las actividades administrativas desarrolladas por el personal. El problema principal de cualquier empresa es delegar responsabilidades a una sola persona, a través de tareas que no se relacionan con las competencias que esta posee para aplicarlas en su área de trabajo (Hurtado, 2014).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 *Objetivo General*

Proponer un plan de mejora en los procesos de Manual de funciones de la empresa Villa Barbacoa.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Investigar sobre la elaboración y ejecución del manual de funciones, indagando sobre la situación que viven los trabajadores en el entorno laboral.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Villa Barbacoa, a través del uso de la observación como técnica de investigación.
- Diseñar el Manual de Funciones acorde a las necesidades encontradas en el entorno laboral.
- Proponer acciones de mejora para la empresa Villa Barbacoa, que permitan el mejoramiento del desarrollo de las actividades de los empleados.

1.4. ESTADO DEL ARTE

Anterior a este trabajo de grado se realizaron diversos proyectos de investigación y artículos relacionados con la importancia y creación del Manual de funciones dentro de las organizaciones, algunos de ellos son:

El artículo publicado por Centro de desarrollo personal y profesional de Lima, Perú, realizado por Franklin Ríos, director de la organización. En el artículo expone la importancia del manual de funciones en las empresas teniendo en cuenta no solo la obligatoriedad de las certificaciones de calidad (ISO), también, mediante el uso a nivel interno llevado a cabo diariamente, permite mitigar los conflictos en las diferentes áreas, así mismo, permite dividir el trabajo, aumentando la productividad tanto de los empleados como de la compañía. También se convierte en un pilar fundamental para desarrollar nuevos sistemas empresariales como las evaluaciones de desempeño, asignaciones de salario y el desarrollo de carrera.

A partir de esto, Ríos recomienda cuidar su proceso de elaboración mediante las siguientes recomendaciones:

- Interés y contribución de todos los empleados en especial de los líderes.
- Compromiso de los líderes para tratar estos temas con los empleados, mediante la socialización de los mismos 3 a horas semanales
- Formación de un equipo técnico que lidere el proceso, tanto interna como externamente.
- Plan de estrategias desarrollado por la empresa.
- Implementar el manual haciendo énfasis en los cambios contundentes.

En el trabajo de investigación realizado por Adriana Orozco Henao de la Universidad de Pereira, explica la importancia del manual de funciones desde la percepción de los empleados hacia sus funciones y el manejo del talento humano por parte de la empresa visto como grupo social.

Explica que en las personas vinculadas a las organizaciones requieren estar seguras de las tareas que deben desempeñar y conocer la manera correcta en la que deben desarrollar las actividades para las que fueron contratadas. Considera que el Manual de funciones es un instrumento de procedimiento y de técnica necesario para administrar de buena forma al talento humano, vinculado a cada uno de los cargos de los grupos, conteniendo de forma ordenada información sobre aspectos organizacionales importantes para la ejecución de la labor, estableciendo actividades y requerimientos para las áreas que componen la estructura organizacional. A partir de su elaboración se logran algunos objetivos importantes para la empresa como lo son el cumplimiento de preceptos constitucionales y legales sobre la necesidad de establecer funciones para los diferentes puestos de trabajo que desempeñan las personas, así como los requisitos y responsabilidades que cada uno de ellos tienen con la empresa, logran la satisfacción de las necesidades institucionales y mejorar el logro de la productividad, eficiencia y la prestación de un buen servicio para los clientes.

En el Artículo, Importancia del Manual de funciones, publicado por SMSEcuador, Organización Mundial de Auditoría y Consultoría con Alto Compromiso hacia la calidad, explican lo fundamental del Manual de Funciones en las organizaciones, exponiendo que toda empresa debe tener el Manual para llevar el control sobre las tareas que debe desempeñar cada colaborador. Así mismo, explica que este tipo de manuales recopilan la descripción y el análisis de los cargos, son herramientas que permiten administrar el recurso humano eficientemente y el establecimiento de normas para los distintos cargos.

También explica la importancia que posee el manual para diferenciar los roles y responsabilidades de los cargos, para así, determinar la diferencia de los sueldos acorde a la función realizada. Dentro de los elementos que contiene el manual exponen los siguientes:

- Análisis del cargo: recolección y selección de datos para comprender el puesto de trabajo. Intervienen factores internos y externos.

- Descripción del cargo: documento que recopila los aspectos, deberes y responsabilidades del cargo.

Dentro de los beneficios que genera el Manual de Funciones para la empresa menciona los siguientes:

- La toma de decisiones es más imparcial ya que facilita la información.
- Organización eficaz del trabajo
- Informa al empleado sobre el desarrollo de su puesto, mediante la información de sus funciones, responsabilidades y requisitos afines al cargo.
- Transmite a los jefes información sobre el desarrollo de los cargos que están a su cargo, siendo un factor importante para evaluar el desempeño del trabajador.
- Permite desarrollar favorablemente los procesos de selección y evaluación de los cargos, así mismo, sirve para determinar nuevos problemas por mejorar desde el punto de vista de la capacitación y la seguridad en el trabajo

En el trabajo de investigación realizado por Celinda Cevallos y Fernando Dávila, en el cual diseñan y exponen la importancia de la aplicación de los manuales de funciones en las empresas, mediante la realización del mismo para la empresa ecuatoriana Duroglass, en la investigación, explican la importancia del manual haciendo énfasis en su capacidad de limitar falencias, la claridad que brinda mediante la distribución tareas y obligaciones concernientes a cada una de las áreas de la organización.

La aplicación del manual de funciones en la empresa permite mitigar los conflictos que se generan en el entorno laboral, tiene la capacidad de dividir el trabajo en grupo, permite disposición en los departamentos, mediante la delegación de responsabilidades generando orden para poder contrarrestar los problemas presentados en los diferentes puestos. (Quintanilla, 2014).

En lo que concierne a analizar los puestos de trabajo mediante el uso del manual de funciones, es necesario crear con anticipación una metodología la cual pueda analizar cada cargo de trabajo en la empresa, con el objetivo de establecer las responsabilidades y tareas según lo pactado en los objetivos organizacionales diseñados en la planeación de la empresa. (Carrasco, 2014).

Otra investigación publicada mediante el artículo realizado por Marlene Martín Torres docente del programa educativo de Administración y evaluación de proyectos e ingeniería en desarrollo empresarial de proyectos sustentables, explica la importancia de los manuales organizacionales como herramientas de comunicación en las MiPymes, expone que los manuales son documentos que contienen de forma sistemática los requisitos y pasos a desarrollar en las funciones de las distintas áreas.

Así mismo, el estudio planea que los manuales sirven como instrumentos para reducir costos a través de una metodología y una posterior unión de los mismos, también, se pueden dejar un registro por escrito sobre las actividades de la empresa para que los empleados puedan tener acceso al mismo y así guiarse para desarrollar de mejor forma su labor. Al no existir en las compañías un manual de esta clase se encontrarán pérdidas de tiempo e inversiones.

El enfoque hacia el cual se dirigen los manuales organizacionales se relaciona con la implementación de la estructura empresarial desde la perspectiva de la ejecución de sus actividades y responsabilidades diarias, en lo que concierne a las líneas de autoridad y de comunicación, a través de la creación de un sistema de control ejercido sobre los mismos con el fin de mejorar el proceso desarrollado por la administración.

En el artículo publicado por Marcelo Duarte gerente de procesos y permanencia de la Universidad Americana de Paraguay titulado La importancia de los manuales administrativos, el autor explica la importancia de poseer manuales administrativos en las compañías, desde la perspectiva de la capacidad que poseen para encaminar y comunicar la conducta de los colaboradores de la empresa, teniendo en cuenta que unifica los factores de desempeño y las acciones que realizan los empleados con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

Respecto a su idoneidad de direccionar la toma de decisiones, el autor expone que los manuales son un factor importante ya que actúan como guía para llegar a la eficiencia planeada por la administración, ya que funciona como instrumento de comunicación, por la información ordenada y sistemática que posee, la cual contempla los objetivos, normas y procesos que lleva a cabo la empresa, por otra parte, es importante socializar de forma constante el contenido del mismo, dejando de lado el pensamiento de que solo se posee para la realización de auditorías, si no mantenerlos como una política empresarial en el desarrollo de la compañía.

En otro estudio realizado por los profesores Gustavo Orozco, José Hernández, José Ronzón y Jesús Canales, investigadores de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, publicado en la revista de la universidad titulado Modelos de manuales Administrativos con base a herramientas de gestión de calidad y mejora continua. Caso: departamento de desarrollo de sistema del Estado de Tabasco.

En el artículo hace énfasis en la implementación de los manuales administrativos para el estado de Tabasco, desde el punto de vista de la estructura de la organización, sus niveles de subordinación y las actividades concernientes a cada puesto con su respectiva línea de control basado en las siete herramientas básicas de calidad que pueden solucionar problemas administrativos para el sector público.

Se considera que los trabajadores estatales deben tener conocimiento sobre la aplicación de los manuales administrativos en su puesto de empleo, con cada una de sus tareas, competencias y funciones de las áreas con las que se relaciona cada departamento, esto se puede implementar a través de la norma 9001 de 2088 de la gestión de la calidad y mejora continua con la administración pública y sus procesos internos. Respecto al tema de la resistencia al cambio, los empleados se resisten a factores como la innovación tecnológica, nuevos procesos, reorganización y actualización de procedimientos, por esto se requiere capacitar al personal y contemplar posibles reubicaciones del personal.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO:

El manual de funciones es una de las herramientas de gestión más fundamentales para el mundo empresarial, teniendo en cuenta que su estructura permite delimitar las tareas, funciones y competencias afines a cada cargo de cualquier compañía, permite lograr un mejor ambiente organizacional ya que al especificar las responsabilidades que tiene cada empleado logra consigo mejores resultados en la organización.

Así mismo, tiene la capacidad de no interferir con las habilidades intelectuales, o de la autonomía e independencia propia desde el punto de vista mental y profesional de los colaboradores de la organización, ya que la toma de decisiones que desarrollan los empleados se apoya en las directrices de los superiores, en este caso, lo establecido con claridad sobre las responsabilidades y obligaciones que cada uno de los cargos contiene, por ejemplo, requisitos y perfiles, donde se incluyen los procesos que deben realizar dentro de su actividad.

De las herramientas gerenciales, una de las más fundamentales son los manuales ya que transmiten información concreta y acertada, la cual permite encaminar la labor de los empleados de las compañías, ya que todos poseen ideas y pensamientos diferentes para su actuar, así mismo, tiene la capacidad de exponer las funciones concernientes de cada puesto de trabajo informando de forma más amplia a los colaboradores sobre las funciones que deben llevar a cabo, el puesto que ocupan dentro del organigrama y la relación que su puesto tiene con los demás cargos, y le transmite con claridad los objetivos de la empresa y las actividades necesarias para el cumplimiento de los mismos, también sirve como instrumento para la capacitación del nuevo personal (Melgar, 2014).

En la actualidad, las herramientas organizacionales de este tipo han tomado una gran trascendencia en la obtención de una excelente productividad en las compañías en todos sus niveles, dentro de estas se encuentra el Manual de funciones como mecanismo principal, el cual cobra una gran repercusión al transfigurarse como una herramienta para tomar decisiones y determinar el orden de la compañía para sus diferentes dependencias.

Por otra parte, es un instrumento de vital importancia, ya que así, lo delimitan algunas certificaciones de calidad en su contenido, las cuales especifican el uso interno y continuo, como factor fundamental para la minimización de conflictos en las zonas de trabajo. Tiene la capacidad de delimitar responsabilidades y dividir el trabajo. A partir de su desarrollo y aplicación es posible conferir sistemas y herramientas como las evaluaciones de desempeño, los diferentes niveles salariales, entre otros. Es necesario aplicar una revisión, actualización y modificación regularmente según el comportamiento del mercado, para generar una mejor adaptación a las nuevas condiciones que el mercado sugiera, trayendo consigo una mejor selección y medición del desempeño del personal y lograr afianzar una cultura organizacional sólida.

Los manuales organizacionales son elementos fundamentales los cuales sirven de guía de fácil interpretación y acceso la cual transmite de manera clara, ordenada y sencilla información sobre cualquier organización. Pueden indicar las actividades y la manera en que estas se deben desarrollar por parte de los trabajadores de la compañía (Ponce, 2015).

Según el autor (Amador, 2016) el manual de funciones contiene un conjunto de estimaciones que pueden cooperar a la comunicación de las tareas y el direccionamiento de la gerencia hacia el manejo del personal. Los aspectos que puede contener este manual son: nombre del cargo, línea de mando o conducto regular, funciones y competencias necesarias para llevar a cabo el cargo.

2.2. MARCO LEGAL:

Para el sector de comidas y restaurantes aplican las siguientes normas y certificaciones de calidad referentes a sus procesos internos y la prestación de diferentes servicios:

-ISO 9004/2009

Esta norma internacional brinda la disposición necesaria para poder llegar a conseguir el éxito durante el tiempo para cualquier tipo de empresa en un determinado entorno laboral, cuyas características son complejas y exigentes, mediante la gestión de calidad como pilar fundamental.

El éxito a través del tiempo de cualquier empresa se materializa a través de la gestión que esta realiza para el cumplimiento y satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes, socios y proveedores, en un largo periodo de tiempo. El prestigio continuo es posible lograrlo a través de un trabajo eficiente por parte de la empresa, la cual debe tener el conocimiento necesario sobre el contexto en el cual se desarrolla la compañía, a través de procesos de aprendizaje y de la implementación de nuevos cambios y mejoras para los procesos internos.

Brinda un encauzamiento más completo sobre la diligencia que se le debe dar a la calidad, teniendo en cuenta que la norma ISO 9001 expone las carencias y expectativas de quienes pueden estar relacionados con la misma, además, brinda la guía necesaria para implementar un mejoramiento en armonía con los procesos de la empresa con el fin de mejorar el rendimiento global de la compañía.

-ISO 9001 DE 2015

Es un estándar mundialmente conocido. Una gran cantidad de empresas a nivel mundial se encuentran avaladas por esta norma, empresas de diferentes tamaños y razón social se puede certificar, esta norma no se enfoca hacia el mejoramiento del producto, si no pretende que los artículos iguales posean rasgos parecidos.

Las empresas evidencian día tras día cantidades de demanda, calidad y rentabilidad muy elevadas. Para lograr enfrentar todos los escenarios posibles, cualquier tipo de empresa, se ciñe al Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de obtener ventajas respecto a la competencia. La norma proporciona diferentes beneficios a las empresas, ya que contiene orientación y sustentabilidad a la vez, así mismo, crea utilidades e incrementa los beneficios. Algunas investigaciones han demostrado que las compañías que están avaladas por estas normas muestran mejoría en su desempeño financiero aumentando ventajas y proporcionando eficiencia y eficacia en sus procesos.

La norma ISO 9001 de 2008 fue derogada por la norma mencionada anteriormente (ISO 9001 de 2015), la cual desarrolló cambios en los siguientes aspectos:

Contexto: incluye análisis FODA, gestiona el entorno de la organización, requisitos legales, analiza decisiones del cliente, así mismo, incorpora la innovación y la gestión del riesgo

Liderazgo: debe asegurar el compromiso por parte de la alta dirección, sino generar un liderazgo hacia la mejora continua en el desarrollo del Sistema de Gestión de la calidad.

Planificación: comprende la identificación de oportunidades y los riesgos de los productos, se planifican acciones para gestionarlo. Se deben incluir los objetivos de calidad los cuales deben ser transmitidos a todos los miembros de la empresa.

Operación: propone la ejecución de una planificación y un control de las operaciones, adaptado a las necesidades del mercado, utilizando los requisitos manifiestos. Por otra parte, propone revisar los contratos, y procedimientos desarrollados para establecer la comunicación con los clientes, desarrollar bienes y servicios de calidad.

Evaluación: realización de la evaluación conlleva a una medición y análisis, también, la ejecución de auditorías a nivel interno por parte de la alta dirección.

-DECRETO 1879 DE 2008

Esta ley contiene los requerimientos de los documentos necesarios para las empresas comerciales para poder llevar a cabo su inauguración y posterior ejecución de actividades. Estos son los documentos que las autoridades municipales pueden exigir a los dueños de los establecimientos de comercio al momento de realizar controles:

1. Matrícula mercantil vigente expedida por la cámara de comercio respectiva.
2. Comprobante de pago expedido por la autoridad legalmente competente, de acuerdo con lo dispuesto por la ley 23 de 1983 y demás normas complementarias.
3. Condiciones sanitarias descritas por la ley 9 de 1979
4. Normas expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio, referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación.

Por otra parte las autoridades municipales deberán habilitar los canales de comunicación y emprendimiento del gobierno nacional con el fin de que los nuevos comerciantes y empresarios puedan tener acceso a la normativa vigente y puedan obtener datos que consideren necesarios para su emprendimiento, en lo que concierne a las leyes y sus requisitos para iniciar operaciones comerciales.

-ISO 14001 de 2015

Brinda a las empresas una base con la cual se pueda cuidar y preservar el medio ambiente, así mismo, el estado del ambiente y sus diferentes cambios, en relación con las necesidades existentes en el entorno de la sociedad y sus factores económicos. Se contemplan los requerimientos necesarios para implementar un Sistema de Gestión Ambiental eficaz, el cual permite a la compañía materializar sus objetivos esperados.

Propone un planteamiento ordenado para tratar el medio ambiente el cual puede ocasionar que la alta dirección de la empresa posea el asesoramiento necesario para desarrollar un Sistema de gestión de la calidad en un largo plazo de forma exitosa. A continuación se presentan los factores que conllevan a generar un buen desarrollo:

- Utilización de la prevención para proteger el ambiente
- Reducción del impacto ambiental
- Moderar aquellos efectos secundarios teniendo en cuenta el estado ambiental de la compañía.
- Coopera al cumplimiento legal de la empresa.
- Inspecciona la manera en la que empresa elabora sus servicios y productos.
- Obtiene mayores utilidades y procedimientos a través de la aplicación de nuevas alternativas amigables con el medio ambiente, reflejándose en la posición de la empresa en su mercado.
- Transmite a las partes interesadas información sobre el medio ambiente.

La aplicación de la norma ISO 14001 se llevará a cabo de forma distinta ya que esta depende del contexto social, empresarial y político en el que se desarrolle la empresa. Dos compañías ejecutan labores parecidas pero sus responsabilidades con respecto al cumplimiento de políticas, tecnologías y metas ambientales pueden cambiar, sin embargo, ambas pueden dar cumplimiento a sus obligaciones mediante lo planteado por la ISO 14001.

Esta normativa de carácter global, expone los requerimientos para desarrollar un sistema de gestión ambiental para cualquier empresa la cual podrá mejorar su desempeño y comportamiento ambiental. Es utilizada por las compañías para dar cumplimiento a sus responsabilidades con el medio ambiente de manera sistemática contribuyendo a una labor sostenible y amigable con el ambiente.

-ISO 22001 DE 2005

Esta norma fue diseñada por la Organización Internacional para la Estandarización, contempla los requerimientos de un sistema de gestión de la calidad especializado en la seguridad alimentaria. Si la compañía los cumple puede optar a un certificado el cual posee el logo que lo acredita, con el prestigio y buen nombre ante el mercado, los clientes y proveedores.

El Sistema de Gestión de la Calidad alimentaria en una empresa, posee como base el manual de calidad. Se puede llevar a cabo a través, de una serie de documentos adicionales, como algunos manuales específicos, procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información. Generalmente la compañía debe establecer un cargo que se hará responsable de la verificación y cumplimiento de la normatividad.

Factores que sustentan la importancia de la implementación de la ISO 22001:2005

- Sistema de Calidad con reconocimiento internacional, tanto en el mundo empresarial, la administración y la sociedad.
- Mejora el método y la sistematización de la empresa.
- Logra una mejor protección del consumidor, lo cual aumenta su confianza y fidelidad.
- Se basa en la mejora continua.
- Mejora la relación entre las distintas leyes relacionadas con la industria alimentaria.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Dentro del presente trabajo de investigación se encuentran inmersos diversos conceptos relacionados con el Manual de Funciones que serán utilizados en su desarrollo:

Administración: Desde el inicio de las primeras civilizaciones surgió la conformación de grupos sociales con distintos objetivos, sin embargo, la consecución de los mismos era difícil desde el punto de vista colectivo, por tanto, se da la aparición de la administración para facilitar la coordinación de los esfuerzos individuales necesarios. La palabra administración proviene del latín (ad, dirección, tendencia, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, que significa subordinación y servicio.

La administración es el procedimiento de planear, organizar, dirigir y controlar el manejo de los recursos organizacionales para obtener ciertos objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2013).

Importancia de la Administración

Es importante tener en cuenta las condiciones y los tiempos que actualmente se desarrollan en un entorno globalizado, ya que surge como necesidad el manejo de personal y el trabajo en equipo, se requiere una eficaz implementación de esta en la administración la cual se

verá reflejada en la eficacia y productividad de la organización. Para demostrar este planteamiento se tienen en cuenta los siguientes casos

-La administración está supeditada a la complejidad del entorno y organismo social en que se desarrolle.

-El éxito de cualquier ente social, depende del buen manejo que se le dé a la administración, teniendo en cuenta el uso y manejo de los recursos humanos, materiales y financieros con los que se cuenta.

-La administración es fundamental para aquellas pequeñas y medianas empresas ya que el buen manejo de la misma, conlleva a una mejor competitividad, y una mejor coordinación de los elementos disponibles; maquinaria, mano de obra, infraestructura y el mercado.

-Otro factor fundamental es la aplicación de la administración en las naciones subdesarrolladas teniendo en cuenta que esta tiene la capacidad de servir como pase para el desarrollo.

Productividad

La productividad se relaciona con los resultados que se logran durante cierto periodo, a partir de ciertos procesos, los cuales se deben adaptar de la mejor forma para incrementar la productividad con el fin de lograr mejores resultados considerando de qué modo se usaron los recursos disponibles.

Así mismo, es necesario analizar los factores internos analizando la forma en la que está funcionando la empresa. Según Vanegas (2015) la productividad se mide por los efectos alcanzados y la utilización de los recursos, estos efectos ser medidos a través del número de unidades fabricadas, vendidas o en los rendimientos financieros, entretanto los medios utilizados pueden ser medidos por la cantidad de trabajadores, tiempos ejecutados, etc.

Proceso Administrativo

Un proceso es un método desarrollado sistemáticamente para realizar una actividad. La administración tiene la capacidad de reconocer la realización de actividades en pro de cumplir los objetivos propuesto por parte de la gerencia sin importar sus capacidades o aptitudes para realizar las cosas.

Según Burt Scanlan las siguientes son las etapas básicas del proceso administrativo

-Planeación: en esta instancia se diseñan los objetivos empresariales y se implementan los procesos ideales para cumplir con las metas. Es la base para que las compañías adquieran y repartan los recursos necesarios para dar cumplimiento a las metas definidas, es importante realizar actividades acordes a los objetivos y procesos propuestos en la planeación.

Según Cipriano (2014) esta etapa del proceso administrativo sirve como guía para que las actividades de la empresa tengan el enfoque correcto hacia la consecución de los objetivos, igualmente, distribuye eficazmente los recursos y tiempos en toda la organización y consagra los procesos básicos para realización las siguientes etapas del proceso, el control y la organización

-Organización: Es la implementación de la organización necesaria, en lo que concierne a la distribución racional de los recursos, a través de procesos sobre jerarquía, comunicación, distribución y aglomeración de actividades, con el objetivo de ejecutar y reducir las tareas del grupo de trabajadores. (Munch, 2013).

Importancia de la Organización:

- Definición de una correcta estructura empresarial.
- Establece los niveles de jerarquía necesarios para un eficaz funcionamiento de los trabajadores.
- Sirve como medio para dar cumplimiento a las metas.
- Define la estructura indicada, para obtener buenas bases en las etapas de dirección y control.

-Dirección: pretender desarrollar el liderazgo a través de una correcta supervisión, toma de decisiones, comunicación y motivación para poder materializar efectivamente los objetivos y metas planeadas

Se considera relevante porque:

- Tiene la capacidad de motivar a los empleados de la empresa, incluyendo a al gerencia..
- Se relaciona con la implementación de un buen ambiente laboral.
- La toma de decisiones se lleva a cabo para poder lograr los resultados esperados por la empresa a largo plazo.
- Sirve como base fundamental para ejecutar el control

-Control: cuando se da la consagración de la Escuela de la Administración Estratégica se da un cambio significativo hacia el enfoque de verificar las actividades Frischknecht (2016) lo define como el procedimiento continuo y ordenado, el cual se basa en la adopción de decisiones relacionadas con el estado actual y futuro de la compañía visualizando el pasado, quiere decir que es una estructura de información que conlleva a que los planes puestos en marcha funcionen correctamente, trayendo consigo una posterior medición de los errores que se producen, conociendo el origen de los mismos para poder tomar acciones que permitan corregirlos.

El control tiene la capacidad de dominar una situación, mediante la evaluación de soluciones, mejorando las acciones ejecutadas para cumplir las metas propuestas.

La intensidad y características de un sistema de control pueden ser diferentes en las distintas empresas ya que este depende de variables como el contexto, recursos, tamaño y tipo de actividad que esta realiza.

-Manual Administrativo:

Es la recopilación de registros que cuya función principal es el intercambio de información entre dos agentes, los trabajadores y la alta dirección de la empresa, con el objetivo de mantener una comunicación armoniosa en pro de mejorar la producción y las labores diarias.

Son documentos que funcionan para mejorar la comunicación y asignación de actividades, así mismo, pueden registrar ordenadamente la información general de una empresa en lo que concierne a sus metas, inicios de operación, procesos y políticas, sirviendo como base para desempeñar las actividades eficientemente (Fincowsky, 2014).

-Manual de funciones

Es un documento guía cuya estructura sirve como norma para establecer las funciones básicas y específicas, las líneas de mando y su ejecución según el área, así mismo, los requerimientos y competencias necesarios para cada puesto de trabajo.

Establece las funciones afine a cada puesto de trabajo, las cuales al cumplirse mejoran circunstancialmente el desarrollo y cumplimiento los objetivos pactados por la compañía para cada una de las áreas de trabajo, en lo que concierne a las obligaciones y responsabilidades y su posterior cumplimiento.

Así mismo, ayuda una operación administrativa más simple, teniendo en cuenta que brinda información sobre las tareas que deben desarrollar los trabajadores, en sus distintas áreas de trabajo, en un proceso de trabajo ya definido.

Según Fincowsky (2014): los manuales organizacionales normalmente integran las actividades de todos los niveles jerárquicos, desde la alta gerencia hasta la parte operativa de la empresa.

-Competitividad

Es la disposición que posee una empresa para lograr una rentabilidad en su mercado con relación a la competencia. Esta se supedita a la relación que se le de a la cantidad y al valor del producto o servicio ofrecido, mediante la distribución adecuada de las materias primas necesarias para su ejecución. Este concepto puede ser aplicado en el desarrollo de labores de una empresa o de un país

Para desarrollar la competitividad es necesario realizar variables sobre producción y competencias de economía de desarrollo bajo, productivos y competencias economías de baja evolución, lo cual es una tarea de los sectores privados interesados en incrementar la misma, y de aquellos gobiernos interesados en el desarrollo nacional. La amplitud para mejorar la incursión hacia contextos empresariales extranjeros, con un incremento elevado de la expectativa de vida de un contexto social. Se logra únicamente con el mejoramiento de la productividad (Porter, 2016).

-Análisis de cargos

El análisis de cargos se relaciona con variables externas, por ejemplo, los requerimientos que debe poseer cada trabajador para ocupar el puesto de trabajo.

Se enfoca en investigar aquellos requerimientos, obligaciones y condiciones para que el puesto de trabajo se desarrolle eficientemente. Este estudio sirve como base para evaluar y clasificar los puestos de trabajo al momento de una comparación de los mismos

Es de suma relevancia analizar los cargos, ya que a partir de este análisis se puede desarrollar datos concernientes a cada puesto de trabajo, aptitudes básicas para ocupar los cargos y las competencias del ocupante, así mismo, funciona para orientar al trabajador, evaluar los salarios, administrar los empleados y otros factores sobre el manejo de personal. (Araujo, 2015).

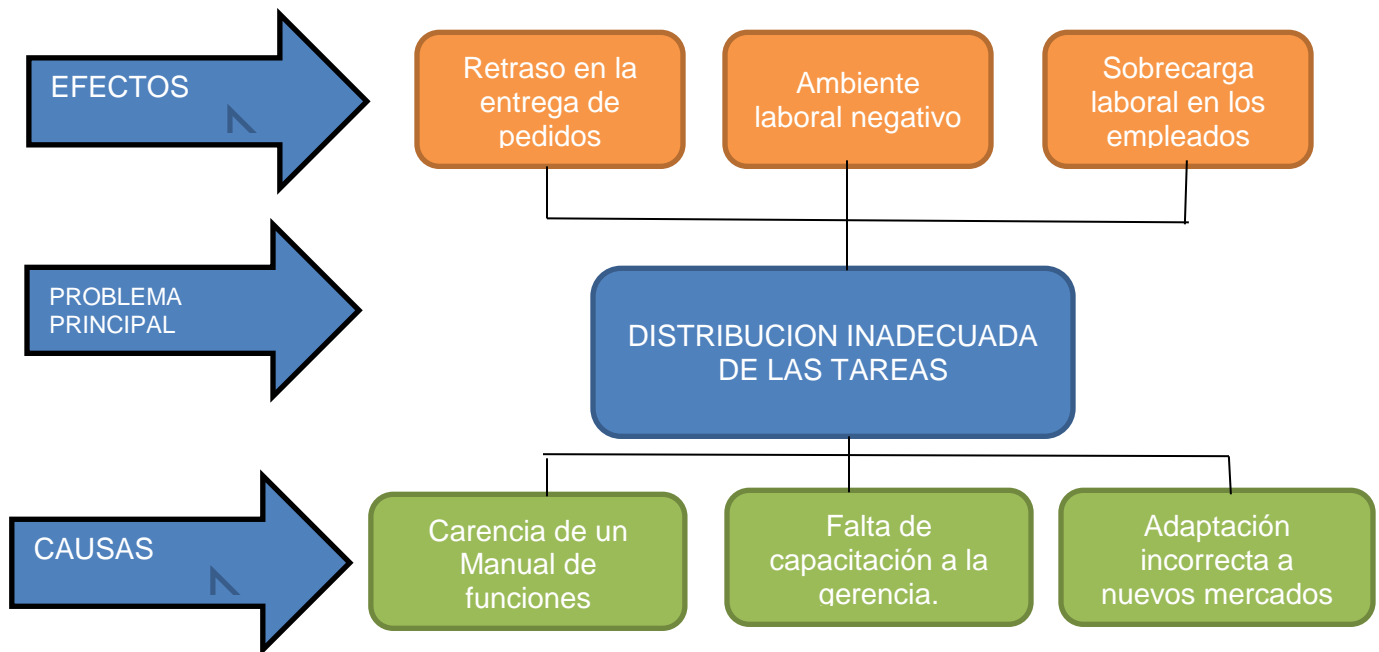
3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

3.1. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

3.1.1 *Matriz de Involucrados.*

Las personas que se ven involucradas directamente frente a la problemática planteada son los trabajadores vinculados a la empresa Villa Barbacoa en sus diferentes áreas de trabajo, así mismo, el área administrativa de la empresa por su relación directa con la realización y mejoramiento de las condiciones laborales y actividades que se desarrollan en la empresa, por otra parte, tanto el equipo de trabajo de la empresa como su área administrativa se ven beneficiados con la propuesta de solución que se desarrolla en el presente trabajo en lo que concierne a la elaboración del manual de funciones.

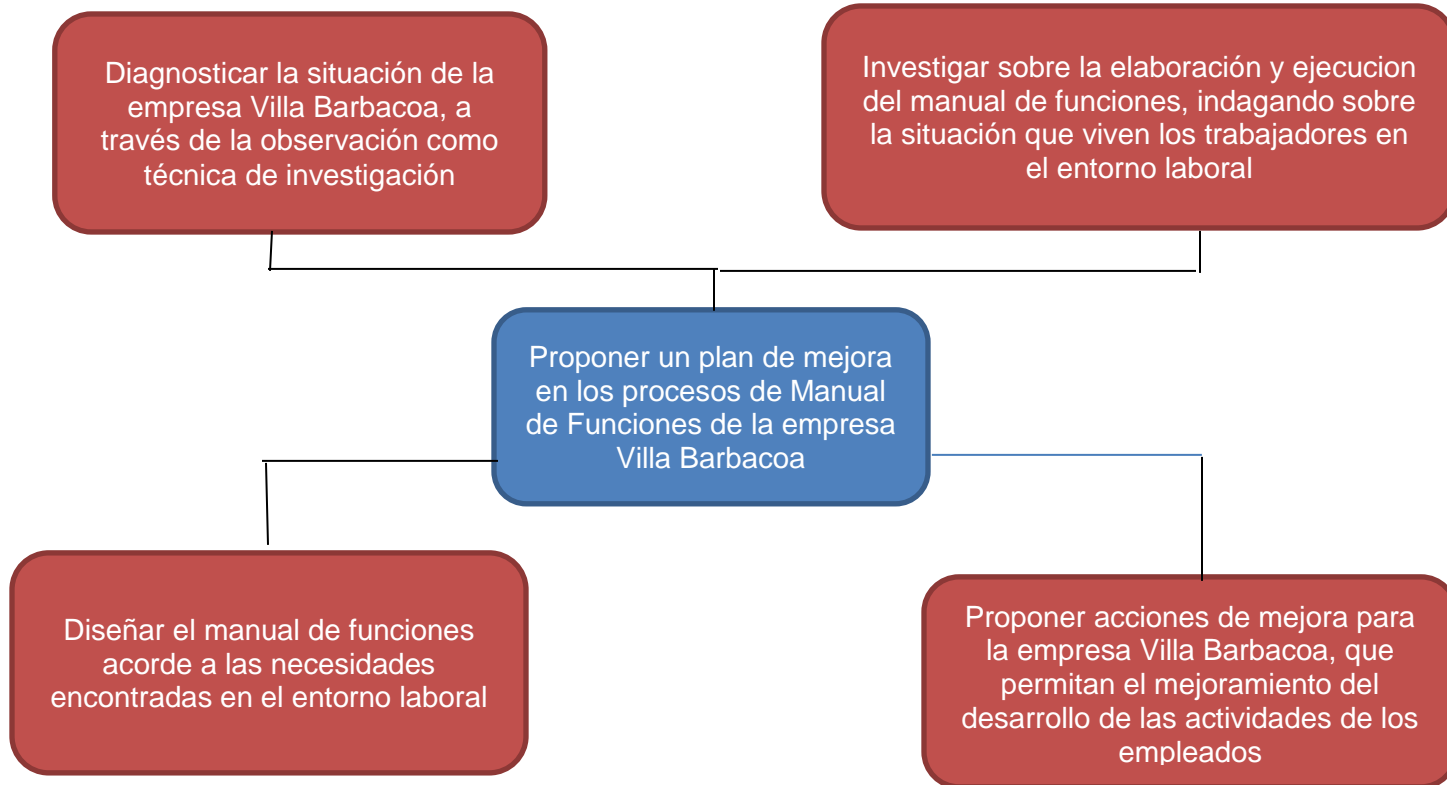
3.1.2 *Árbol de problemas.*



Para desarrollar esta matriz se analizó el problema principal por cual se desarrolla la presente investigación y a partir de este, se definieron los efectos principales que conllevan

a tener el problema actual el cual trae consigo algunas causas cuya solución se da en el desarrollo del trabajo de investigación.

3.1.3 *Árbol de objetivos.*



Para el desarrollo del anterior árbol de objetivos, se tuvo en cuenta el objetivo general como factor principal a desarrollar, así mismo, se desglosan los objetivos específicos los cuales servirán de base para llevar a cabo el objetivo general, teniendo en cuenta que la base para que su desarrollo sea un éxito se deben entrelazar y desarrollar de forma ordenada y sistemática.

3.1.4 *Alternativas de solución.*

Respecto a la alternativa de solución más acertada de acuerdo a los medios disponibles, se desarrollará el manual de funciones el cual contendrá las áreas de trabajo de la compañía con sus respectivas competencias y funciones principales para cada cargo, así mismo, la línea de mando correspondiente. Esto con el fin de generar una mejor distribución en las tareas y una disminución considerable de los efectos que contienen las problemáticas encontradas en la organización.

3.1.5 Matriz de marco lógico.

Tabla 1. Matriz de Marco Lógico

Nivel	Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Diagnosticar la situación actual de la empresa Villa Barbacoa, a través del uso de la observación como técnica de investigación.	El impacto que tendrá este diagnóstico será una mejoría en los tiempos de entrega de los productos.	Manual de funciones publicado en la presente investigación.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor posicionamiento de la empresa en su mercado. - Mejora en la distribución de actividades.
Propósito	Investigar sobre la elaboración y ejecución del manual de funciones, indagando sobre la situación que viven los trabajadores en el entorno laboral.	Mejora en la calidad de vida de los empleados mediante un cambio positivo en el entorno laboral.	Observación del entorno laboral después de la implementación del manual de funciones en la empresa.	Consecución de un mejor ambiente laboral de los empleados.
Componentes	Elaboración e implementación en la compañía del manual de funciones correspondiente.	Identificación de las áreas de trabajo con sus respectivas funciones.	Socialización hacia los empleados sobre la nueva distribución de funciones y tareas acorde a sus competencias.	-Adaptación positiva por parte de los empleados a la nueva distribución de actividades.
Actividades	Diseñar el manual de funciones acorde a las necesidades encontradas en el entorno laboral de la empresa.	El presupuesto disponible y necesario según el presupuesto es de \$2500.	Se puede evidenciar el presupuesto ejecutado en el presupuesto asignado en el presente proyecto de investigación.	Aceptación por parte del comité evaluador para poner en marcha el nuevo manual de funciones en las actividades de la empresa.

Fuente: (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005)

La anterior matriz se realizó con base en la metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas, la cual es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización y ejecución de proyectos. Propone una estructura al proceso de planificación y de comunicar información relacionada con el proyecto. Esta se puede utilizar para diferentes etapas del proyecto, programación identificación, orientación análisis, presentación ante comités de revisión.

Para el caso de la presente investigación se aplicó la matriz basada en los objetivos específicos, los indicadores y el resultado o impacto esperado a partir del desarrollo de los mismos, los medios por los cuales se van a verificar los objetivos, y la consecuencia o impacto final que tendrá sobre el contexto estudiado la aplicación de la investigación.

3.1.6 Hilo Conductor.

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Carta de presentación propuesta trabajo de grado formato RDC-90				
Propuesta de trabajo de grado formato RDC-91				
Planteamiento de la problemática.				
Reunión con la directora de proyecto.				
Investigar sobre la elaboración del manual de funciones, indagando sobre la situación que viven los trabajadores en su entorno laboral.				
Diagnosticar la situación actual de la empresa Villa Barbacoa, mediante el uso de la observación como técnica de investigación.				
Diseñar el manual de funciones acorde a las necesidades encontradas en el entorno laboral				
Proponer acciones de mejora para la empresa Villa barbacoa que permitan mejorar el desarrollo de las actividades de los empleados.				
Entrega del documento final				

3.2. DOCUMENTO TÉCNICO

3.2.1 Descripción de la empresa

VILLA BARBACOA



La empresa Villa Barbacoa fue fundada en el año 2015 mediante la gestión realizada por Jaime Andrés Galvis ingeniero Industrial de profesión y su hermano Hernando Galvis, quienes a partir de diversos viaje a Norte América y sus distintas experiencias allí vividas, tuvieron la idea de crear un espacio gastronómico para ofertar distintos platos de tipo americano, teniendo en cuenta la carencia de este tipo de negocios en el área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga.

El restaurante ofrece distintas opciones desde almuerzos hasta hamburguesas, perros calientes, desgranados, papas, platos fuertes, entradas, cocteles y bebidas todas enfocadas al servicio y presentación de los restaurantes americanos, platos cuyos nombres representan distintas ciudades y estados del país Norte Americano.

La temática y decoración del establecimiento se realizó en base a los restaurantes de la zona de Texas, y su ambiente del lejano oeste.


3.2.2 Diagnóstico


MATRIZ DOFA


DOFA	FORTALEZAS -Promociones y descuentos durante todos los días de la semana. -Ambiente temático tipo americano único en el sector. -Venta de almuerzos para todos los presupuestos.	DEBILIDADES -Ubicación del establecimiento en área residencial. -Carencia de un manual de funciones. -Retraso en la entrega de pedidos y prestación del servicio por el desorden de actividades.
OPORTUNIDADES -Participación en concursos gastronómicos a nivel regional y nacional. -Generar mayor publicidad a partir del enfoque temático del establecimiento. -Mayor captación de clientes mediante las promociones y descuentos.	ESTRATEGIA F-O Incursionar en las plataformas de comida vía web mediante la promoción de los diferentes descuentos.	ESTRATEGIA D-O Creación e implementación del manual de funciones para contrarrestar los problemas de su carencia.
AMENAZAS -Competencia cercana de tres establecimientos de comida rápida en la zona. -Precios bajos de la competencia. -Variedad de platos típicos por parte de uno de los competidores.	ESTRATEGIA F-A Crear e implementar platos afines a la gastronomía local a precios bajos.	ESTRATEGIA D-A Estudiar la posibilidad de abrir un nuevo punto de venta hacia la zona de Bucaramanga.

3.2.3 Manual de funciones


A continuación se presenta el manual de funciones de la compañía


INFORMACION GENERAL DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Gerente
	Nombre del departamento:	Gerencia
	Subordinado a:	NA
	Subordinados a el:	Administrador, community manager, cajero, personal de cocina, personal de mesas y bar.
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y dirección del personal. - Comunicación de forma clara - Motivación al cumplimiento de logros. - Capacidad para la generación de nuevos proyectos. - Diligenciar nuevos proyectos comerciales - Compromiso con la organización. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y organizar las actividades de la empresa. - Formulación de las políticas de la empresa. - Asignar tareas y funciones. - Establecer las herramientas y técnicas que se utilizan en el desarrollo de las actividades. - Optimizar los recursos financieros y humanos. - Revisar los estados financieros y balances, periódicamente. 		


INFORMACION GENERAL DEL CARGO	
	Nombre del puesto: Contador
	Nombre del departamento: Contabilidad
	Subordinado a: Gerente General
	Subordinados a el: Administrador
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos sobre contabilidad. - Análisis y manejo de estados financieros. - Actualización en materia tributaria. - Capacidad de razonamiento lógico. - Buenas relaciones públicas. - Trabajo en equipo. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Preparación y presentación de información financiera bajo la jurisprudencia vigente. - Auditoria de la información financiera y gestión empresarial. - Aplicación de los tributos que alcanzan a los negocios. - Manejo de los procesos, costos involucrados y procesos del negocio. - Realizar de forma oportuna la declaración de renta. - Asesorar a la gerencia sobre futuros planes económicos y financieros. - Informar oportunamente a la gerencia sobre la situación financiera. 	


INFORMACION GENERAL DEL CARGO	
	Nombre del puesto: Administrador
	Nombre del departamento: Comercial
	Subordinado a: Gerente General, Contador
	Subordinados a el: Personal de mesas y bar, personal de cocina
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre uso de herramientas informáticas, Word, Excel y uso general de Windows. - Procesos básicos de liderazgo y manejo de personal. - Métodos básicos de control contable y financiero. - Técnicas de manejo de crisis. - Análisis del entorno para la toma de decisiones. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de turnos de trabajo del personal en sus diferentes áreas. - Pago de nómina para los trabajadores. - Realización de pedidos de los insumos necesarios para el área de cocina y bar. - Solucionar conflictos internos. - Atender inconformidades, sugerencias, o buenas referencias de los clientes. 	


INFORMACION GENERAL DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Community Manager
	Nombre del departamento:	Mercadeo
	Subordinado a:	Administrador y Gerente general
	Subordinados a el:	NA
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Dominio y conocimiento de la cultura 2.0. - Organización, planificación y visión estratégica. - Conocimientos en comunicación, marketing digital y relaciones públicas. - Conocimiento del mercado objetivo y sus intereses. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Actualización constante de las redes sociales de la empresa. - Captar seguidamente nuevos seguidores mediante el uso de la publicidad. - Brindar a los usuarios las diferentes promociones del restaurante, día a día. - Rendir informe a la gerencia sobre el crecimiento de seguidores, comentarios y reclamos en las diferentes redes. - Generar nuevas estrategias de publicidad. 		

INFORMACION GENERAL DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Cajero
	Subordinado a:	Gerente General y Administrador.
	Subordinados a el:	Meseros
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y atención de público. - Trabajo bajo presión. - Conocimientos básicos de Windows. - Conocimientos básicos de contabilidad. - Métodos de conteo rápido y confiable de dinero. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Rendir informe sobre el arqueo de ventas diarias. - Entregar conforme a protocolos el dinero recaudado al finalizar el día. - Revisar e imprimir cuentas de consumo de los clientes. - Administrar las propinas recibidas para el personal y su posterior repartición. - Pagar facturas de compra a los diferentes proveedores. 		

INFORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Chef ejecutivo(Jefe de cocina)
	Departamento:	Producción.
	Subordinado a:	Gerente general y Administrador.
	Subordinados a el:	Auxiliares de cocina
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos sobre la organización, planificación y producción gastronómica. - Trabajo en equipo. - Dirigir grupos de trabajo. - Conocimiento sobre técnicas culinarias y materias primas e insumos necesarios para la producción. - Uso y control del higiene en los procesos de producción. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Asignar y planear la producción necesaria según las condiciones del día. - Supervisar las diferentes preparaciones por parte de los auxiliares de cocina. - Aplicar técnicas de montaje de platos, buffet y otras técnicas de servicio. - Crear y proponer nuevas preparaciones para la actualización de la carta de platos. - Planear y distribuir los esfuerzos para la preparación del menú de cada día. - Administrar los recursos humanos y materiales disponibles para la producción. 		

INFORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Auxiliar de cocina
	Departamento:	Producción.
	Subordinado a:	Gerente General, Administrador, Chef ejecutivo
	Subordinados a el:	NA
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para trabajar en equipo. - Aptitud para generar organización en los procesos. - Disposición de aprendizaje e iniciativa - Conocimientos básicos en la preparación platos, y manejo de insumos. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar ayuda y asistencia al chef en la preparación de platos. - Preparar platos sencillos como pastas, aperitivos, porciones de frituras, ensaladas, desgranados, etc. - Limpiar y ordenar los utensilios utilizados, al igual que el puesto de trabajo. - Recibir los diferentes pedidos de los proveedores, verificando la factura y los productos recibidos. - Supervisar la disponibilidad de los insumos necesarios para preparar los platos necesarios. 		

INFORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Mesero
	Departamento:	Ventas
	Subordinado a:	Gerente General, Administrador y cajero
	Subordinados a el:	N.A
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Atención al público. - Capacidad de trabajar bajo presión. - Don de gente. - Capacidades de escucha, expresión y comunicación. - Orientación a las ventas. - Manejo del estrés. - Habilidad para la solución de problemas. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Atender oportunamente y de buena forma a los clientes. - Conocer los platos de la carta. - Mantener limpio el salón y sus muebles, mesas, sillas, decoración. - Llevar cada plato a la mesa de forma rápida y completa. - Recomendar los mejores platos, a partir de su habilidad ventas. 		

INFORMACION GENERAL DEL PUESTO	
	Nombre del puesto: Bar tender.
	Departamento: Producción.
	Subordinado a: Gerente General y Administrador
	Subordinados a el: NA
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones aritméticas básicas (suma, resta, multiplicación, división y porcentaje) - Conocimiento en unidades de medida (superficie, volumen, peso, capacidad, densidad). - Normas de higiene y seguridad ocupacional en la gastronomía. - Conocimientos sobre la preparación de cocteles, bebidas alcohólicas y no alcohólicas. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar distintos cocteles, bebidas frías y postres. - Proponer la creación de nuevas bebidas para la carta. - Limpiar y ordenar los utensilios como el puesto de trabajo. - Reportar el inventario de los productos que maneja. - Pedir a tiempo los insumos que se agotan por su uso. - Recibir las materias primas de los proveedores y verificar su contenido. 	

3.2.4 Acciones de mejora

Acción de mejora 1(encuesta de satisfacción).

Dentro de la acción principal de mejora se encuentra la elaboración del manual de funciones, sin embargo, se llevarán a cabo otra acciones entre las cuales está la siguiente encuesta de satisfacción del producto y servicio prestado al cliente la cual determinará no solo el éxito del cambio aplicado en la compañía, sino, el conocimiento para determinar nuevas actividades que permitan el mejoramiento general de las actividades ejecutadas en la compañía según la experiencia vivida por el cliente. La encuesta de satisfacción contendrá las siguientes preguntas:

1. Por quien fue atendido el día de hoy?

2. Califique la calidad de su plato de 1 a 5 teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Comida caliente y fresca:_____
- La comida es suficientemente sabrosa:_____
- El tiempo de entrega fue el esperado:_____
- Cumple con las expectativas que presenta la carta:_____

3. Califique la calidad del servicio de 1 a 5 teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Los empleados son pacientes tomando su orden:_____
- Los empleados se expresan con claridad:_____
- Los empleados son corteses y respetuosos: _____
- El servicio es eficiente y puntual:_____

4. Califique la calidad del salón de 1 a 5 teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El salón posee suficientes servilletas y demás utensilios:_____
- La carta de productos tiene suficiente oferta de productos y es comprensible:_____
- Los baños se encuentran limpios:_____
- Los baños poseen papel y jabón disponibles:_____

Acción de mejora 2 (actualización del menú)

Otra acción de mejora que se llevará a cabo es la actualización del menú del restaurante cada dos meses, mediante la propuesta de distintos platos a partir del ingenio e indagación de los diferentes contextos geográficos y sus costumbres gastronómicas por parte de los empleados mediante una reunión citada por la dirección, en la que todos propondrán

diferentes preparaciones, y las 4 mejores opciones serán las que quedaran registradas en la nueva carta, esto permite motivar a los empleados ya que se les hace saber que su opinión y conocimientos son valiosos para desarrollar los planes de la compañía.

Por otra parte los procesos llevados a cabo por los colaboradores tendrán cambios que les permitirán generar nuevas ideas y no un mismo proceso durante un largo tiempo, generando un mejor ambiente y una mejor disposición para llevar a cabo sus funciones también, será un atractivo para los clientes ya que podrán probar nuevas opciones acorde a todos los gustos, generando una mayor credibilidad y fidelidad hacia la compañía por las acciones de cambio constante que esta realiza para la satisfacción y bienestar de sus clientes.

Acción de mejora 3 (Salidas lúdicas)

Desde el punto del bienestar del trabajador se llevará a cabo una salida de integración cada 4 meses en las que los trabajadores y sus familias serán convocados para compartir mediante un paseo campestre o una salida a comer un espacio de esparcimiento y diversión durante un día del fin de semana, fuera de las actividades diarias de la empresa, esto permite generar buenas sensaciones en el trabajador desde su bienestar físico y mental para seguir realizando su labor diariamente de manera voluntaria y dispuesta, además, permite al trabajador conocer a sus compañeros de trabajo y su círculo familiar, lo cual es positivo para ganar confianza y empatía en el grupo de trabajo, permitiendo una mejor conexión al momento de trabajar en espacios de estrés y trabajo bajo presión en momentos en los que hay exceso de pedidos y clientes.

Acción de mejora 4 (mejoramiento de dotación)

Otra acción relacionada con el mejoramiento del desempeño de los trabajadores es la actualización de la dotación para los empleados de forma más anticipada, se llevará a cabo cada 4 meses, se mejorará el diseño de los uniformes en lo que concierne al color y estilo de las prendas basados en restaurantes de tipo americano establecidos en Norte América, generando un estilo único en la vestimenta de los empleados ya que en el mercado actual este tipo de factores son muy similares y poco tenidos en cuenta por la gerencia hacia el mejoramiento constante de los mismos. Esto motivará a los empleados ya que su presentación será la mejor ante los clientes ya establecidos y aquellos clientes futuros, así mismo, estarán más cómodos y sabrán que su presencia y desarrollo de sus labores son importantes para el mejoramiento a través del tiempo de la compañía.

Acción de mejora 5 (uso de redes sociales)

Mejorar y hacer énfasis en el uso de las redes sociales como medio de publicidad para las diferentes promociones y productos ofrecidos, mejorando el material audiovisual con el que se cuenta en las redes en que actualmente tiene presencia la compañía, así mismo, incursionar en las diferentes plataformas o apps de comida existentes, ofertando las

promociones y nuevos platos, mejorando la evolución tanto del restaurante como la capacidades de los empleados teniendo en cuenta que la capacidad de producción aumentará con la participación de nuevos clientes.

Acción de mejora 6 (celebración de cumpleaños)

Se le hará saber a los trabajadores la importancia que estos representan para las labores de la empresa, mediante la elaboración del calendario de cumpleaños de todos los empleados, el cual se tendrá presente para celebrarlo con todos los compañeros y un obsequio por parte de la gerencia hacia el homenajeado. Esto fortalecerá el ambiente laboral y mejorará las condiciones mentales del empleado, ya que se sentirá querido y valorado en la empresa, así mismo, podrá saber que sus labores son de vital importancia para la consecución de los objetivos organizacionales.

Acción de mejora 7 (apertura de una nueva sede)

Se abrirá una nueva sede en la ciudad de Bucaramanga, lo cual permitirá la acogida e integración de nuevo personal con el ya existente, permitiendo al empleado cambiar de ambiente y de lugar de trabajo, generando un cambio positivo en las actividades que este realiza, ya que su enfoque se llevará a cabo hacia otro tipo de clientes. Así mismo, los trabajadores podrán trabajar en dos sedes diferentes saliendo de la monotonía tradicional de permanecer en un solo punto de trabajo.

4. CONCLUSIONES

Se puede concluir que la implementación del manual de funciones para cualquier organización es de vital importancia para la distribución y ejecución de sus actividades, mejorando considerablemente sus tiempos, su ambiente organizacional, sus cifras en ventas, una mejor captación del cliente, y una mayor competitividad en su mercado.

Por otra parte es necesario estudiar la labor realizada a nivel interno por las grandes compañías para conocer a fondo las nuevas tendencias que se desarrollan en los procesos internos de las empresas tanto a nivel regional, nacional e internacional generando una aculturación de tendencias organizacionales capaces de mejorar considerablemente el actuar de las empresas.

Otro factor importante, es el estudio previo a las necesidades del entorno organizacional para la aplicación del manual de funciones como medio de solución, desde su capacidad de comunicación, organización de funciones, delegación de autoridad, especificidad de competencias y funciones requeridas, con el fin de encaminar la ejecución el manual administrativo hacia factores cuya solución se deba dar pronto para un mejoramiento significativo de la compañía.

Es de entender que toda empresa que no cuente con un manual de funciones para el desarrollo de sus actividades, encontrará problemas serios en su actuar diario, los cuales pueden llegar a tener la capacidad de llevar a la quiebra a cualquier empresa, ya que afecta directamente el actuar de los colaboradores y su papel dentro de la compañía, reduciendo su capacidad de competencia frente al mercado, su sostenibilidad en el tiempo, el servicio y calidad de los productos o servicios ofrecidos por la mala distribución y asignación de las labores.

Por otra parte se puede concluir que se describió de manera correcta cada actividad a realizar en la compañía mediante sus diferentes colaboradores, sin olvidar el impacto significativo que posee la importancia que le den tanto empleados como jefes al manual de funciones y su aplicación para el mejoramiento personal y de la empresa.

También se consagró la importancia de la tarea que realiza cada trabajador, siendo necesario inculcar en el personal nuevas competencias para cumplir con la demanda del mercado y sus necesidades, así mismo, los deseos y expectativas del cliente, imponiendo el máximo talento y actitud del trabajador para brindar un servicio y un producto con las mejores características, los cuales puedan trascender desde el momento de su fabricación y venta.

Además de proporcionar un cambio significativo en las condiciones laborales y comerciales de la empresa Villa Barbacoa, el manual propuesto contiene ciertas ventajas:

Al momento de seleccionar nuevo personal, sirve como parámetro de medición para delimitar la información exacta sobre los requisitos y competencias necesarias para ocupar el cargo.

Por otra parte sirve de instrumento de valoración del cargo; es decir, permite una mejor asignación salarial para el respectivo cargo según las funciones a desempeñar.

Sirve como guía para establecer la línea de mando de cada cargo, evitando inconvenientes entre empleados sobre el conocimiento del conducto regular para ciertas situaciones.

El trabajador puede conocer directamente sus obligaciones dentro de la empresa, y lo que se espera que pueda llegar a lograr mediante su colaboración, así mismo, tiene claridad sobre los objetivos de su cargo y de la empresa, permitiendo una mayor posibilidad de materializar los objetivos.

En la prestación del servicio y venta de productos habrá una mejor organización, por tanto, habrá una mejor percepción del cliente de la experiencia dentro del establecimiento.

Se genera una mejor competitividad en el mercado en que se desarrolla la empresa, ya que está a la par de empresas en cuyas estructuras ya se encuentra ejecutando el manual de funciones para sus actividades.

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda analizar el manual de funciones propuesto acorde a las áreas y cargos disponibles, y llevarlo a cabo lo más pronto posible, a partir de esto socializar con los colaboradores los cambios realizados, y el nuevo manual, con el fin de generar un mayor compromiso, buenas sensaciones y mejor expectativas de lo que será en los próximos periodos el desarrollo de sus cargos.

Por otra parte, publicar en las redes sociales de la empresa, los cambios realizados a nivel interno los cuales están enfocados a la mejoría de los productos y de una mejor prestación del servicio, lo cual muestra un mayor compromiso por parte de la empresa con sus clientes y colaboradores.

Motivar a los empleados para que tengan un acercamiento con la estructura del manual planteado, que conozcan las competencias que requieren y las funciones específicas para cada una de sus áreas, con el fin de que realicen sus labores con eficiencia y eficacia.

Implementar el manual de funciones que se realizó para la presente investigación en las actividades diarias de la empresa, así mismo, indagar y observar sobre la adaptación de los empleados al mismo con el fin de conocer el éxito del manual planteado, y saber si se pudo suplir o solucionar los problemas mencionados en la investigación.

Analizar después de ciertos periodos si hubo solución a las problemáticas planteadas, como lo son el retraso de pedidos, la sobre carga laboral, el ambiente laboral negativo, etc. Por otra parte analizar si hubo una mejoría en la percepción del cliente hacia el servicio y productos ofertados por la empresa.

Socializar con los empleados los cambios realizados para sus actividades, exponiendo las ventajas que trae consigo el manual de funciones, desde la perspectiva del mejoramiento del entorno laboral para realizar las tareas y la prestación del servicio, así mismo, compartir el manual implementado con los futuros empleados al momento de su ingreso con el fin de generar una mejor adaptación y posterior desarrollo del cargo.

Preguntar a los clientes si consideran hubo cambios en la prestación del servicio y si hubo mejorías en la entrega del producto final en comparación a los periodos en los cuales no existía la consolidación del manual de funciones, mediante la encuesta de satisfacción propuesta en los objetivos específicos como parte de las acciones de mejora a realizar para el mejoramiento en la ejecución de las actividades de la empresa. Esto permitirá saber si el manual de funciones implementado tuvo la capacidad de mitigar aquellos efectos negativos para la compañía en sus actuaciones, así mismo, se podrá corregir aquellos factores que los clientes consideren aún no están a la altura que ellos consideran para el mercado en que deciden invertir su dinero, a partir de las diferentes experiencias que el cliente vive en otro tipo de establecimiento.

Por otra parte la aplicación de la encuesta de satisfacción podrá determinar los futuros procesos que se deberán llevar a cabo en la compañía desde los diferentes puntos de vista,

atención al cliente, calidad del producto, producción y gestión del talento humano disponible, con el objetivo de poder encontrar esas competitividad deseada y esa permanencia en el mercado a través del tiempo.

Se debe actualizar y analizar el manual realizado según las condiciones del entorno laboral, de las nuevas tendencias, los cambios en el personal, las capacitaciones realizadas durante el año y los resultados que arroje la aplicación del nuevo manual hacia la solución de los problemas presentados inicialmente.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bañares, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Alcalá: Rialp S.A.
- Bravo, P. (2017). *Análisis y Diseño de Puestos*. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/833/1/tn220.pdf>
- Baggini, A. (2017). *Análisis y diseño de puestos*. Recuperado de <https://m.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>
- Cárdenas, I. (2015). *Manual de Organización y Funciones*. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Cabaleiro, V. (2010). *Prevención de riesgos labores*. España: Ideaspropias.
- Cevallos, C. Dávila, F. (2017). *Manual de funciones para empleados del almacén de parabrisas Duroglass*. Revista observatorio de la economía latinoamericana, Ecuador. Tomado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/manual-empleados-duroglass.html>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Madrid: McGraw Hill.
- Decreto 1879, Ministerio de Industria y Comercio, Bogotá, Colombia, 29 de mayo de 2008.
- Duarte, M. (2018). *La importancia de los manuales administrativos*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-los-manuales-administrativos-marcelo-duarte>
- Fayol, H. (1925). *Administración industrial y general*. Argentina: Editorial El Ateneo, séptima edición.
- Fincowsky, B. (2013). *Organización de Empresas*. México, DF: McGraw Hill.
- Henriquez, F. (2016). *Diseño de perfiles de cargo*. Recuperado de http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez_Viveros_Fabiola.pdf
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México, DF: Grupo editorial Patria.
- Lemmo, S. (2016). *Cultura y proceso de cambio en las organizaciones*. Revista Vinculando. Recuperado de <http://vinculando.org/empresas/cultura-proceso-cambio-organizaciones.html>
- Martin, T.M. (2014). *La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las Mipymes*. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra>
- Orozco, G. Hernández, J. Ronzón, J. (2015). *Modelo de manuales administrativos con base a herramientas de gestión de calidad y mejora continua*. Recuperado de <http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/1365/1269>
- Norma Iso 9004 de 2009. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:es>
- Norma Iso 14001 de 2015. Recuperado de <https://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>
- Norma Iso 22001 de 2015. Recuperado de <https://redgesiso.es/iso-22001-ifs-brc-inocuidad-alimentaria/>
- Norma Iso 9001 de 2015. Recuperado de <https://www.isotools.com.co/version-2015-de-la-norma-iso-9001/>

- Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- Ríos, F. (2010). *Importancia del Manual de Organización y Funciones*. Centro de Desarrollo Personal y Profesional. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Orozco, A. (2008). *Manual de funciones procesos y procedimientos para la empresa Hierros Hb. S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.
- Ortegón, Edgar. Pacheco, Juan. (2005). *Metodología de marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf