

---

Diseño de plan de mejoramiento organizacional aplicado a la empresa MERCADOS  
CHINÚ

Julio Danuit Montes Suárez  
Nancy Yolima Baldovino Noriega

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura  
Ingeniería Industrial  
Sincelejo  
2018

Diseño de plan de mejoramiento organizacional aplicado a la empresa MERCADOS  
CHINÚ

Julio Danuit Montes Suárez  
Nancy Yolima Baldovino Noriega

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Director  
Ing. Msc. Mario Frank Pérez Pérez.

Codirector(a):  
Ing. Msc. Angelica Torregroza Espinosa

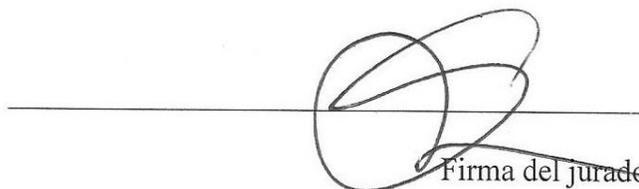
Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura  
Ingeniería Industrial  
Sincelejo  
2018

**Nota de Aceptación**

4,35



Firma presidente del jurado



Firma del jurado



Firma del jurado

Sincelejo, Sucre, 15, de mayo de 2018.

## Dedicatoria

*A Dios primeramente por ser nuestra guía en la construcción de nuestros sueños, por coincidir sus planes con las proyecciones que día a día nos trazamos, por su compañía constante en cada momento de nuestras vidas, por darnos coraje, sabiduría en el logro de nuestras metas.*

*A nuestros padres por habernos brindado la oportunidad de contar con una educación, por impulsarnos diariamente a ser mejores, por ser la primera escuela en valores, cimientos para nuestra vida, por enseñarnos a reconocer nuestros errores, fracasos y logros; quienes a pesar de sus sacrificios siempre nos dan más de lo que necesitamos, simplemente porque quieren que conquistemos nuevos horizontes. Para ustedes solo existe una palabra mágica que es “**gracias**”, mil gracias por darnos tanto, quizás más de lo que merecemos.*

*A cada uno de los docentes del programa de Ingeniería Industrial que hicieron parte de nuestra formación profesional, gracias por enseñarnos de sus conocimientos y experiencia, por construir en nosotros bases fundamentales para desempeñar nuestra profesión con amor y dedicación. A ustedes: respeto, admiración y gratitud.*

## **Agradecimientos**

### **Julio Danuit Montes Suarez**

Este trabajo de investigación se lo agradezco primeramente a Dios por ser mi motor y fortaleza en cada momento de mi vida, por regalarme perseverancia y seguridad en la obtención de mis sueños.

A mi madre Rocío Suarez Sierra gracias por su amor, confianza, dedicación para conmigo, por creer siempre en mí, por hacerme una mejor persona, porque tú sin duda eres mi mayor ejemplo de superación, hoy te agradezco cada uno de tus esfuerzos porque con ellos me regalaste la oportunidad de ser un profesional, por impulsarme a nunca desfallecer por más obstáculos que se me presenten en la vida.

A mi padre Julio Daniel Montes Arroyo por su apoyo y compañía a lo largo de mi vida, por enseñarme que no existen límites, que el comienzo es la parte más difícil, que toca ser disciplinado para lograr alcanzar la meta propuesta, que no hay imposibles; porque cuando me equivoco me levantas e impulsas a seguir adelante, cuando dudo me aconsejas lo cual me hace crecer cada día, por sus sacrificios, por ayudarme a convertirme en un profesional, por estar siempre allí cuando lo necesito, por ser uno de mis pilares fundamentales para seguir adelante.

A mis hermanos Leonardo Montes Suárez y Katherine Montes Suárez, por ser parte de mi vida, por ser mis amigos incondicionales, gracias por su confianza, por impulsarme a que sea un profesional y llegue tan alto como lo he soñado, por tomar mis éxitos tan suyos como míos.

A mis sobrinos, porque con cada sonrisa logran estabilizar cada momento de mi vida, porque su corazón es tan noble que me hacen volver a creer en mis sueños, me permiten visualizar que todo es más sencillo si aprendes a ser feliz, que los problemas no pueden atraparte si tú decides llenarte de coraje y amor.

A mi novia Arlis María Villalba Garrido, por su enorme apoyo, por estar conmigo en cada paso que doy, por ser fuente de inspiración y motivación, por sacar a flote su alma de docente que se

evidenciaron en cada uno de los consejos y asesorías brindadas. A ti solo a ti muchas gracias, este logro también es tuyo.

Demás familiares y amigos por su apoyo incondicional y por hacer parte de este gran sueño.

A nuestro docente asesor Mario Frank Pérez Pérez, gracias por transmitirnos sus conocimientos, por su dedicación y paciencia en este proceso, por enseñarnos de una manera didáctica como desarrollar un proyecto investigativo, por su compromiso con este trabajo, por cada corrección, sugerencia y asesoría. Tiene mi gratitud.

A mi compañera de tesis Nancy Baldovino Noriega, por su compromiso y responsabilidad en el desarrollo de este proyecto, por trazarse junto conmigo esta meta, que hoy se hace realidad, a pesar de las dificultades presentadas a lo largo de este camino, tu perseverancia fue de gran importancia para culminar satisfactoriamente este trabajo.

A la Corporación Universitaria del Caribe – Cecar, por ayudarnos a convertirnos en profesionales integrales.

### **Nancy Baldovino Noriega**

Agradezco a Dios quien me ha dado sabiduría, perseverancia para afrontar todas las dificultades, quien ha acompañado cada metro de mi camino, quien me ha enseñado que el ser paciente trae su recompensa, pero sobre todo a entender que su tiempo es perfecto.

A mi diversa y amada familia, padres Nelly noriega y Oter Baldovino, a mis hermanos Karen y Deivis Baldovino Noriega, a mi ángel, a mi Gato, a mis personas especiales y a mis mascotas que son mi motor.

De todos ellos hay mucho en mí, lo que hoy soy es logrado gracias a su incondicional apoyo, esfuerzo y motivación hoy me encuentro parada de frente a lo que por mucho tiempo anhele, obtener el título profesional de ingeniera industrial.

A cada uno de los amigos por incentivarne, y de manera muy especial a mi compañero Julio Danuit Montes Suárez gracias, gracias a su trabajo formamos un gran equipo, a su responsabilidad y compromiso con esta investigación, nuestro objetivo en común y que sin él no fuese posible.

A los docentes que infundieron sus conocimientos para formarme como un profesional integral a nuestro directo de investigación Mario Frank Pérez Pérez por guiarnos, por sus concejos, por trabajar de manera comprometida en este importante logro.

¡Muchas gracias!

## Contenido

Introducción .....	14
Capitulo I .....	16
1 Planteamiento del problema .....	16
1.1 Formulación de la pregunta de investigación.....	17
1.2 Justificación.....	17
1.3 Objetivos del proyecto .....	18
1.3.1 Objetivo general .....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Alcances y limitaciones.....	19
1.4.1 Alcances .....	19
1.4.2 Limitaciones .....	19
Capitulo II.....	20
2 Marco de referencia.....	20
2.1 Antecedentes de la investigación .....	20
2.2 Marco teórico .....	22
2.2.1 La organización.....	22
2.2.1.1 Características de la organización.....	23
2.2.1.2 Elementos de la organización.....	23
2.2.1.3 Principios de la organización.....	24
2.2.2 Procesos organizacionales.....	24
2.2.3 Proceso administrativo .....	25
2.2.4 Estructura organizacional.....	26
2.2.4.1 Estructura funcional.....	28
2.2.4.2 Estructura divisional.....	29
2.2.4.3 Estructura matricial.....	31
2.2.5 Matriz DOFA .....	32
2.2.6 Plan de mejoramiento.....	33

2.2.7	Áreas funcionales .....	34
2.2.8	Perfil de cargos .....	35
2.2.9	Proceso .....	35
2.2.10	Mapa de procesos .....	36
2.2.11	Caracterización de los procesos .....	37
2.2.12	Procedimientos .....	37
2.2.13	Planeación estratégica .....	37
Capítulo III.....		39
3	Diseño metodológico .....	39
Capítulo IV.....		40
4	Diagnóstico inicial .....	40
4.1	Matriz del perfil competitivo.....	40
4.2	Matriz EFI (factores internos) .....	41
4.3	Matriz EFE (factores externos) .....	42
4.4	Matriz DOFA .....	43
Capítulo V .....		47
5	Direccionamiento estratégico .....	47
5.1	Imagen corporativa.....	47
5.2	Misión.....	47
5.3	Visión .....	47
5.4	Objetivos corporativos .....	47
5.5	Valores y principios corporativos .....	48
5.6	Política de calidad .....	48
5.7	Descripción de cargos .....	49
5.8	Estructura organizacional propuesta .....	86
5.9	Mapa de procesos .....	89
Capítulo VI.....		91
6	Plan de mejoramiento .....	91
Conclusiones .....		96
Recomendaciones .....		98
Referencias bibliográficas.....		99

### Lista de figuras

Figura 1. Características de la organización .....	23
Figura 2. Proceso administrativo .....	25
Figura 3. Modelo básico de una estructura organizacional y su significado .....	27
Figura 4. Estructura funcional.....	29
Figura 5. Estructura divisional.....	30
Figura 6. Estructura matricial .....	31
Figura 7. Matriz DOFA.....	32
Figura 8. Pasos para la elaboración de un plan de mejoramiento.....	34
Figura 9. Principales funcionales organizacionales.....	35
Figura 10. Ejemplo de un mapa de procesos .....	36
Figura 11. Imagen corporativa.....	47
Figura 12. Estructura organizacional propuesta.....	87
Figura 13. Mapa de procesos .....	89

### Lista de tablas

Tabla 1. Proceso Administrativo.....	26
Tabla 2. Matriz del perfil competitivo .....	40
Tabla 3. Matriz EFI.....	41
Tabla 4. Matriz EFE.....	42
Tabla 5. Matriz DOFA.....	44
Tabla 6. Estrategias Organizacionales .....	46
Tabla 7. Descripción de Cargos .....	49
Tabla 8. Relación de Cargos .....	88
Tabla 9. Plan de Mejoramiento.....	91
Tabla 10. Indicadores de cumplimiento.....	95

## Resumen

Se llevó a cabo una investigación de tipo analítico-descriptivo, por medio de la cual se realizó el diagnóstico inicial de la organización con un instrumento que permitió evidenciar las fortalezas y debilidades de ésta. Una vez detectado esto, se procedió a diseñar un plan de mejoramiento organizacional en la entidad denominada Mercados Chinú, el cual pueda contribuir a incrementar y/o aumentar la competitividad. Como etapa inicial de este proceso, se generó un proceso evaluativo en todos aspectos de nuestro interés en los que está involucrada la organización, por medio de herramientas tales como las listas de chequeo, entrevista con el gerente, reuniones con grupos focales, auditorias y observación, con el propósito de verificar, según los requerimientos de los clientes, las condiciones con las que contaba esta, una vez consolidados estos datos, se desarrollaron unas matrices, estas nos generaron el diagnóstico interno y externo de la empresa para luego conformar una matriz DOFA, que permitió evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Todas estas acciones nos llevan a proponer objetivos, los cuales deben ser cumplidos por medio de la generación de estrategias. Con todos estos resultados, se procedió a desarrollar el diseño del plan de mejoramiento, trazando los hallazgos con su respectiva acción de mejora; con el fin de fortalecer el direccionamiento estratégico, definiendo las herramientas fundamentales que le permitan a la entidad mejorar sus procesos gerenciales y operativos para aumentar la competitividad y tener éxito en el mercado. Como resultado se desarrolló un plan de trabajo en donde se logran definir las estrategias por medio de las cuales es posible atender los requerimientos de los clientes, según el estudio realizado, esto con el fin de poder establecer las mejoras y acciones que le permitirán a esta organización mantenerse en el mercado.

*Palabras clave:* estructura organizacional, DOFA, plan de mejoramiento.

### **Abstract**

An investigation had been carried out analytical-descriptive, by means of which it is carried out the initial diagnosis of the organization with an instrument that allowed to demonstrate the strengths and weaknesses of it. Once detected this, we proceeded to design a plan of organizational improvement in the entity called Markets Chinú, which can contribute to increase and/or increasing competitiveness. As an initial stage of this process, generated an evaluative process in all aspects of our interest in the that is involved the organization through tools such as the checklists, interview with the manager, meetings with focal groups, audits and observation, with the purpose of check, according to the requirements of the customers, the conditions with which it was this, once consolidated these data, we developed some arrays, these we to generate diagnosis internal and external to the company to then form an array DOFA to evaluate the Strengths, Weaknesses, Opportunities, and threats. All these actions lead us to propose goals, which must be met by means of the generation of strategies. With all these results, we proceeded to develop the design of the improvement plan, outlining the findings with its respective action for improvement; with the purpose of strengthening the strategic direction, defining the fundamental tools that will allow the institution to improve their managerial processes and operations to increase the competitiveness and success in the market. As a result we developed a work plan where you manage to define the strategies through which it is possible to meet the requirements of the clients, according to the study, this with the purpose of being able to establish the improvements and actions that will allow this organization to stay in the market.

*Keywords:* organizational structure, DOFA, improvement plan.

## Introducción

La estructura organizacional de una empresa permite tener el control de cada área generando procesos orientados al logro y cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la misma, partiendo de fases de planeación, organización, dirección, por lo tanto, toda entidad debe contemplar el mejoramiento continuo de cada proceso para garantizar con esto la fidelización de sus clientes, trabajadores y demás.

Por lo tanto la gestión organizacional enfocada al cumplimiento de los objetivos, se enfoca en un campo en el cual la sociedad se complementa con el talento humano, entendida como la administración del personal en términos del proceso administrativo, que tienen inmersas las funciones de gestión humana.

Es importante resaltar que el direccionamiento estratégico a punta al mejoramiento del desempeño de la administración de la empresa, generando estrategias que garanticen la permanencia de la organización en el mercado, contemplando los cambios externos e internos que puedan afectar a la organización, con el propósito de tomar decisiones que conlleven al cumplimiento de los objetivos planteados.

Teniendo en cuenta lo anterior surgió la necesidad de diseñar un proyecto de trabajo dirigido a la empresa MERCADOS CHINÚ, cuyo tema general es el “*Diseño de un plan de mejoramiento organizacional aplicado a la empresa Mercados Chinú*”, que apunte al mejoramiento de los procesos partiendo de las debilidades encontradas en el diagnóstico inicial de la entidad, generando el logro de los objetivos, mayor competitividad en el mercado, toma de decisiones, posicionamiento y mejoramiento del servicio.

El informe de esta investigación estará integrado por seis capítulos, descritos a continuación:

En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema el cual es el asunto que se tiene como objetivo aclarar.

El segundo capítulo está determinado por el marco de referencias en donde se relacionan investigaciones similares a la planteada en MERCADOS CHINU y los conceptos teóricos más relevantes.

El tercer capítulo está compuesto por el diseño metodológico en el cual se describe el plan general para dar solución a la problemática encontrada en la investigación o proyecto.

En el cuarto capítulo de este proyecto se aplicará un instrumento que permitirá realizar un diagnóstico inicial de las condiciones de la organización, por lo tanto, la evaluación se realizará por medio del uso de la matriz DOFA con el fin de conocer las debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas de MERCADOS CHINÚ, de esta manera determinar aspectos a favor y en contra de la organización para plantear posibles soluciones.

En el quinto capítulo se define el direccionamiento estratégico de la empresa la cual será de gran utilidad para que ayuden a organización en la toma de decisiones.

En el sexto capítulo se procederá a realizar estrategias de mejoramiento, evidenciando responsables y tiempo determinado para la implementación de estas, para de esta forma lograr un plan de mejoramiento que apunten a generar mayor competitividad en la organización MERCADOS CHINÚ.

## Capítulo I

### 1. Planteamiento del problema

MERCADOS CHINÚ es una organización con más de quince (15) años de funcionamiento en el municipio de Chinú (Córdoba), el cual cuenta con un amplio reconocimiento, entre otras cosas por ser uno de los primeros centros de consumo en la localidad, su principal actividad es la comercialización de productos de la canasta familiar.

En esta organización se destaca como problemática principal, que los trabajadores de esta empresa, no cuentan con un sistema de registro y control de sus procesos y procedimientos, por lo tanto, realizan estas actividades de manera empírica y en algunos casos de forma espontánea, según su criterio de prioridad. Mediante un proceso de análisis al interior de la organización es posible destacar la ausencia de mecanismos, herramientas de control y de orientación de procesos; junto con esta situación se encuentra el hecho de que al interior de los procesos de la organización se dan muchos retrasos en el tiempo de atención al cliente, así mismo en el tiempo de abastecimiento de nueva mercancía, asignación de tareas, ocasionando con esto, una mala imagen en la comunidad consumidora, ocasionando consecuencias que van en detrimento de la organización.

Según lo anteriormente expuesto se hace evidente la ausencia de un sistema de gestión y de control en los procesos al interior de la organización que le permita direccionar sus actividades con el fin de mejorar los niveles de competitividad en el mercado; este aspecto se constituye en una desventaja frente al hecho de la llegada de grandes superficies de mercados al municipio como lo son los casos de: Súper tiendas Olímpicas, Merca Hogar y Tiendas Ara. Éstas representan una competencia directa para MERCADOS CHINÚ, de esta manera se hace necesario solidificar su componente organizacional por medio de un plan de mejoramiento de la organización para asegurar la competitividad de esta.

En consecuencia, a las causas anteriormente descritas, se pronostica que, si no se toman medidas correctivas, se puede originar un alto grado de insatisfacción de los usuarios, y esto puede

generar un elevado nivel de deserción por parte de estos, algunos ya están migrando a las grandes superficies que llegan al municipio, ocasionando una disminución de ingresos económicos, aspectos estos que afectarían al organismo negativamente en su imagen y posicionamiento en el mercado.

Frente a esta problemática se requiere un estudio de las condiciones actuales, con el uso de herramientas que permitan obtener una descripción general en términos administrativos de la organización y seguido a esto establecer un plan de acción para saber cómo y cuándo se deben realizar las actividades empresariales, con el fin de mitigar las fallas y resaltar las fortalezas, garantizar el éxito y el posicionamiento de la organización en el mercado, con base a los planteamientos anteriores se desarrollara la presente investigación.

### **1.1 Formulación de la pregunta de investigación**

¿El diseño de un plan de mejoramiento organizacional en la empresa MERCADOS CHINÚ, ayudará a impulsar la competitividad de la organización? Interrogantes que resolveremos con la intervención propuesta.

### **1.2 Justificación**

A través de la realización de este tipo de trabajos de investigación, se abre la posibilidad de diseñar un plan de mejoramiento organizacional en la empresa MERCADOS CHINÚ, debido a que actualmente las entidades enfrentan desafíos que las obliga a mejorar de manera dinámica día tras día.

El diseño de un plan de mejoramiento organizacional es una herramienta de gran utilidad para la entidad anteriormente mencionada, puesto que por medio de ella se puede alcanzar objetivos tales como: crear mecanismos para el logro de los objetivos de manera adecuada y eficiente. El tener un conjunto de procesos de manera organizada y bajo un sistema de control le da a la organización las herramientas, con el fin de poder garantizar y facilitar el aprendizaje de

los empleados, y brindar un amplio soporte posibilitando ayuda en el establecimiento con un plan de trabajo encaminado a la solución de los problemas detectados.

En términos generales, una estructura organizacional adecuada asegura la continuidad de la empresa al brindarle la oportunidad de ser más competitiva en el mercado. Es por ello, que se utilizarán herramientas para el análisis de las fallas, donde se identificarán las acciones a corregir, para intervenirlas oportunamente. Con este tipo de actividades MERCADOS CHINÚ, tendrá mejores mecanismos con el fin de poder tomar buenas decisiones que certifiquen la continuidad de la entidad.

Dada la anterior afirmación es importante resaltar que, con el diseño de un plan de mejoramiento organizacional, se generaran procesos de calidad, por lo tanto, la empresa MERCADOS CHINÚ, apuntará con esto a la implementación de estrategias basadas en la satisfacción de necesidades del cliente, conociendo esto a través de la aplicación de instrumentos que permitan evaluar como el cliente está percibiendo la prestación del servicio y la imagen que estos proyectan. Con respecto a los proveedores se garantizarán condiciones apropiadas para que estos permanezcan suministrando productos de calidad y con esto pueda permanecer en un mercado que cada día es más exigente y competitivo.

### **1.3 Objetivos del proyecto**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoramiento organizacional que pueda contribuir en la competitividad de la empresa MERCADOS CHINÚ, en el periodo comprendido entre 2017 y 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa MERCADOS CHINÚ.
- Determinar el direccionamiento estratégico definiendo los componentes fundamentales que le permitan a MERCADOS CHINÚ mejorar su estructura organizacional.

- Diseñar estrategias de mejoramiento con el fin de mejorar la competitividad de la Organización MERCADOS CHINÚ.

## **1.4. Alcances y limitaciones**

### **1.4.1 Alcances**

- Presentar un análisis de la matriz DOFA de la empresa MERCADOS CHINÚ.
- Realizar el direccionamiento estratégico de MERCADOS CHINÚ.
- Realizar estrategias de mejoramiento a MERCADOS CHINÚ.
- Presentar la propuesta realizada a la empresa MERCADOS CHINÚ.

### **1.4.2 Limitaciones**

- Económicas: en este proyecto se presentan limitaciones económicas debido a que la organización deberá invertir en los recursos (humanos, tecnológicos, financieros) para el desarrollo de las estrategias propuestas.

## Capítulo II

### 2. Marco de referencia

#### 2.1 Antecedentes de investigación

Las organizaciones requieren de una estructura para crecer y ser rentables. Se considera necesario que todas cuenten con un plan de diseño y estructura organizacional, para tener mejor rendimiento y calidad en sus servicios. Por esto, numerosos estudios e investigaciones se han realizado con el objetivo de efectuar el direccionamiento estratégico de la empresa. A continuación, mencionaremos algunas de estos trabajos o investigaciones realizadas en diferentes entidades.

Guerrero, D., & Perico, A. (2008) en su trabajo “*Diseño De La Estructura Organizacional Para La Empresa Salitre Maramao’s Club S.A.*”, realizaron un diagnóstico, mediante al cual evidenciaron la carencia de una estructura organizacional a dicha empresa, lo que causaba muchas falencias en su funcionamiento, razón por la cual diseñaron una estructura enfocada al direccionamiento estratégico como una herramienta para impulsar la competitividad. Un año después Prieto, C. & Rojas, R. (2009) realizaron un análisis y descripción de los cargos, lo que permitió a los miembros de Royal Andina S.A. reconocer claramente sus funciones y responsabilidades, además se logró determinar el mapa de procesos existentes en la entidad. También, propusieron el diseño de una estructura organizacional horizontal, lo cual permite a esta organización aumentar la flexibilidad y velocidad ante los rápidos cambios de las necesidades de sus clientes, al dirigir la atención y esfuerzo de toda empresa hacia ellos. En las dos empresas mencionadas anteriormente se evidencia que la necesidad de la implementación de una estructura organizacional para mejorar los procesos internos e impulsar la competitividad de las mismas.

En Colombia Canabal, V. & Reed, G. (2011) en su proyecto de grado “*Diseño De La Estructura Organizacional De La Empresa Ventura Foods S.A. En Cartagena de Indias*”

propusieron realizar un organigrama donde están establecidas las áreas funcionales de la empresa, líneas de mando y limitaciones y dependencias de cada cargo. También, identificaron y plantearon un sistema de procesos e hicieron un análisis de cargos en el cual realizaron la descripción y perfil de estos. Por su parte, Andrade, A. & Castro, J. (2013), identificaron los procesos estratégicos, operativos y de apoyo a la Constructora AM CARIBE LTDA junto a esto, realizaron la representación gráfica en un mapa de procesos exponiendo la relación de las actividades empresariales con los clientes externos y demás grupos de interés. También, propusieron a la firma emplear una estructura matricial, la cual se acoge mejor a las actividades realizadas en la empresa. Posteriormente, se presentó un flujograma de los procesos de forma clara, y se caracterizaron los procesos. Se evidencia que el diseño del sistema de procesos depende de la labor y las características de la empresa en general, además resulta muy importante realizar un análisis de las capacidades o formación del recurso humano disponible para delegarle funciones adecuadamente, lo que repercute en el mejoramiento de procesos.

Más tarde López, A. (2015) *“Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango”* determino que las empresas de la ciudad de Quetzaltenango en Guatemala aplican elementos claves del diseño y estructura organizacional, puesto que dividen el trabajo en tareas específicas y por departamentos con sus respectivos responsables, además de esto agrupan al personal para la elaboración de los proyectos y establecer relaciones personales. En términos generales, cada trabajador se especializa en una función específica, para los minimizar el tiempo de entrega y mejorar los resultados. La concepción de este autor está muy alineada con los dos autores mencionados anteriormente, pues exponen la importancia de la delegación de funciones y la especialización del trabajo como una manera de hacer más eficientes y eficaces los procesos.

Los trabajos expuestos anteriormente dejan ver la importancia que tiene el diseño de una estructura organizacional en la entidad, esta representa la columna vertebral en la organización de procesos, la delegación de funciones y la especialización del trabajo como estrategia para mejorar la productividad y competitividad.

## **2.2 Marco teórico**

Desde tiempo inmemorable del ser humano, encontramos que, dentro de las tareas ejercidas por el hombre con el fin de lograr sus objetivos se aplicaba sin saberlo el concepto de organización. Un ejemplo claro de esto se remonta en la era del paleolítico cuando el hombre formaba sociedades itinerantes, que se movían a través del territorio en su afán de buscar alimentos, es aquí cuando aparece el concepto de organización puesto que el hombre fraccionaba las actividades para asegurar su supervivencia.

En la actualidad, las organizaciones son consideradas como establecimientos en donde un grupo de personas con los recursos adecuados interactúan con el fin de lograr un objetivo determinado.

El marco teórico, presentado a continuación, aborda conceptos que permitirá intervenir la problemática organizacional que presenta la entidad MERCADOS CHINÚ.

### **2.2.1 Organización.**

La organización la podemos definir como la estructura que relaciona a las personas, el trabajo y los recursos para cumplir con eficiencia y eficacia los retos, metas y objetivos establecidos.

La organización fundamental, pues todas las organizaciones en cualquier momento se ven perjudicadas por los factores internos y externos que afectan de manera directa el funcionamiento de la empresa.

Según Robbins, S., & Coulter, M. (2010), los cuales definen a la organización como: “función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización” (p.9). Este autor reconoce que la organización deriva a cada uno de los miembros de la empresa, las funciones pertinentes para el cumplimiento de los objetivos.

### 2.2.1.1 Características de la organización.

Toda organización comparte tres características principales:

- a. **Propósito Distintivo:** cada entidad tiene su propio propósito distintivo, el cual se traduce en la cantidad de objetivos que la empresa desea alcanzar.
- b. **Personas:** se necesita un grupo de funcionarios para lograr los objetivos.
- c. **Estructura:** toda entidad emplea alguna estructura organizacional en particular, para que los miembros de la organización realicen sus labores.

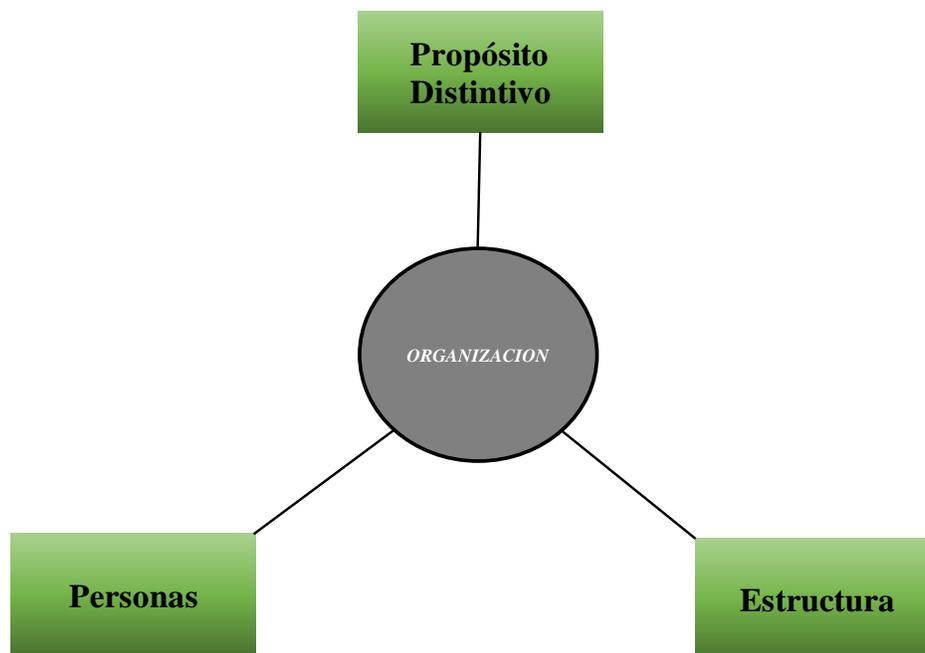


Figura 1. Características de la Organización. Fuente: *Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. Arguelles, O. (2007, p. 11)

### 2.2.1.2 Elementos de la organización.

- **Estructura:** la organización involucra el modo en que tendrán que operar los miembros de la empresa, ya que establece el orden jerárquico, las funciones y acciones de cada uno de estos, para lograr los objetivos propuestos.

- **Sistematización:** en este aspecto las actividades organizacionales deben coordinarse con los medios técnicos disponibles en la entidad, con el fin de facilitar el trabajo.
- **Asignación de actividades y responsabilidades:** organizar, implica determinar las tareas a realizar. Por lo cual se hace necesario asignar funciones y responsabilidades.
- **Jerarquía:** se hace necesario en cada organización establecer una escala ordenada de jerarquía con el fin de fijar los niveles de autoridad y responsabilidades en la entidad.
- **Simplificación de funciones:** las organizaciones deben establecer métodos que minimicen los tiempos y ayuden a los funcionarios a realizar las actividades de la mejor manera.
- **Personal:** la organización solicita un grupo social con las competencias necesarias para cada una de las actividades.

### *2.2.1.3 Principios de la organización.*

- **Eficacia:** una entidad es eficaz si se logran los objetivos y metas de un plan, con la ayuda del grupo social de la organización.
- **Eficiencia:** una organización es eficiente si con el menor costo posible, se consiguen los resultados esperados trazados en los objetivos y metas.
- **Organización formal:** esta clase de organización se basa en la división del trabajo racional, con el fin de alcanzar los objetivos. Se caracteriza por la distribución de autoridad de la responsabilidad, consta de estructura jerárquica, es racional, etc.
- **Organización informal:** es el tipo de organización que surge espontáneamente en las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Se caracteriza porque los aspectos del sistema de organización no están formalmente planeados.

### **2.2.2 Procesos organizacionales.**

En algunas ocasiones los procesos de comportamiento son de gran importancia para las organizaciones, a continuación, hablaremos de algunos procesos que contribuyen al buen desempeño de las empresas:

- **Proceso de comunicación:** ayuda a los miembros de las organizaciones a alcanzar objetivos tanto individuales como grupales, puesto que permite coordinar actividades. Es decir, hay transmisión de información y conocimiento.
- **Proceso de toma de decisiones:** este proceso implica escoger entre dos o más alternativas, con el fin de garantizar el éxito de la empresa.
- **Proceso de liderazgo:** este proceso ayuda a los líderes de la organización a influir en los demás miembros de la entidad para alcanzar los objetivos y el crecimiento y desarrollo individual.

### 2.2.3 Proceso administrativo.

Chiavenato, I. (2007) en su publicación “Introducción a la Teoría General de la Administración” nos dice que las ocupaciones básicas del administrador son: planear, organizar, la dirigir y el controlar. Las cuales constituyen el proceso administrativo, el cual es cíclico, dinámico e interactivo. Las funciones anteriormente mencionadas son acatadas por los administradores para alcanzar los objetivos empresariales.



Figura 2. Proceso Administrativo. Fuente: *Introducción a la teoría general de la administración.*

Chiavenato, I. (2007, p. 143)

Las funciones básicas de los administradores son mecanismos que permiten alcanzar los objetivos y metas de las organizaciones, por lo cual se constituyen como herramientas esenciales para facilitar el logro de estos objetivos, de manera eficaz y eficiente. A continuación, se definirá el concepto y se resaltaré la importancia de las funciones de los administradores según Chiavenato:

Tabla 1.

*Procesos Administrativo*

<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>IMPLICA</b>
<i>Planeación</i>	Esta función administrativa implica seleccionar por anticipado los objetivos y metas que tienen que alcanzarse y las acciones necesarias para el cumplimiento de estos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectuar la misión.</li> <li>▪ Definir la visión.</li> <li>▪ Formular objetivos.</li> <li>▪ Establecer las estrategias.</li> </ul>
<i>Organización</i>	Se establece una estructura organizacional en particular, para que los miembros de la organización realicen sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dividir el trabajo.</li> <li>▪ Definir autoridad y responsabilidades.</li> <li>▪ Asignar actividades.</li> </ul>
<i>Dirección</i>	Esta función administrativa permite influir en los demás miembros de la organización para que contribuyan en el cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicar.</li> <li>▪ Motivar.</li> <li>▪ Dirigir.</li> <li>▪ Orientar.</li> <li>▪ Coordinar los esfuerzos</li> </ul>
<i>Control</i>	Consiste en evaluar el desempeño individual, y emprender acciones correctivas si se requiere, para garantizar la obtención de sus metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar el desempeño.</li> <li>▪ Emprender acciones correctivas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.4 Estructura organizacional.

Una estructura organizacional la podemos definir como las diversas maneras y estilos de distribución formal de cada uno de los puestos de trabajo de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos y metas trazados por esta, una organización puede estructurarse de diferentes formas, dependiendo de sus metas, el entorno y los recursos disponibles.

A continuación, se describe como algunos autores definen la estructura organizacional:

Robbins, S., & Judge, T. (2009) precisan que la estructura organizacional es el “modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades”. (p.519).

Robbins, S., & Coulter, M. (2010) expresan sobre la estructura organizacional como la “distribución formal de puestos en una organización”. (p.185).

En conclusión la estructura organizacional es una representación visual de la estructura formal de una empresa, en la cual se muestran las interrelaciones, los distintos niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidades; y las principales funciones que desarrolla la organización.

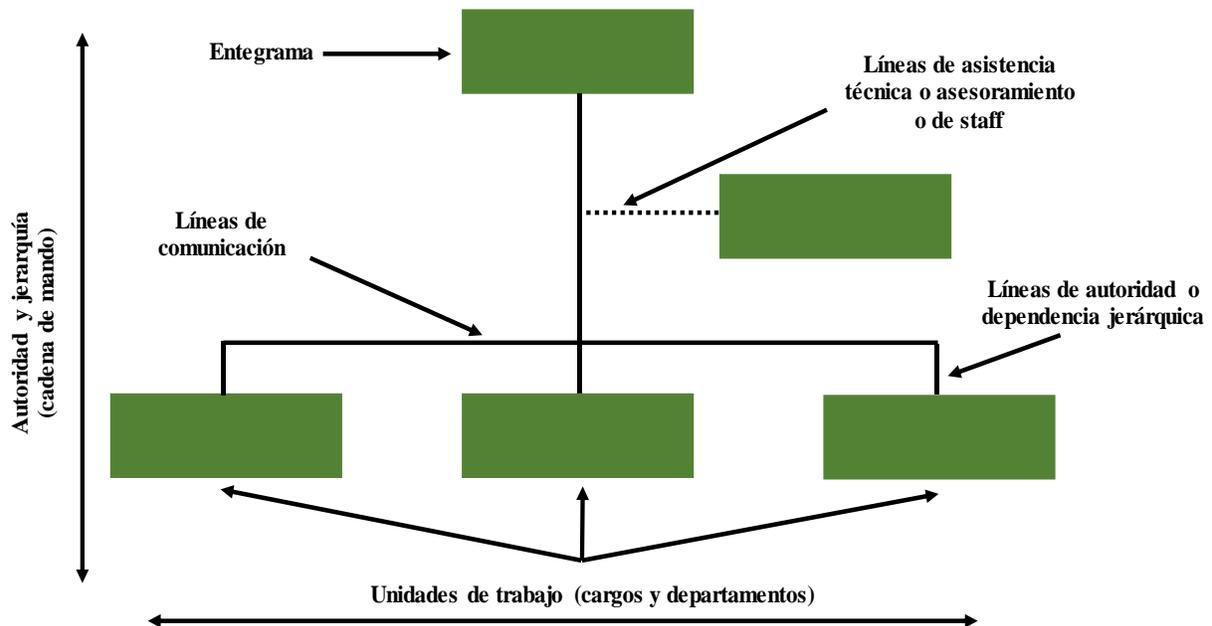


Figura 3. Modelo básico de una estructura organizacional y su significado. Fuente: *Fundamentos de Organización Teoría General y de Proceso Administrativo*. Amaru, A. (2009, p. 54)

En una estructura organizacional podemos encontrar la siguiente información:

- **División del trabajo y definición de responsabilidades:** los rectángulos de la figura 8 representa el organigrama por medio del cual se representan la división del trabajo y las responsabilidades de cada individuo en la realización de las actividades.
- **Autoridad y jerarquía:** el número de niveles del organigrama muestra cómo se escalona la autoridad dentro de la organización. Los niveles de mayor autoridad van situados en la parte superior mientras que lo de nivel menor autoridad van situados en los rectángulos de las partes inferiores.
- **Comunicación y coordinación:** las líneas que unen los rectángulos exponen su interdependencia.

Ahora, estudiaremos los distintos tipos de estructuras organizacionales, de las cuales tenemos:

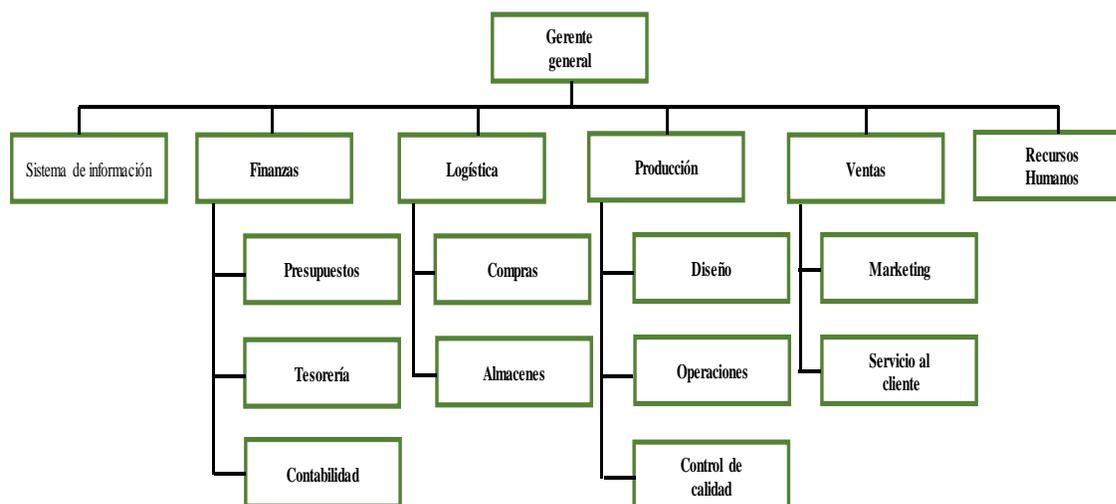
- Estructura funcional
- Estructura divisional
- Estructura matricial

#### ***2.2.4.1 Estructura funcional.***

Este tipo de estructura agrupa los puestos de trabajo por departamento de acuerdo con las funciones desempeñadas, cada grupo funcional está integrado verticalmente de abajo hacia arriba. Los funcionarios dentro de la estructura funcional ejercen un conjunto especializado de labores, lo cual conduce a estos empleados a alcanzar la eficiencia operativa, porque permite agrupar equipos de trabajo con habilidades, conocimientos y orientaciones comunes, pero como consecuencia se puede limitar la comunicación con las demás áreas de la organización, además de hacer que la empresa sea lenta y poco flexible.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010) precisan que la estructura funcional es un “diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas”. (p.193)

A continuación, se presenta una figura donde se representa la estructura funcional:



*Figura 4. Estructura Funcional. Fuente: Metodología para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Huamán, L., & Rios, F. (2015, p. 200)*

La estructura funcional se caracteriza porque es la estructura de organización más utilizada, entre sus principales fortalezas encontramos que muestra la división de las actividades y la especialización de estas, además es la que mayormente se emplea en pequeñas y medianas empresas, permitiéndole al gerente el control de los departamentos para el logro de los objetivos funcionales, mientras que en sus debilidades destaca la dificultad de integrar y coordinar las actividades funcionales pudiendo retrasar las decisiones a nivel de toda la entidad, debido a la especialización, la innovación conjunta puede ser limitada.

#### ***2.2.4.2 Estructura divisional.***

La estructura divisional agrupa los puestos de trabajo de acuerdo con las divisiones esto con base en los productos o servicios que comercializan en la entidad. Cada división cuenta con los recursos necesarios en su interior. Este tipo de estructura la podemos encontrar en grandes empresas las cuales cuentan con múltiples líneas de producto, donde existen varios gerentes divisionales con autoridad sobre las funciones de acuerdo con su línea de producción.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010) precisan que la estructura divisional es una “estructura organizacional formada por unidades o divisiones separadas y semiautónomas”. (p.193).

A continuación, se presenta una figura donde se representa la estructura divisional:

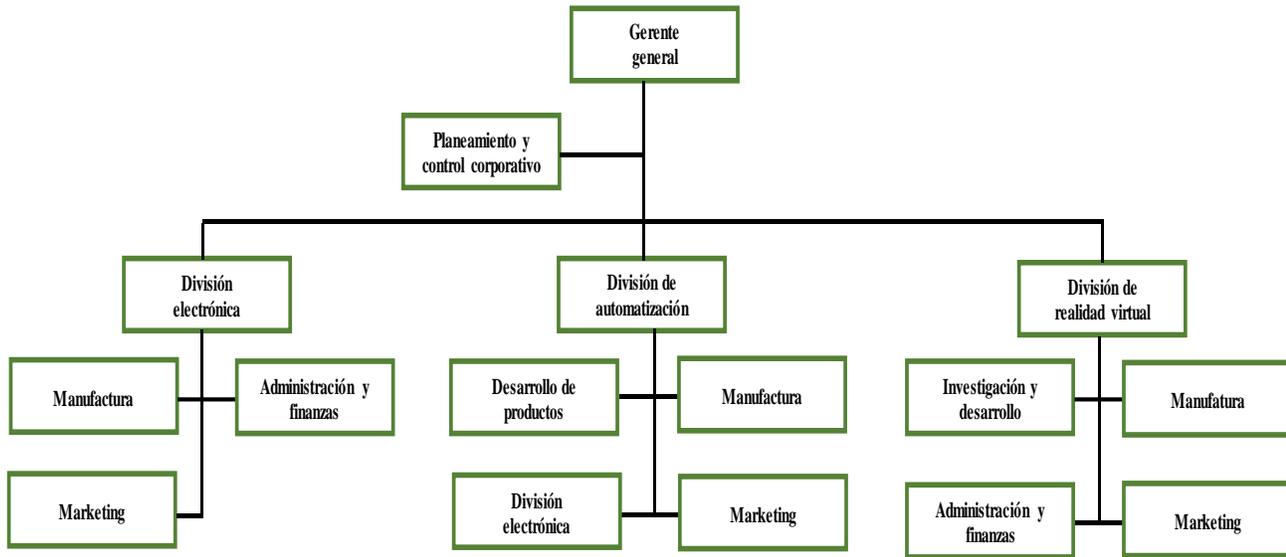


Figura 5. Estructura Divisional. Fuente: *Metodología para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Huamán, L., & Rios, F. (2015, p. 209)

La estructura divisional se caracteriza por la agrupación estratégica en función a los productos o servicios de la organización, entre sus principales fortalezas encontramos que fomenta la flexibilidad y el cambio, porque se puede adaptar a las necesidades de su entorno, además, descentraliza la toma de decisiones, porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía, mientras que en sus debilidades destaca la duplicidad de algunas funciones y de costos de operación, se puede generar conflictos por prioridad de asignación de recursos, también existe la posibilidad de información imprecisa por parte de la gerencia.

### 2.2.4.3 Estructura matricial.

En una estructura matricial, se combinan las estructuras funcional y divisional debido a que agrupa a los miembros de la organización simultáneamente por funciones y divisiones. Este tipo de estructura tiene como objetivo integrar especialistas en las distintas áreas funcionales.

Robbins, S., & Judge, T. (2009) expresan que la estructura matricial “crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto”. (p.529)

Robbins, S., & Coulter, M. (2010) precisan que la estructura matricial es una “estructura organizacional que asigna especialistas de distintos departamentos funcionales a uno o más proyectos”. (p.195)

A continuación, se presenta una figura donde se representa la estructura matricial:

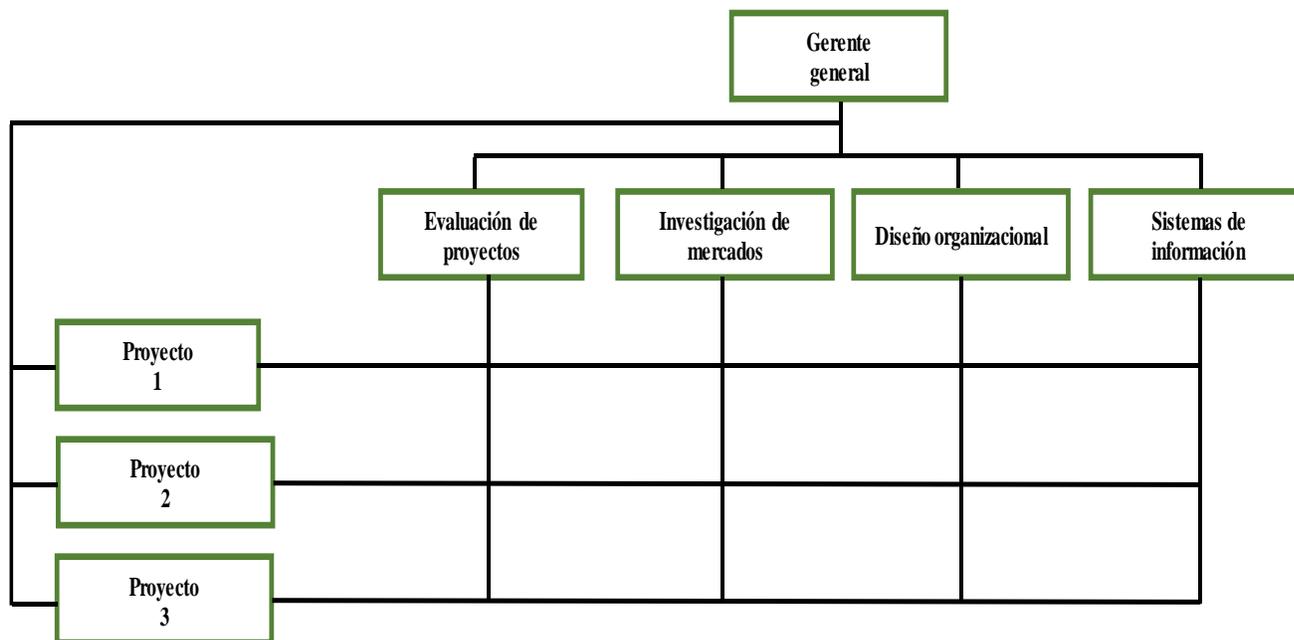


Figura 6. Estructura Matricial. Fuente: *Metodología para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Huamán, L., & Rios, F. (2015, p. 210)

La estructura matricial se caracteriza por ser eficiente debido a su dinamismo de talentos y recursos al incluir entre sus filas el personal calificado y los recursos necesarios, entre sus principales fortalezas encontramos que permite mayor eficiencia en la utilización de los recursos, incrementa la especialización de los empleados en las áreas funcionales, mejora la flexibilidad, coordinación y comunicación, también permite que la información, mientras que en sus debilidades destaca la dificultad en las relaciones laborales y la duplicidad del recurso humano, la complejidad para asignar personas a los proyectos, también los conflictos de tareas y de personalidad.

### 2.2.5 Matriz DOFA.

Si se desea realizar un análisis de la situación actual tanto a nivel interno como externo de cualquier organización el análisis DOFA (también conocido en inglés como SWOT), es un instrumento efectivo de diagnóstico. Esta herramienta es una de las más aplicadas en el proceso de análisis estratégico, la cual consiste evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una entidad, con el objetivo de contribuir en el logro de los objetivos.

El propósito central de esta herramienta es formular estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, aumentar las fortalezas y eliminar las debilidades.

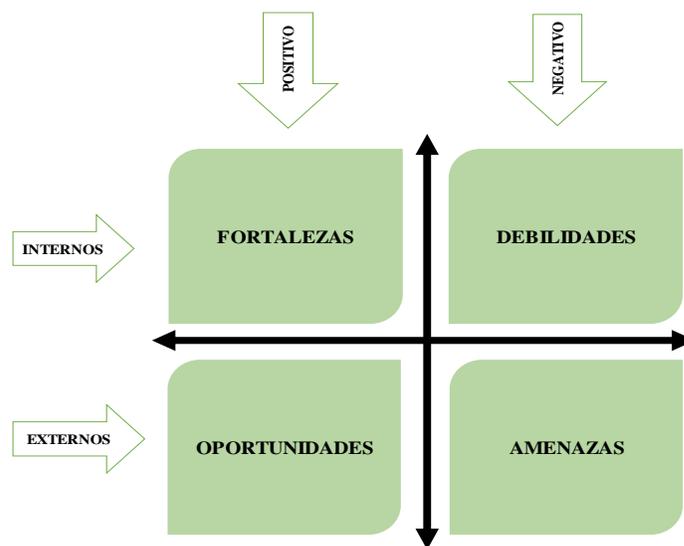


Figura 7. Matriz DOFA. Fuente: Elaboración Propia

Una vez evaluadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se construye la matriz y se emplean las siguientes estrategias DA, FA, DO y FO, respectivamente:

- **Estrategia DA:** se fundamenta en reducir las debilidades y evitar las amenazas.
- **Estrategia FA:** consiste utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.
- **Estrategia DO:** reside en separar las debilidades al aprovechar las oportunidades.
- **Estrategia FO:** radica en la utilización de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

### **2.2.6 Plan de mejoramiento.**

Un plan de mejoramiento es un conjunto procedimientos, acciones y objetivos encaminados al progreso de una organización. Los planes de mejoramiento son elementales para alcanzar el desarrollo progresivo de las empresas, pues permite obtener resultados eficientes. A través de estos planes de mejora de los procesos organizacionales, se logra ser más competitivo en el mercado, gracias al conjunto de acciones correctivas o preventivas que se formulan.

Un plan de mejora debe incluir: hallazgos, acciones de mejora, el calendario y los plazos de cada acción, los responsables de cada acción, identificación del área de mejora, los recursos asignados a cada acción, indicadores de seguimiento, las condiciones de seguimiento del plan.

A continuación, se describen los principales pasos a seguir para la elaboración de un plan de mejoramiento:



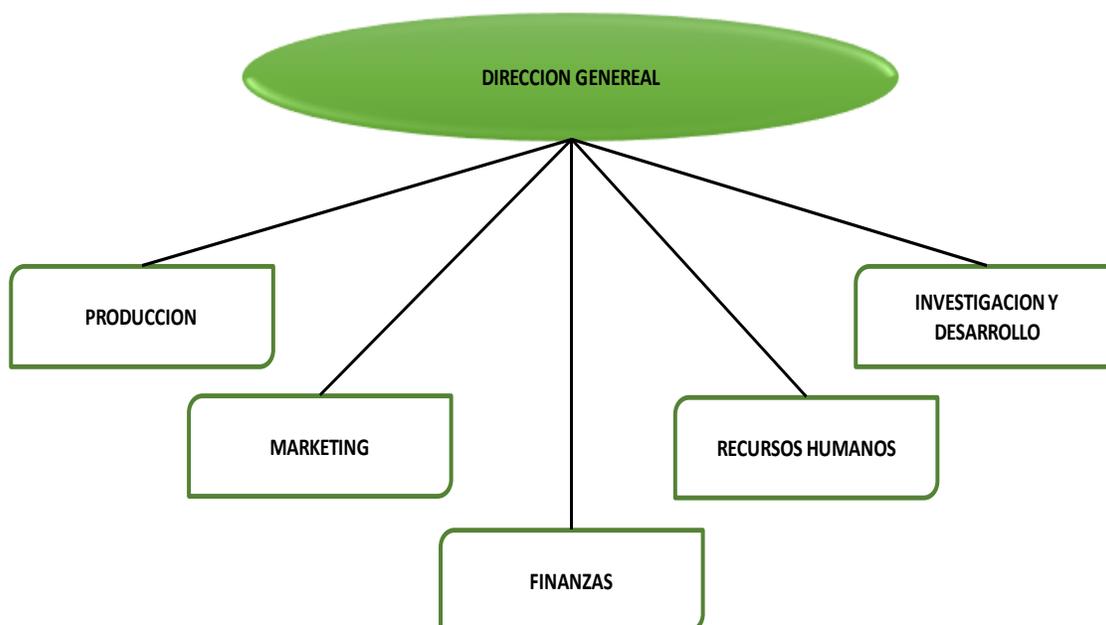
Figura 8. Pasos para la elaboración de un plan de mejoramiento. Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.7 Áreas funcionales.

Las áreas funcionales de una organización son el conjunto de actos especializados que realizan los miembros de la entidad ya sea de manera individual o en grupo, para que se logren alcanzar los objetivos y metas.

Se distinguen dentro de una organización las siguientes áreas funcionales:

- **Producción:** esta área es la encargada de ofrecer el producto o servicio de la empresa.
- **Marketing:** la función básica de esta área es establecer y mantener el vínculo entre la entidad y sus clientes.
- **Investigación y desarrollo:** esta área tiene la función transformar la información del área de marketing en ideas originales.
- **Finanzas:** esta área es la encargada de cuidar el dinero de la organización.
- **Recursos humanos:** esta área tiene como objetivo encontrar, atraer y mantener los trabajadores que la entidad necesita para ejecutar sus operaciones.



*Figura 9. Principales Funcionales Organizacionales. Fuente: Fundamentos de Organización Teoría General y de Proceso Administrativo. Amaru, A. (2009, p. 121)*

### **2.2.8 Perfil de cargos**

El primer intento de definir y establecer los perfiles de cargos ocurrió en la denominada administración científica, en la cual fue Taylor pionero en definir y establecer los cargos y tareas realizadas por las personas. El perfil de cargos consiste en la descripción de las cualidades y virtudes que un empleado debe tener para ejercer las actividades dentro de una organización, entre estas tenemos: nivel educativo, formación, habilidades, experiencia, etc. Esta herramienta es de gran utilidad porque permite obtener un buen desempeño en cada funcionario de la organización.

### **2.2.9 Proceso**

Un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que implica la participación personas y recursos previamente coordinados para conseguir un resultado (producto o servicio). Los recursos pueden ser: personal, técnico, financiero, etc.

El propósito de cada proceso es ofrecer a los clientes o usuarios un excelente servicio, que cubra todas sus expectativas.

### 2.2.10 Mapa de procesos

Es una representación gráfica que permite visualizar todos los procesos existentes en una organización y la interrelación que existe entre ellos. Estos proporcionan una visión global y funcional, además permiten coordinar de mejor manera los procesos de la empresa. Este instrumento (mapa de proceso) es de gran utilidad puesto que permite conocer la manera en que se llevan a cabo los trabajos actuales, orienta a los nuevos empleados, ayuda a distinguir entre procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos, sin embargo se recomienda utilizar la siguiente:



Figura 10. Ejemplo de un mapa de procesos. Fuente: Elaboración Propia

#### Tipo de procesos

En el mapa de procesos previo se mencionan tres distintos tipos de procesos, los cuales serán descritos a continuación:

- **Procesos estratégicos:** son aquellos que establece la Alta Dirección y definen como opera la organización y como crea valor para el cliente o usuario y para la empresa.

- **Procesos misionales:** son aquellos procesos que están ligados a los servicios que presta la organización y por lo tanto orientados a los clientes o usuarios y a requisitos.
- **Procesos de apoyo:** son aquellos que sirven de soporte a los procesos misionales de la organización, sin ellos no sería posibles los procesos misionales ni estratégicos.

### **2.2.11 Caracterización de los procesos**

La caracterización de un proceso es un documento que describe y proporciona la información primordial de cada uno de los procesos de la entidad, esta puede incluir información como: Objetivo del proceso, responsable, procedimientos, clientes, entre otras. Al caracterizar un proceso el administrador, los clientes y demás miembros de la organización adquieren visión integral, lo que fortalece el trabajo en equipo y la comunicación.

### **2.2.12 Procedimientos**

Un procedimiento es un documento que suministra información sobre la forma específica en que se debe llevar a cabo una actividad del proceso de manera secuencial, en este tipo de documentos se pueden utilizar distintas herramientas como: diagramas de flujos, imágenes, fotos, etc.

Según Robbins, S., & Coulter, M. (2010) definen un procedimiento como una “serie de etapas secuenciales utilizadas para responder ante un problema bien estructurado”. (p.127)

### **2.2.13 Planeación estratégica**

En una herramienta de gestión que permite apoyar el proceso de toma de decisiones en las empresas ya sea en el contexto cotidiano y a futuro, para adaptarse a los diferentes cambios, a las demandas que les impone el entorno, además permitir apuntar a una mayor eficiencia y eficacia, en la calidad de los productos y servicios ofertados.

Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.

David, F. (2008) define la planeación estratégica “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (p.5)

## Capítulo III

### 3. Diseño metodológico

El presente estudio es de carácter analítico-descriptivo debido a que busca el mejoramiento de la estructura organizacional de empresa objeto de este estudio, por lo tanto, se hace necesario la aplicación de unas herramientas de análisis de fallas para la recolección de datos necesarios para el estudio e interpretación de estos, con el fin de contribuir a generar mayor competitividad y posicionamiento de la organización a nivel del sector comercial, es por eso que este diseño metodológico cuenta con 3 fases descritas a continuación:

1. Inicialmente se realizará un diagnóstico general de la situación actual que presenta la empresa MERCADOS CHINÚ, en el cual se llevará a cabo una búsqueda de información (observación, registros), que consta de una lista de chequeo, auditorias, entrevista con el gerente y grupo focal de la organización, posterior a esto se identificarán los factores internos y externos que afecten a la organización, por esta razón se utilizará la matriz EFI, la matriz de perfil competitivo y la matriz EFE; luego, se construirá la matriz DOFA, y a partir de esta se determinarán objetivos y se plantearán estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, reducir las amenazas, aumentar las fortalezas y eliminar las debilidades de esta organización teniendo en cuenta los objetivos plasmados.
2. De acuerdo al diagnóstico obtenido se determinará el direccionamiento estratégico que permitan a MERCADOS CHINÚ mejorar su estructura organizacional.
3. Por último, se diseñará un plan de mejoramiento con el fin de mejorar la competitividad de la organización MERCADOS CHINÚ.

## Capítulo IV

### 4. Diagnóstico inicial

Para la elaboración del diagnóstico inicial se utilizaron varias herramientas que permitieron obtener el análisis interno y externo de la empresa, a continuación, se presentan alguna de ellas:

#### 4.1 Matriz del perfil competitivo

Esta herramienta permite identificar los principales competidores de las organizaciones, así como los factores internos y externos particulares en relación con la posición estratégica de cada una de las empresas.

Tabla 2.

*Matriz del perfil competitivo*

<i>Factores importantes para el éxito</i>	<i>Valor</i>	<b>MERCADOS CHINU</b>		<b>ARA</b>		<b>MERCA HOGAR</b>		<b>OLIMPICA</b>	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntaje</i>
Cantidad de productos ofertados	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Precios	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Infraestructura física	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Publicidad	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
Capacidad tecnológica	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Ubicación geográfica	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Reputación/imagen	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Calidad de productos	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Proveedores	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14	4	0,28
Experiencia	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Personal capacitado	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>2,92</b>	<b>38</b>	<b>3,17</b>	<b>33</b>	<b>2,81</b>	<b>43</b>	<b>3,59</b>

<b>CLASIFICACIÓN</b>	
<b>EXCELENTE</b>	<b>4</b>
<b>BUENO</b>	<b>3</b>
<b>REGULAR</b>	<b>2</b>
<b>MALO</b>	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia

Mediante la matriz de perfil competitivo se identificaron factores externos e internos que afectan a la organización, por lo cual como primera conclusión posterior a este análisis se logra identificar los factores relevantes que más inciden en el éxito de MERCADOS CHINU y su competencia directa. Permittiéndonos con esta herramienta llegar a concluir posterior a las calificaciones calificadas que super tiendas Olimpicas es el supermercado que más muestra competitividad entre la muestra analizada, en segundo lugar, se ubica tienda Ara, en tercer lugar, se encuentra MERCADOS CHINU y en última posición se encuentra Merca hogar. Aspecto este que nos permite concluir que la organización que nos encontramos analizando “MERCADOS CHINU” tiene aspectos de mejora en el componente de competitividad frente a sus dos grades competidores como lo son super tiendas Olimpica y tiendas Ara.

#### 4.2 Matriz EFI (factores internos)

Esta herramienta nos permitió realizar una auditoria interna de la organización, evaluando las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la empresa.

Tabla 3.

*Matriz EFI*

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Fortalezas</b>				
1	Localización en punto estratégico con altos niveles de circulación	0,15	3	0,45
2	Amplio mercado de consumidores de productos al detal.	0,10	3	0,45
3	Alta experiencia en el mercado	0,15	4	0,60
4	Existencia de variedad de productos a precios asequibles a toda la comunidad en general	0,10	3	0,45
<b>Debilidades</b>				
1	Existencia de problemas operativos internos	0,13	2	0,26
2	Organización no estructurada	0,13	2	0,26
3	Ausencia de un plan de marketing y promoción de productos	0,12	1	0,12
4	No existe un sistema de seguridad.	0,12	2	0,24
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,83</b>

<b>Calificar entre 1 y 2 las debilidades</b> <b>Calificar entre 3 y 4 las fortalezas</b>	<b>1</b>	<b>Importante</b>
	<b>2</b>	<b>Menor</b>
	<b>3</b>	<b>Importante</b>
	<b>4</b>	<b>Menor</b>

Fuente: Elaboración Propia

Por medio del anterior análisis realizado en la matriz EFI, podemos concluir, que la empresa cuenta con un aspecto fuerte al interior de ella, debido a que el promedio ponderado se encuentra por encima de 2,5. Sin embargo, se logra apreciar que nos encontramos dentro del margen mínimo de aceptación aspecto que nos lleva a concluir que la empresa requiere de un análisis a fondo con el fin de diseñar estrategias que refuercen este objetivo.

#### 4.3 Matriz EFE (factores externos)

Este instrumento nos permitió realizar una auditoria externa de la empresa, ayudando a resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo.

Tabla 4.

*Matriz EFE*

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>				
1	Posible alianza con empresas del mercado	0,13	3	0,39
2	Incremento de la participación de mercado de la empresa	0,14	4	0,56
3	Alianza con nuevos proveedores	0,13	3	0,39
4	Crecer	0,10	3	0,30
<b>Subtotal Oportunidades</b>				<b>1,64</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Llegada de mercados de grandes superficies	0,15	3	0,45
2	Crisis económica	0,15	4	0,60
3	Publicidad agresiva en algunos competidores	0,10	2	0,20
4	Leyes que incentivan a la reducción del uso de productos	0,10	2	0,20
<b>Subtotal Amenazas</b>				<b>1,45</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3,09</b>

<b>Calificar entre 1 y 4</b>	<b>4</b>	<b>Muy importante</b>
	<b>3</b>	<b>Importante</b>
	<b>2</b>	<b>Poco importante</b>
	<b>1</b>	<b>Nada importante</b>

Fuente: Elaboración Propia

Por medio del anterior análisis realizado en la matriz EFE, podemos concluir, que la empresa cuenta con un peso ponderado total en las oportunidades de 1.64 y el de las amenazas es 1.45, lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización. Sin embargo, se logra apreciar que nos encontramos dentro del margen mínimo de aceptación aspecto que nos lleva a concluir que la empresa requiere de un análisis a fondo con el fin de diseñar estrategias que refuercen este objetivo.

#### **4.4 Matriz DOFA**

La elaboración de la matriz DOFA, permite analizar la situación actual de cualquier empresa, este instrumento es útil para identificar y recopilar factores tanto positivos (fortalezas y oportunidades), como negativos (debilidades y amenazas), lo cual permite crear las distintas estrategias, de acuerdo con cada una de las necesidades de la organización.

Con el fin de identificar los factores que influyen en la entidad, se hicieron varias visitas a la organización objeto de estudio, donde se aplicaron: lista de chequeo y observación. A raíz de la información obtenida, se prosiguió a la construcción de la matriz con el fin de plasmar los aspectos más notables en la empresa objeto de estudio, como se muestra a continuación:

Tabla 5.

*Matriz DOFA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de variedad de productos a precios asequibles a toda la comunidad en general.</li> <li>2. Localización en punto estratégico con altos niveles de circulación.</li> <li>3. Cuenta con experiencia en el mercado.</li> <li>4. Sistema de financiación tipo crédito a clientes.</li> <li>5. Se cuenta con una planta de personal con buena actitud hacia el cambio.</li> <li>6. Amplio mercado de consumidores de productos al detal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de problemas operativos internos.</li> <li>2. Se presentan retrasos en el proceso de servicio de atención a clientes.</li> <li>3. Carencia de capacitaciones dirigidas al recurso humano.</li> <li>4. Ausencia de cultura organizacional.</li> <li>5. Organización no estructurada.</li> <li>6. Ausencia de un plan publicidad y promoción de productos.</li> <li>7. No existe un sistema de seguridad.</li> <li>8. Deficiencia de un sistema de asignación de funciones.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posible alianza con empresas del mercado.</li> <li>2. Se encuentra ubicado en un sitio con alta concurrencia.</li> <li>3. Convenios con entidades gubernamentales para el ofrecimiento de productos a los diferentes programas que se desarrollen.</li> <li>4. Alianza con nuevos proveedores.</li> <li>5. Incremento de la participación de mercado de la empresa.</li> <li>6. Crecer.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llegada de mercados de grandes superficies.</li> <li>2. Crisis económica.</li> <li>3. Publicidad agresiva en algunos competidores.</li> <li>4. Leyes que incentivan a la reducción del uso de productos.</li> <li>5. Exposición a riesgo público.</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia

A partir de la matriz del resultado generado por la matriz DOFA se crean objetivos con el fin de mejorar los aspectos no favorables para la organización y fortalecer los factores a favor.

Estos objetivos son:

- Aprovechar el posicionamiento a través de los años para mejorar las alternativas de ventas.
- Identificar fuentes alternativas de proveedores con el fin de obtener productos de calidad y dentro de los tiempos establecidos por la organización.
- Programación de un sistema de estímulo a trabajadores, que motiven e incentiven al trabajador en su accionar diario.
- Diseño de un sistema organizacional acorde a los requerimientos de los clientes del mercado local.
- Diseñar un plan de marketing con la finalidad de captar nuevos clientes y mantener el reconocimiento de la empresa.
- Diseñar un sistema de gestión documental con el fin de priorizar importancia de documentos y apoyar la toma de decisiones.

Después de haber realizado la matriz DOFA y analizado cada uno de los factores que influyen directa e indirectamente en la organización que se muestra en el mercado, se procedió a plantear estrategias, las cuales conducen a cuatro tipos, donde la primera estrategia se encarga de aprovechar las fortalezas con las oportunidades, la segunda estrategia es reducir las debilidades y evitar las amenazas, la tercera estrategia es utilizar fortalezas para evitar las amenazas. Por último, la cuarta estrategia es desarrollar estrategias para separar las debilidades y aprovechar las oportunidades.

A continuación, se muestra cada una de estas estrategias, orientadas al crecimiento de la organización:

Tabla 6.

*Estrategias organizacionales*

<b>ESTRATEGIA FO</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aprovechar el reconocimiento para aumentar la participación de la empresa en el mercado y aumentar alianzas.</li><li>2. Aprovechar la variedad de productos que maneja la empresa para captar nuevos clientes.</li><li>3. Diseñar un sistema de pluri-diversidad de oferta de productos, según la necesidad de la comunidad.</li><li>4. Diseño de un sistema de libranza con entidades con las cuales se tienen alianzas estratégicas.</li></ol>
<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Generación de un ciclo de capacitación enfocado al marketing.</li><li>2. Diseño de un plan de oferta a través de eventos especiales.</li><li>3. Generar nichos de mercado, especializados en verduras, frutas y carnes.</li><li>4. Impulsar la cultura organizacional para afrontar la llegada de nuevas plataformas de mercados.</li><li>5. Implementar un sistema de seguridad para mitigar el riesgo público.</li><li>6. Generar un sistema de capacitación y seguimiento a los trabajadores.</li></ol>
<b>ESTRATEGIA FA</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantener el reconocimiento y variedad de productos a precios asequibles, brindarles a los clientes productos y servicios de calidad con espacios agradables.</li><li>2. Aprovechar que la planta de personal cuenta con buena actitud hacia el cambio, para implementar estrategias que permitan afrontar la competencia que ofrece el mercado.</li><li>3. Diseñar un sistema de innovación que permita mejorar el servicio de MERCADOS CHINÚ.</li><li>4. Formulación de un sistema de atención integral al cliente.</li></ol>
<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseñar para MERCADOS CHINÚ herramientas de tipo organizacional, que le permitan la toma de decisiones y un direccionamiento estratégico.</li><li>2. Diseñar un sistema de gestión y control de procesos y procedimiento.</li><li>3. Diseño de sistema que permita la selección de proveedores y alianzas para mantener localidad en los productos y minimizar los costos.</li></ol>

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo V

### 5. Direccionamiento estratégico

#### 5.1 Imagen corporativa



*Figura 11.* Imagen corporativa. Fuente: Elaboración Propia

#### 5.2 Misión

Comercializar productos de la canasta familiar al por mayor y detal, a través de una óptima calidad en nuestros servicios, ofreciendo espacios agradables para atender las necesidades y expectativas de nuestros clientes y demás partes interesadas.

#### 5.3 Visión

En el año 2025 la organización MERCADOS CHINÚ se proyecta a ser la comercializadora líder a nivel regional con un alto nivel de competitividad y eficiencia en la comercialización de productos de la canasta familiar, ofreciendo calidad en nuestros productos y espacios agradables con el mejor servicio.

#### 5.4 Objetivos corporativos

- Posicionar a MERCADOS CHINÚ como la principal comercializadora de productos a nivel regional.

- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes reales y potenciales.
- Ampliar las actuales líneas de productos del supermercado.
- Aumentar la participación de la empresa en el mercado en un 7% anual.

Estos objetivos son de gran importancia para la empresa MERCADOS CHINU puesto que estos serán el rumbo en las distintas actividades de la organización, sirviendo de base para definir las estrategias está.

### 5.5 Valores y principios corporativos

- **Compromiso:** tenemos capacidad para asumir responsabilidades y velar por el logro de mejores resultados a través de la mejora continua de nuestros procesos.
- **Respeto:** reconocemos, apreciamos y valoramos a nuestros grupos de interés, buscando siempre la armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- **Eficiencia:** ofrecer de manera óptima y puntual, nuestros productos a los clientes.
- **Excelencia:** brindamos la mejor calidad en nuestros productos y servicios.

### 5.6 Política de calidad

MERCADO CHINÚ, es una empresa líder en el sector comercial del municipio de Chinú - Córdoba, que busca orientar sus procesos hacia el mejoramiento continuo con el fin de apuntar a la satisfacción y cumplimiento de las expectativas del cliente interno como externo, además también valora y resalta el compromiso con sus trabajadores, subcontratistas, proveedores, y demás partes interesadas.

Para el cumplimiento de esta política de calidad, se llevarán a cabo procesos de mejoramiento continuo de todas las áreas de la empresa con la aplicación de las siguientes directrices:

- Fortalecer en sus trabajadores la cultura del mejoramiento continuo, por medio de capacitaciones específicas según los requerimientos.

- Anticiparse a las expectativas del cliente, gracias a estudios de mercado
- Cumplir con la gestión ambiental y la eliminación de desechos, según las normatividades que corresponden al control de plagas y planes de manejo de desechos.
- Garantizar productos de calidad, mediante el análisis y seguimientos a los proveedores.
- Fortalecer los procesos de información y marketing de la empresa.

MERCADO CHINÚ, se compromete a destinar los recursos humanos, técnicos, físicos, financieros, necesarios para la planeación, ejecución, evaluación y actualización de los procesos internos de la entidad, con el fin de lograr la eficacia para así asegurar la satisfacción de los clientes.

### 5.7 Descripción de cargos

Una vez aplicados los instrumentos del diagnóstico inicial, evidenciamos que la empresa no contaba con un manual de funciones que definiera el perfil de los cargos y las funciones de esto, por lo que se hizo necesario el diseño de este, además el personal con el que actualmente cuenta la entidad es insuficiente para cubrir la demanda de servicios, por lo que se propuso en el presente manual adicionar al personal existente, 2 personas más para un total de 8 personas distribuidas por las diferentes área de la sociedad.

A continuación se relacionan los cargos funcionales de la empresa MERCADOS CHINÚ.

Tabla 7.

*Descripción de Cargos*

<b>FECHA:</b>	Febrero 05 / 2018	<b>SEDE:</b>	Chinú
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACIÓN:</b>	Gerente	<b>CÓDIGO:</b>	
<b>NIVEL:</b>	Administrativo	<b>ASIGNACIÓN SALARIAL:</b>	2.300.000
<b>DEPENDENCIA:</b>	Gerencia		

<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>		
<p>Coordinar y dirigir la parte administrativa y financiera de la empresa, fijando políticas de estricto cumplimiento de tipo operativas y de calidad, así mismo es el responsable de las operaciones y desempeño de la organización, partiendo de esto, se hace necesario tener la capacidad de tomar decisiones que apunten a que la entidad se mantenga en el mercado.</p>		
<p><b>3. REQUISITOS MINIMOS:</b> persona con capacidad de análisis y de negociación, iniciativa en la toma de decisiones, trabajo en equipo, buena comunicación oral, supervisión, y mínimo de 3 años de experiencia.</p>		
<p><b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> Título de formación universitaria en áreas administrativas o afines.</p>		
<p><b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b> Un (1) año de experiencia específica o tres (3) años de experiencia en cargos similares.</p>		
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>		
<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>
Representar legalmente a la empresa según lo exigido por la normatividad vigente.	d	d
Definir y garantizar la ejecución de la planeación estratégica de la organización, realizando seguimiento y control del cumplimiento de metas y objetivos.	d	c
Guiar, motivar y liderar los procesos realizados en la empresa.	d	e
Ejercer funciones de tipo administrativo y financiero con el fin de controlar los recursos de la entidad.	d	e
Diseñar mensualmente el presupuesto de ingresos y egresos de la organización	m	c
Capacidad de tomar decisiones y transmitirla al resto del equipo de trabajo.	o	d
Suministrar a cada área de la entidad los recursos humanos, tecnológicos, y financieros para el cumplimiento de los objetivos empresariales.	o	e
Supervisar las actividades desarrolladas por cada área de la organización.	d	c

Coordinar las actividades a desarrollar por su equipo asesor (asesor jurídico y contador).		t	d	
Aprobar los manuales de funciones del personal, documentación del sistema de calidad y demás documentación interna.		o	d	
Diseño de estrategias de marketing para mantener la fidelidad de los clientes.		t	d	
Realizar negociaciones con los proveedores y estipular con estos las fechas de pago.		m	d	
Establecer y socializar los criterios de aceptación de los productos a comercializar.		o	a	
Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado.		m	e	
Cumplir las normas del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.		d	e	
Cumplir con los reglamentos internos y código de ética y buen gobierno de la organización.		d	e	
Informar las condiciones de riesgo al responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.		o	e	
<b>CONVENCIONES TIPO DE FUNCIÓN</b>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación	<b>x</b>		
<b>2</b>	Ambición profesional	<b>x</b>		
<b>3</b>	Análisis	<b>x</b>		

<b>4</b>	Aprendizaje	<b>x</b>		
<b>6</b>	Autocontrol	<b>x</b>		
<b>7</b>	Autonomía	<b>x</b>		
<b>8</b>	Creatividad	<b>x</b>		
<b>9</b>	Delegación	<b>x</b>		
<b>10</b>	Dinamismo		<b>x</b>	
<b>11</b>	Flexibilidad	<b>x</b>		
<b>12</b>	Independencia	<b>x</b>		
<b>13</b>	Iniciativa	<b>x</b>		
<b>14</b>	Integridad	<b>x</b>		
<b>15</b>	Juicio	<b>x</b>		
<b>16</b>	Liderazgo	<b>x</b>		
<b>17</b>	Negociación y conciliación	<b>x</b>		
<b>18</b>	Orientación al servicio	<b>x</b>		
<b>19</b>	Persuasión	<b>x</b>		
<b>20</b>	Planificación y organización	<b>x</b>		
<b>21</b>	Resolución de problemas	<b>x</b>		
<b>23</b>	Sociabilidad	<b>x</b>		
<b>24</b>	Toma de decisiones	<b>x</b>		
<b>25</b>	Trabajo bajo presión	<b>x</b>		
<b>26</b>	Trabajo en equipo	<b>x</b>		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>A</b>	Atención al público		<b>x</b>	
<b>B</b>	Auto organización		<b>x</b>	
<b>C</b>	Comunicación no verbal		<b>x</b>	
<b>D</b>	Comunicación oral y escrita	<b>X</b>		

<b>E</b>	Disciplina	<b>X</b>			
<b>F</b>	Razonamiento numérico	<b>X</b>			
<b>G</b>	Sentido de Urgencia	<b>X</b>			
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		<b>NIVEL</b>			
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	
Velar por los actos de la administración y la gestión ordinaria de la sociedad.		<b>x</b>			
Relaciones interpersonales (¿cuál?): Relaciones Con todos los miembros que conformen parte cada departamento de la empresa.		<b>x</b>			
Actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.		<b>x</b>			
Cumplir las normas legales vigentes.		<b>x</b>			
<b>7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES</b>		<b>PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL</b>			
		0-25%	26- 50%	51-75%	76-100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>					
E. Motricidad fina: se refiere a las acciones que implican pequeños grupos musculares de cara, manos y pies, concretamente, a las palmas de las manos, los ojos, dedos músculos que rodean la boca. Es la coordinación entre lo que el ojo ve y las manos tocan		<b>x</b>			
f. Motricidad Gruesa: motricidad gruesa incluye movimientos musculares de: piernas, brazos, cabeza, abdomen y espalda. Permitiendo de este modo: subir la cabeza, gatear, incorporarse, voltear, andar, mantener el equilibrio etc.		<b>x</b>			
g. Destreza Manual		<b>x</b>			

h. Levantamiento y Manejo de Cargas	x			
i. Velocidad de Reacción	x			
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				x
b. Producir información oral/escrita				x
c. Análisis de información				x
d. Emitir respuestas rápidas		x		
e. Atención				x
f. Concentración				x
g. Repetitividad		x		
h. Monotonía		x		
j. Habilidad para solucionar problemas				x
k. Interpretación de signos y símbolos	x			
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				x
b. Percepción auditiva				x
c. Percepción gustativa	x			
d. Percepción olfatoria		x		
e. Percepción táctil			x	
f. Percepción / discriminación de detalles				x
i. Relaciones espaciales	x			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Departamento De Gerencia.</b>		
<b>Aprobado por:</b>		<b>Revisado: Departamento De Gerencia</b>		
<b>8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				

TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO		
a. Examen Médico	x			
b. Visiometría	x			
c. Audiometría	x			
e. Cuadro Hemático	x			
f. Glicemia	x			
h. Rx de columna	x			

<b>FECHA:</b>	Febrero 05 / 2018	<b>SEDE:</b>	Chinú
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACIÓN:</b>	Asesor Jurídico	<b>CÓDIGO:</b>	
<b>NIVEL:</b>	Administrativo	<b>ASIGNACIÓN SALARIAL:</b>	1.300.000
<b>DEPENDENCIA:</b>	Jurídica		
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>			
<p>Orientar a la gerencia y a las áreas que lo requieran en los aspectos relacionados con la parte jurídica de la empresa, dando cumplimiento a lo exigido por los entes gubernamentales de orden nacional.</p>			
<p><b>3. REQUISITOS MINIMOS:</b> persona con capacidad de asesorar y orientar al área administrativa en la toma de decisiones, capacidad de negociación, trabajo en equipo, comunicación oral, supervisión, liderazgo, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo, 2 años de experiencia.</p>			
<p><b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> Título de formación universitaria en Derecho.</p>			

**3.2 EXPERIENCIA LABORAL:** Dos (2) años de experiencia en el área.

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO	
Orientar al área administrativa en los procesos jurídicos.		d	d	
Elaboración y revisión de todos los contratos del personal que labora en la entidad.		t	e	
Notificaciones de situaciones que puedan ocasionar un impacto legal a la organización.		o	c	
Representar jurídicamente a la empresa en caso de presentarse inconvenientes legales.		o	e	
Supervisar el cumplimiento de los reglamentos internos y código de ética y buen gobierno de la entidad por parte del trabajador.		d	c	
Verificar que la documentación legal requerida para el funcionamiento de la empresa se encuentre completa.		m	c	
Asesorar sobre los contratos y convenios a pactar con los proveedores.		m	a	
Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado.		m	e	
Cumplir las normas del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.		d	e	
Cumplir con los reglamentos internos y código de ética y buen gobierno de la organización.		d	e	
Informar las condiciones de riesgo al responsable de Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.		o	d	
<b>CONVENCIONES TIPO DE FUNCIÓN</b>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación	<b>x</b>		
<b>2</b>	Ambición profesional	<b>x</b>		
<b>3</b>	Análisis	<b>x</b>		
<b>4</b>	Aprendizaje	<b>x</b>		
<b>6</b>	Autocontrol	<b>x</b>		
<b>7</b>	Autonomía	<b>x</b>		
<b>8</b>	Creatividad	<b>x</b>		
<b>9</b>	Delegación	<b>x</b>		
<b>10</b>	Dinamismo		<b>x</b>	
<b>11</b>	Flexibilidad	<b>x</b>		
<b>12</b>	Independencia	<b>x</b>		
<b>13</b>	Iniciativa	<b>x</b>		
<b>14</b>	Integridad	<b>x</b>		
<b>15</b>	Juicio	<b>x</b>		
<b>16</b>	Liderazgo	<b>x</b>		
<b>17</b>	Negociación y conciliación	<b>x</b>		
<b>18</b>	Orientación al servicio	<b>x</b>		
<b>19</b>	Persuasión	<b>x</b>		
<b>20</b>	Planificación y organización	<b>x</b>		
<b>21</b>	Resolución de problemas	<b>x</b>		
<b>23</b>	Sociabilidad	<b>x</b>		
<b>24</b>	Toma de decisiones	<b>x</b>		
<b>25</b>	Trabajo bajo presión	<b>x</b>		
<b>26</b>	Trabajo en equipo	<b>x</b>		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>A</b>	Atención al público		<b>x</b>	

<b>B</b>	Auto organización		<b>x</b>	
<b>C</b>	Comunicación no verbal		<b>x</b>	
<b>D</b>	Comunicación oral y escrita	<b>x</b>		
<b>E</b>	Disciplina	<b>x</b>		
<b>F</b>	Razonamiento numérico	<b>x</b>		
<b>G</b>	Sentido de Urgencia	<b>x</b>		
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Velar por los actos de la administración y la gestión ordinaria de la sociedad.		<b>x</b>		
Relaciones interpersonales (¿cuál?): Relaciones Con todos los miembros que conformen parte cada departamento de la empresa.		<b>x</b>		
Actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.		<b>x</b>		
Cumplir las normas legales vigentes.		<b>x</b>		
<b>7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES</b>		<b>PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL</b>		
		0-25%	26- 50%	51-75% 76-100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
E. Motricidad fina: se refiere a las acciones que implican pequeños grupos musculares de cara, manos y pies, concretamente, a las palmas de las manos, los ojos, dedos músculos que rodean la boca. Es la coordinación entre lo que el ojo ve y las manos tocan		<b>x</b>		
f. Motricidad Gruesa: motricidad gruesa incluye movimientos musculares de: piernas, brazos, cabeza,				

abdomen y espalda. Permitiendo de este modo: subir la cabeza, gatear, incorporarse, voltear, andar, mantener el equilibrio etc.			<b>x</b>	
g. Destreza Manual				<b>x</b>
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	<b>x</b>			
i. Velocidad de Reacción		<b>x</b>		
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				<b>x</b>
b. Producir información oral/escrita				<b>x</b>
c. Análisis de información				<b>x</b>
d. Emitir respuestas rápidas			<b>x</b>	
e. Atención				<b>x</b>
f. Concentración				<b>x</b>
g. Repetitividad			<b>x</b>	
h. Monotonía			<b>x</b>	
j. Habilidad para solucionar problemas				<b>x</b>
k. Interpretación de signos y símbolos		<b>x</b>		
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				<b>x</b>
b. Percepción auditiva				<b>x</b>
c. Percepción gustativa	<b>x</b>			
d. Percepción olfatoria			<b>x</b>	
e. Percepción táctil			<b>x</b>	
f. Percepción / discriminación de detalles				<b>x</b>
i. Relaciones espaciales			<b>x</b>	
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Departamento De Gerencia.</b>		
<b>Aprobado por:</b>		<b>Revisado: Departamento De Gerencia</b>		

<b>8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>		
a. Examen Médico	<b>x</b>			
b. Visiometría	<b>x</b>			
c. Audiometría	<b>x</b>			
e. Cuadro Hemático	<b>x</b>			
f. Glicemia	<b>x</b>			
h. Rx de columna	<b>x</b>			

<b>FECHA:</b>	Febrero 05 / 2018	<b>SEDE:</b>	Chinú
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACIÓN:</b>	Contador	<b>CÓDIGO:</b>	
<b>NIVEL:</b>	Administrativo	<b>ASIGNACIÓN SALARIAL:</b>	1.350.000
<b>DEPENDENCIA:</b>	Contabilidad		
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>			
<p>Dirigir, analizar y gestionar los recursos financieros de la organización, trazar indicadores de análisis financiero, velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias, socializar informes de la situación financiera, diseñar análisis financiero de la empresa.</p>			

<b>3. REQUISITOS MINIMOS:</b> persona con capacidad de asesorar y orientar al área administrativa en la toma de decisiones, capacidad de negociación, trabajo en equipo, comunicación oral, supervisión, liderazgo, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo, 1 año de experiencia.		
<b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> Título de formación universitaria en contaduría pública.		
<b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b> Un (1) año de experiencia específica o dos (2) de experiencia relacionada.		
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>		
<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>
Velar por el cumplimiento de los requerimientos de carácter contable, fiscal, o tributario de la empresa.	d	c
Elaboración y análisis del balance general y estado de resultados.	m	e
Diseñar y presentar informes financieros ante la gerencia.	m	e
Asesorar y colaborar con el diseño y cálculo de indicadores financieros.	m	e
Verificar los contratos y actividades que desarrolla la entidad en cuanto a costos, gastos.	m	c
Controlar las operaciones contables que realice la empresa.	d	c
Análisis, estudio y aprobación a las solicitudes de compras.	d	a
Elaborar los informes de reporte a la Superintendencia.	t	e
Realizar revisión de facturas a proveedores.	m	e
Efectuar los pagos a los diferentes proveedores, y demás cuentas por pagar.	m	e
Efectuar los pagos a los empleados.	m	e
Realizar los aportes a la seguridad social.	m	e
Mantener relación de cuentas por cobrar y notificarlas al área de gerencia y jurídica para su respectivo proceso de cobro.	m	e
Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado.	m	e
Cumplir con los reglamentos internos y código de ética y buen gobierno de la organización.	d	e

Cumplir las normas del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.			d	e
Informar las condiciones de riesgo al responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.			o	e
<b>CONVENCIONES TIPO DE FUNCIÓN</b>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación	<b>x</b>		
<b>2</b>	Ambición profesional	<b>x</b>		
<b>3</b>	Análisis	<b>x</b>		
<b>4</b>	Aprendizaje	<b>x</b>		
<b>6</b>	Autocontrol	<b>x</b>		
<b>7</b>	Autonomía	<b>x</b>		
<b>8</b>	Creatividad	<b>x</b>		
<b>9</b>	Delegación	<b>x</b>		
<b>10</b>	Dinamismo			<b>x</b>
<b>11</b>	Flexibilidad	<b>x</b>		
<b>12</b>	Independencia	<b>x</b>		
<b>13</b>	Iniciativa	<b>x</b>		
<b>14</b>	Integridad	<b>x</b>		
<b>15</b>	Juicio	<b>x</b>		
<b>16</b>	Liderazgo	<b>x</b>		
<b>17</b>	Negociación y conciliación		<b>x</b>	
<b>18</b>	Orientación al servicio	<b>x</b>		

<b>19</b>	Persuasión	<b>x</b>		
<b>20</b>	Planificación y organización	<b>x</b>		
<b>21</b>	Resolución de problemas	<b>x</b>		
<b>23</b>	Sociabilidad	<b>x</b>		
<b>24</b>	Toma de decisiones	<b>x</b>		
<b>25</b>	Trabajo bajo presión	<b>x</b>		
<b>26</b>	Trabajo en equipo	<b>x</b>		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>A</b>	Atención al público		<b>X</b>	
<b>B</b>	Auto organización		<b>X</b>	
<b>C</b>	Comunicación no verbal		<b>X</b>	
<b>D</b>	Comunicación oral y escrita	<b>X</b>		
<b>E</b>	Disciplina	<b>X</b>		
<b>F</b>	Razonamiento numérico	<b>X</b>		
<b>G</b>	Sentido de Urgencia	<b>X</b>		
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Velar por los actos de la administración y la gestión ordinaria de la sociedad.		<b>x</b>		
Relaciones interpersonales (¿cuál?): Relaciones Con todos los miembros que conformen parte cada departamento de la empresa.		<b>x</b>		
Actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.		<b>x</b>		
Cumplir las normas legales vigentes.		<b>x</b>		

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0-25%	26- 50%	51-75%	76-100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
E. Motricidad fina: se refiere a las acciones que implican pequeños grupos musculares de cara, manos y pies, concretamente, a las palmas de las manos, los ojos, dedos músculos que rodean la boca. Es la coordinación entre lo que el ojo ve y las manos tocan		<b>x</b>		
f. Motricidad Gruesa: motricidad gruesa incluye movimientos musculares de: piernas, brazos, cabeza, abdomen y espalda. Permitiendo de este modo: subir la cabeza, gatear, incorporarse, voltear, andar, mantener el equilibrio etc.			<b>x</b>	
g. Destreza Manual		<b>x</b>		
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	<b>x</b>			
i. Velocidad de Reacción				<b>x</b>
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				<b>x</b>
b. Producir información oral/escrita				<b>x</b>
c. Análisis de información				<b>x</b>
d. Emitir respuestas rápidas			<b>x</b>	
e. Atención				<b>x</b>
f. Concentración				<b>x</b>
g. Repetitividad			<b>x</b>	
h. Monotonía			<b>x</b>	
j. Habilidad para solucionar problemas				<b>X</b>
k. Interpretación de signos y símbolos		<b>x</b>		
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				

a. Percepción Visual				<b>x</b>
b. Percepción auditiva				<b>x</b>
c. Percepción gustativa	<b>x</b>			
d. Percepción olfatoria			<b>x</b>	
e. Percepción táctil			<b>x</b>	
f. Percepción / discriminación de detalles				<b>x</b>
i. Relaciones espaciales			<b>x</b>	
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Departamento De Gerencia.</b>		
<b>Aprobado por:</b>		<b>Revisado: Departamento De Gerencia</b>		
<b>8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>		
a. Examen Médico	<b>x</b>			
b. Visiometría	<b>x</b>			
c. Audiometría	<b>x</b>			
e. Cuadro Hemático	<b>x</b>			
f. Glicemia	<b>x</b>			
h. Rx de columna	<b>x</b>			

<b>FECHA:</b>	Febrero 05 / 2018	<b>SEDE:</b>	Chinú
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACIÓN:</b>	Coordinador de Gestión Humana	<b>CÓDIGO:</b>	

<b>NIVEL:</b>	Administrativo	<b>ASIGNACIÓN SALARIAL:</b>	1.800.000
<b>DEPENDENCIA:</b>	Gestión Humana		
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>			
<p>Programar, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con el área de talento humano y los procesos de gestión integral, como la calidad, salud, seguridad y ambiente.</p>			
<p><b>3. REQUISITOS MINIMOS:</b> persona con capacidad de análisis, capacidad de negociación, toma de decisiones, manejo de personal, trabajo en equipo, comunicación oral, supervisión, liderazgo, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo.</p>			
<p><b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> Título de formación universitaria en áreas administrativas o afines.</p>			
<p><b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b> Dos (2) de experiencia específica.</p>			
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>			
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>
Realizar el proceso de selección, inducción, reinducción del talento humano.		o	e
Mantener al día la nómina de los trabajadores y su relación para análisis de la gerencia.		m	e
Realizar las notificaciones del reporte de novedades de incapacidades, licencias a las EPS.		m	e
Elaborar presupuesto trimestral de actividades a realizar en el área de talento humano.		t	e
Gestionar la dotación de los empleados.		t	e
Garantizar el suministro de recursos tecnológicos, físicos, administrativos, de los funcionarios.		t	e

Elaborar manual de funciones y diseñar los perfiles necesarios para cada cargo.			o	e
Velar por el cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones.			d	c
Supervisar los contratos laborales generados por el área de jurídica.			d	c
Gestionar capacitaciones al recurso humano de la empresa.			m	e
Diseñar planes de mejora en la organización.			t	e
Medir el rendimiento de los empleados por medio de indicadores.			m	e
Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado.			m	e
Cumplir con los reglamentos internos y código de ética y buen gobierno de la organización.			m	e
Implementar y cumplir las normas del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.			m	e
<b>CONVENCIONES TIPO DE FUNCIÓN</b>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación	<b>x</b>		
<b>2</b>	Ambición profesional	<b>x</b>		
<b>3</b>	Análisis	<b>x</b>		
<b>4</b>	Aprendizaje	<b>x</b>		
<b>6</b>	Autocontrol	<b>x</b>		
<b>7</b>	Autonomía	<b>x</b>		
<b>8</b>	Creatividad	<b>x</b>		
<b>9</b>	Delegación	<b>x</b>		

<b>10</b>	Dinamismo		<b>x</b>	
<b>11</b>	Flexibilidad	<b>x</b>		
<b>12</b>	Independencia	<b>x</b>		
<b>13</b>	Iniciativa	<b>x</b>		
<b>14</b>	Integridad	<b>x</b>		
<b>15</b>	Juicio	<b>x</b>		
<b>16</b>	Liderazgo	<b>x</b>		
<b>17</b>	Negociación y conciliación	<b>x</b>		
<b>18</b>	Orientación al servicio	<b>x</b>		
<b>19</b>	Persuasión	<b>x</b>		
<b>20</b>	Planificación y organización	<b>x</b>		
<b>21</b>	Resolución de problemas	<b>x</b>		
<b>23</b>	Sociabilidad	<b>x</b>		
<b>24</b>	Toma de decisiones	<b>x</b>		
<b>25</b>	Trabajo bajo presión	<b>x</b>		
<b>26</b>	Trabajo en equipo	<b>x</b>		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>A</b>	Atención al público		<b>x</b>	
<b>B</b>	Auto organización		<b>x</b>	
<b>C</b>	Comunicación no verbal		<b>x</b>	
<b>D</b>	Comunicación oral y escrita	<b>x</b>		
<b>E</b>	Disciplina	<b>x</b>		
<b>F</b>	Razonamiento numérico	<b>x</b>		
<b>G</b>	Sentido de Urgencia	<b>x</b>		
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

Velar por los actos de la administración y la gestión ordinaria de la sociedad.	<b>x</b>			
Relaciones interpersonales (¿cuál?): Relaciones Con todos los miembros que conformen parte cada departamento de la empresa.	<b>x</b>			
Actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.	<b>x</b>			
Cumplir las normas legales vigentes.	<b>x</b>			
<b>7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES</b>	<b>PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL</b>			
	0-25%	26- 50%	51-75%	76-100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
E. Motricidad fina: se refiere a las acciones que implican pequeños grupos musculares de cara, manos y pies, concretamente, a las palmas de las manos, los ojos, dedos músculos que rodean la boca. Es la coordinación entre lo que el ojo ve y las manos tocan		<b>x</b>		
f. Motricidad Gruesa: motricidad gruesa incluye movimientos musculares de: piernas, brazos, cabeza, abdomen y espalda. Permitiendo de este modo: subir la cabeza, gatear, incorporarse, voltear, andar, mantener el equilibrio etc.			<b>x</b>	
g. Destreza Manual				<b>x</b>
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	<b>x</b>			
i. Velocidad de Reacción				<b>x</b>
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				<b>x</b>
b. Producir información oral/escrita				<b>x</b>

c. Análisis de información				<b>x</b>
d. Emitir respuestas rápidas			<b>x</b>	
e. Atención				<b>x</b>
f. Concentración				<b>x</b>
g. Repetitividad			<b>x</b>	
h. Monotonía			<b>x</b>	
j. Habilidad para solucionar problemas				<b>x</b>
k. Interpretación de signos y símbolos		<b>x</b>		
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				<b>x</b>
b. Percepción auditiva				<b>x</b>
c. Percepción gustativa	<b>x</b>			
d. Percepción olfatoria			<b>x</b>	
e. Percepción táctil			<b>x</b>	
f. Percepción / discriminación de detalles				<b>x</b>
i. Relaciones espaciales			<b>x</b>	
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Departamento De Gerencia.</b>		
<b>Aprobado por:</b>		<b>Revisado: Departamento De Gerencia</b>		
<b>8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>		
a. Examen Médico	<b>x</b>			
b. Visiometría	<b>x</b>			
c. Audiometría	<b>x</b>			
e. Cuadro Hemático	<b>x</b>			

f. Glicemia	<b>x</b>			
h. Rx de columna	<b>x</b>			

<b>FECHA:</b>	Febrero 05 / 2018	<b>SEDE:</b>	Chinú
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACIÓN:</b>	Auxiliar administrativo	<b>CÓDIGO:</b>	
<b>NIVEL:</b>	Administrativo	<b>ASIGNACIÓN SALARIAL:</b>	880.000
<b>DEPENDENCIA:</b>	Gestión Humana		
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>			
<p>Apoyo al área de talento humano en la gestión de procesos administrativos, de diseño de perfiles, organización de funciones dependiendo el cargo a realizar, análisis de condiciones laborales de los trabajadores, revisar prestaciones sociales, comité laboral.</p>			
<b>3. REQUISITOS MINIMOS:</b> persona con capacidad de análisis, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación oral, relaciones interpersonales, manejo de herramientas ofimáticas y aprendizaje continuo.			
<b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o afines.			
<b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b> Un (1) año de experiencia específica o dos (2) años de experiencia relacionada.			
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>			
<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	
Programar capacitaciones, inducciones, reintroducción y entrenamiento al personal.	o	e	
Elaborar plan de supernumerario para el cubrimiento de licencias, permisos, incapacidades.	d	c	

Seguimiento al pago de prestaciones sociales, liquidación de salarios.		d	d	
Realizar plan de vacaciones de los empleados.		o	c	
Registrar relación de todos los empleados en una tabla de Excel.		o	c	
Acompañamiento en el diseño del reglamento interno de la entidad.		d	e	
Trazar los indicadores de monitoreo de los procesos de talento humano.		d	c	
Realizar la gestión documental.		d	d	
Mantener al día las hojas de vida para visitas de entes gubernamentales.		d	d	
Apoyo al área de calidad y mantener documentado todos los procesos de talento humano.		d	e	
Elaborar informes al área de gerencia del área de talento humano.		o	d	
Elaborar los certificados laborales del personal a cargo.		o	d	
Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado.		o	e	
Cumplir con los reglamentos internos y código de ética y buen gobierno de la organización.		d	e	
Cumplir las normas del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.		d	e	
Informar las condiciones de riesgo al responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.		o	e	
<b>CONVENCIONES TIPO DE FUNCIÓN</b>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación	<b>x</b>		
<b>2</b>	Ambición profesional	<b>x</b>		
<b>3</b>	Análisis	<b>x</b>		

<b>4</b>	Aprendizaje	<b>x</b>		
<b>6</b>	Autocontrol	<b>x</b>		
<b>7</b>	Autonomía	<b>x</b>		
<b>8</b>	Creatividad	<b>x</b>		
<b>9</b>	Delegación	<b>x</b>		
<b>10</b>	Dinamismo		<b>x</b>	
<b>11</b>	Flexibilidad	<b>x</b>		
<b>12</b>	Independencia	<b>x</b>		
<b>13</b>	Iniciativa	<b>x</b>		
<b>14</b>	Integridad	<b>x</b>		
<b>15</b>	Juicio	<b>x</b>		
<b>16</b>	Liderazgo	<b>x</b>		
<b>17</b>	Negociación y conciliación	<b>x</b>		
<b>18</b>	Orientación al servicio	<b>x</b>		
<b>19</b>	Persuasión	<b>x</b>		
<b>20</b>	Planificación y organización	<b>x</b>		
<b>21</b>	Resolución de problemas	<b>x</b>		
<b>23</b>	Sociabilidad	<b>x</b>		
<b>24</b>	Toma de decisiones	<b>x</b>		
<b>25</b>	Trabajo bajo presión	<b>x</b>		
<b>26</b>	Trabajo en equipo	<b>x</b>		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>A</b>	Atención al público		<b>x</b>	
<b>B</b>	Auto organización		<b>x</b>	
<b>C</b>	Comunicación no verbal		<b>x</b>	
<b>D</b>	Comunicación oral y escrita	<b>x</b>		

<b>E</b>	Disciplina	<b>x</b>		
<b>F</b>	Razonamiento numérico	<b>x</b>		
<b>G</b>	Sentido de Urgencia	<b>x</b>		
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Velar por los actos de la administración y la gestión ordinaria de la sociedad.		<b>x</b>		
Relaciones interpersonales (¿cuál?): Relaciones Con todos los miembros que conformen parte cada departamento de la empresa.		<b>x</b>		
Actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.		<b>x</b>		
Cumplir las normas legales vigentes.		<b>x</b>		
<b>7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES</b>		<b>PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL</b>		
		0-25%	26- 50%	51-75% 76-100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
E. Motricidad fina: se refiere a las acciones que implican pequeños grupos musculares de cara, manos y pies, concretamente, a las palmas de las manos, los ojos, dedos músculos que rodean la boca. Es la coordinación entre lo que el ojo ve y las manos tocan			<b>x</b>	
f. Motricidad Gruesa: motricidad gruesa incluye movimientos musculares de: piernas, brazos, cabeza, abdomen y espalda. Permitiendo de este modo: subir la cabeza, gatear, incorporarse, voltear, andar, mantener el equilibrio etc.				<b>x</b>
g. Destreza Manual				<b>x</b>

h. Levantamiento y Manejo de Cargas	<b>x</b>			
i. Velocidad de Reacción				<b>x</b>
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				<b>x</b>
b. Producir información oral/escrita				<b>x</b>
c. Análisis de información				<b>x</b>
d. Emitir respuestas rápidas			<b>x</b>	
e. Atención				<b>x</b>
f. Concentración				<b>x</b>
g. Repetitividad			<b>x</b>	
h. Monotonía			<b>x</b>	
j. Habilidad para solucionar problemas				<b>x</b>
k. Interpretación de signos y símbolos		<b>x</b>		
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				<b>x</b>
b. Percepción auditiva				<b>x</b>
c. Percepción gustativa	<b>x</b>			
d. Percepción olfatoria			<b>x</b>	
e. Percepción táctil			<b>x</b>	
f. Percepción / discriminación de detalles				<b>x</b>
i. Relaciones espaciales			<b>x</b>	
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Departamento De Gerencia.</b>		
<b>Aprobado por:</b>		<b>Revisado: Departamento De Gerencia</b>		
<b>8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				

TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO		
a. Examen Médico	<b>x</b>			
b. Visiometría	<b>x</b>			
c. Audiometría	<b>x</b>			
e. Cuadro Hemático	<b>x</b>			
f. Glicemia	<b>x</b>			
h. Rx de columna	<b>x</b>			

<b>FECHA:</b>	Febrero 05 / 2018	<b>SEDE:</b>	Chinú
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACIÓN:</b>	Auxiliar de logística	<b>CÓDIGO:</b>	
<b>NIVEL:</b>	Administrativo	<b>ASIGNACIÓN SALARIAL:</b>	950.000
<b>DEPENDENCIA:</b>	División de Logística		
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>			
<p>Garantizar el cumplimiento del proceso de adquisición, recepción y distribución de los productos que ingresan al supermercado, cumplir con la adecuada conservación de los productos, velar por el debido uso racional de los equipos y realizar su pertinente mantenimiento preventivo, mantener al área de gerencia al tanto de las estrategias a implementar para mayor captación del cliente.</p>			
<p><b>3. REQUISITOS MINIMOS:</b> persona con adaptabilidad al cambio, planeación y organización el trabajo, iniciativa, habilidad tecnológica, manejo técnico de la información, habilidad numérica y orientación al servicio.</p>			
<p><b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o afines.</p>			
<p><b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b> Dos (2) de experiencia específica.</p>			

<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>				
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	
Mantener al día el control de inventarios y rotación de productos.		d	c	
Recibir los pedidos y verificar si cumplen los criterios de aceptación y en caso de que no notificar a gerencia para su posterior devolución.		o	e	
Realizar relación de necesidades de compra de los productos de mayor rotación.		m	c	
Organizar los productos según categoría en la estantería.		d	e	
Recibir y enviar al área de jurídica y contable las facturas entregadas por los proveedores.		m	e	
Cumplir con las condiciones de almacenamiento de los productos para evitar la alteración, deterioro de estos.		o	e	
Realizar plan de mantenimiento de los equipos de la organización.		o	c	
Evaluar a los proveedores existentes teniendo en cuenta la calidad de los productos y percepción del cliente.		t	c	
Mantener al día la documentación a su cargo e informar cualquier cambio a la gerencia.		d	e	
Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado.		o	e	
Cumplir con los reglamentos internos y código de ética y buen gobierno de la organización.		d	e	
Cumplir las normas del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.		d	e	
Informar las condiciones de riesgo al responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.		o	e	
<b>CONVENCIONES TIPO DE FUNCIÓN</b>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Adaptación	x		
2	Ambición profesional	x		
3	Análisis	x		
4	Aprendizaje	x		
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía	x		
8	Creatividad	x		
9	Delegación	x		
10	Dinamismo		x	
11	Flexibilidad	x		
12	Independencia		x	
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo	x		
17	Negociación y conciliación		x	
18	Orientación al servicio		x	
19	Persuasión	x		
20	Planificación y organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
23	Sociabilidad	x		
24	Toma de decisiones	x		
25	Trabajo bajo presión	x		
26	Trabajo en equipo	x		

<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>A</b>	Atención al público		<b>x</b>	
<b>B</b>	Auto organización		<b>x</b>	
<b>C</b>	Comunicación no verbal		<b>x</b>	
<b>D</b>	Comunicación oral y escrita	<b>x</b>		
<b>E</b>	Disciplina	<b>x</b>		
<b>F</b>	Razonamiento numérico	<b>x</b>		
<b>G</b>	Sentido de Urgencia	<b>x</b>		
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Velar por los actos de la administración y la gestión ordinaria de la sociedad.		<b>x</b>		
Relaciones interpersonales (¿cuál?): Relaciones Con todos los miembros que conformen parte cada departamento de la empresa.		<b>x</b>		
Actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.		<b>x</b>		
Cumplir las normas legales vigentes.		<b>x</b>		
<b>7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES</b>		<b>PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL</b>		
		0-25%	26- 50%	51-75%
				76-100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
E. Motricidad fina: se refiere a las acciones que implican pequeños grupos musculares de cara, manos y pies, concretamente, a las palmas de las manos, los ojos, dedos músculos que rodean la boca. Es la coordinación entre lo que el ojo ve y las manos tocan				<b>x</b>

f. Motricidad Gruesa: motricidad gruesa incluye movimientos musculares de: piernas, brazos, cabeza, abdomen y espalda. Permitiendo de este modo: subir la cabeza, gatear, incorporarse, voltear, andar, mantener el equilibrio etc.			<b>x</b>	
g. Destreza Manual				<b>x</b>
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				<b>x</b>
i. Velocidad de Reacción				<b>x</b>
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				<b>x</b>
b. Producir información oral/escrita				<b>x</b>
c. Análisis de información				<b>x</b>
d. Emitir respuestas rápidas			<b>x</b>	
e. Atención		<b>x</b>		
f. Concentración				<b>x</b>
g. Repetitividad			<b>x</b>	
h. Monotonía			<b>x</b>	
j. Habilidad para solucionar problemas				<b>x</b>
k. Interpretación de signos y símbolos		<b>x</b>		
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				<b>x</b>
b. Percepción auditiva				<b>x</b>
c. Percepción gustativa	<b>x</b>			
d. Percepción olfatoria			<b>x</b>	
e. Percepción táctil			<b>x</b>	
f. Percepción / discriminación de detalles				<b>x</b>
i. Relaciones espaciales			<b>x</b>	
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Departamento De Gerencia.</b>		

<b>Aprobado por:</b>		<b>Revisado: Departamento De Gerencia</b>		
<b>8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>		
a. Examen Médico	<b>x</b>			
b. Visiometría	<b>x</b>			
c. Audiometría	<b>x</b>			
e. Cuadro Hemático	<b>x</b>			
f. Glicemia	<b>x</b>			
h. Rx de columna	<b>x</b>			

<b>FECHA:</b>	Febrero 05 / 2018	<b>SEDE:</b>	Chinú
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACIÓN:</b>	Operario	<b>CÓDIGO:</b>	
<b>NIVEL:</b>	Operación	<b>ASIGNACIÓN SALARIAL:</b>	800.000
<b>DEPENDENCIA:</b>	División de Operaciones		
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>			
<p>Garantizar y controlar las operaciones de caja, realizando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero ya sea en efectivo, cheques y demás documentos de valor en caja. Además de apoyar todas las áreas de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.</p>			

**3. REQUISITOS MINIMOS:** persona con buena presentación personal, disponibilidad de horarios flexibles, agilidad numérica, disposición para realizar tareas que implique esfuerzo físico, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo.

**3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:** Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o afines.

**3.2 EXPERIENCIA LABORAL:** Dos (2) de experiencia específica.

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO		
Orientar y atender al cliente dando respuesta a sus necesidades.	d	e		
Manejo de la caja y balance de ingreso al finalizar su jornada.	d	e		
Realiza arqueos de caja.	d	e		
Manejo de los productos, (acomodación de productos, colocación de precios, rotación y cuidado de inventarios.	d	e		
Seguimiento y control de las actividades de orden y seguridad de la entidad.	o	c		
Limpieza de la Tienda y alrededores.	d	e		
Informar a los clientes sobre las promociones existentes en el supermercado.	o	e		
Apoyar las demás áreas de la organización.	o	e		
Notificar al área de logística los productos próximos a agotarse.	o	c		
Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado.	o	e		
Cumplir con los reglamentos internos y código de ética y buen gobierno de la organización.	d	e		
Cumplir las normas del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.	d	e		
Informar las condiciones de riesgo al responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.	o	e		
<b>CONVENCIONES TIPO DE FUNCIÓN</b>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)

PERIODICIDAD		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>			
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	
<b>5.1 GENERALES</b>					
<b>1</b>	Adaptación	<b>x</b>			
<b>2</b>	Ambición profesional	<b>x</b>			
<b>3</b>	Análisis	<b>x</b>			
<b>4</b>	Aprendizaje	<b>x</b>			
<b>6</b>	Autocontrol	<b>x</b>			
<b>7</b>	Autonomía	<b>x</b>			
<b>8</b>	Creatividad	<b>x</b>			
<b>9</b>	Delegación	<b>x</b>			
<b>10</b>	Dinamismo			<b>x</b>	
<b>11</b>	Flexibilidad	<b>x</b>			
<b>12</b>	Independencia	<b>x</b>			
<b>13</b>	Iniciativa	<b>x</b>			
<b>14</b>	Integridad	<b>x</b>			
<b>15</b>	Juicio	<b>x</b>			
<b>16</b>	Liderazgo	<b>x</b>			
<b>17</b>	Negociación y conciliación			<b>x</b>	
<b>18</b>	Orientación al servicio	<b>x</b>			
<b>19</b>	Persuasión	<b>x</b>			
<b>20</b>	Planificación y organización	<b>x</b>			
<b>21</b>	Resolución de problemas	<b>x</b>			
<b>23</b>	Sociabilidad	<b>x</b>			
<b>24</b>	Toma de decisiones	<b>x</b>			

<b>25</b>	Trabajo bajo presión	<b>x</b>		
<b>26</b>	Trabajo en equipo	<b>x</b>		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>A</b>	Atención al público	<b>x</b>		
<b>B</b>	Auto organización	<b>x</b>		
<b>C</b>	Comunicación no verbal		<b>x</b>	
<b>D</b>	Comunicación oral y escrita	<b>x</b>		
<b>E</b>	Disciplina	<b>x</b>		
<b>F</b>	Razonamiento numérico	<b>x</b>		
<b>G</b>	Sentido de Urgencia	<b>x</b>		
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Velar por los actos de la administración y la gestión ordinaria de la sociedad.		<b>x</b>		
Relaciones interpersonales (¿cuál?): Relaciones Con todos los miembros que conformen parte cada departamento de la empresa.		<b>x</b>		
Actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.		<b>x</b>		
Cumplir las normas legales vigentes.		<b>x</b>		
<b>7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES</b>		<b>PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL</b>		
		0-25%	26- 50%	51-75% 76-100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				
E. Motricidad fina: se refiere a las acciones que implican pequeños grupos musculares de cara, manos y pies, concretamente, a las palmas de las manos, los ojos, dedos				<b>x</b>

músculos que rodean la boca. Es la coordinación entre lo que el ojo ve y las manos tocan				
f. Motricidad Gruesa: motricidad gruesa incluye movimientos musculares de: piernas, brazos, cabeza, abdomen y espalda. Permitiendo de este modo: subir la cabeza, gatear, incorporarse, voltear, andar, mantener el equilibrio etc.			X	
g. Destreza Manual				X
h. Levantamiento y Manejo de Cargas		X		
i. Velocidad de Reacción				X
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				X
b. Producir información oral/escrita				X
c. Análisis de información				X
d. Emitir respuestas rápidas			X	
e. Atención				X
f. Concentración				X
g. Repetitividad			X	
h. Monotonía			X	
j. Habilidad para solucionar problemas				X
k. Interpretación de signos y símbolos			X	
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				X
b. Percepción auditiva				X
c. Percepción gustativa	X			
d. Percepción olfatoria			X	
e. Percepción táctil			X	
f. Percepción / discriminación de detalles				X
i. Relaciones espaciales			X	

<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Departamento De Gerencia.</b>		
<b>Aprobado por:</b>		<b>Revisado: Departamento De Gerencia</b>		
<b>8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				
<b>TIPO</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>		
a. Examen Médico	<b>x</b>			
b. Visiometría	<b>x</b>			
c. Audiometría	<b>x</b>			
e. Cuadro Hemático	<b>x</b>			
f. Glicemia	<b>x</b>			
h. Rx de columna	<b>x</b>			

Fuente: Elaboración Propia

### 5.8 Estructura organizacional propuesta

Como resultado obtenido por medio del diagnóstico inicial, fue posible el diseño de una estructura organizacional de acuerdo con la actividad de la entidad, en donde se establecieron los cargos según el orden de jerarquía, el departamento o área a la que pertenecen, para generar el control necesario orientado al logro de los objetivos y metas establecidas por la empresa.

A continuación, se mostrará la estructura organizacional propuesta:

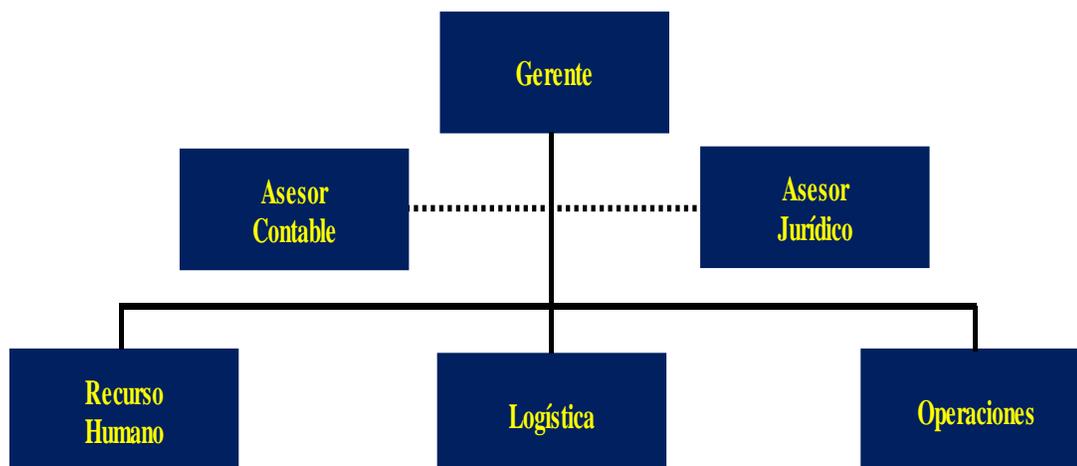


Figura 12. Estructura Organizacional Propuesta. Fuente: Elaboración Propia

El modelo organizacional propuesto a MERCADOS CHINÚ, es funcional debido que agrupa los puestos de trabajo por departamento de acuerdo con las funciones desempeñadas, además se caracteriza por organizar los cargos de manera vertical desde la parte inferior hasta la parte superior. Con esta se permitirá a los funcionarios de esta empresa a alcanzar la eficiencia y efectividad operativa, por otra parte, permite adecuar los grupos de trabajo basados en sus funciones.

La anterior propuesta consta de dos niveles de posición: en el primer nivel se encuentra la gerencia y en segundo nivel los departamentos. Además, en la parte superior se encuentran dos áreas que no tienen una intervención directa en la organización, como lo son el contador y el asesor jurídico.

Con la propuesta anterior se genera una reorganización de cada cargo según cada área de la organización, por lo tanto, dentro de este diseño se hace necesario reforzar esto con el suministro de recurso humano, por concepto de nuevos cargos y fortalecimiento a los existentes, con el objetivo de que cada área cumpla con sus tareas y de esta manera lograr solidificar la organización y asegurar la competitividad.

A continuación, se presentará la relación de los cargos necesarios para el modelo propuesto de la estructura organizacional en esta entidad.

Tabla 8.

*Relación de Cargos*

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente	1
Asesor Jurídico	1
Contador	1
Coordinador de Gestión Humana	1
Auxiliar administrativo	1
Auxiliar Logístico	1
Operario	2

Fuente: Elaboración Propia

## 5.9 Mapa de procesos

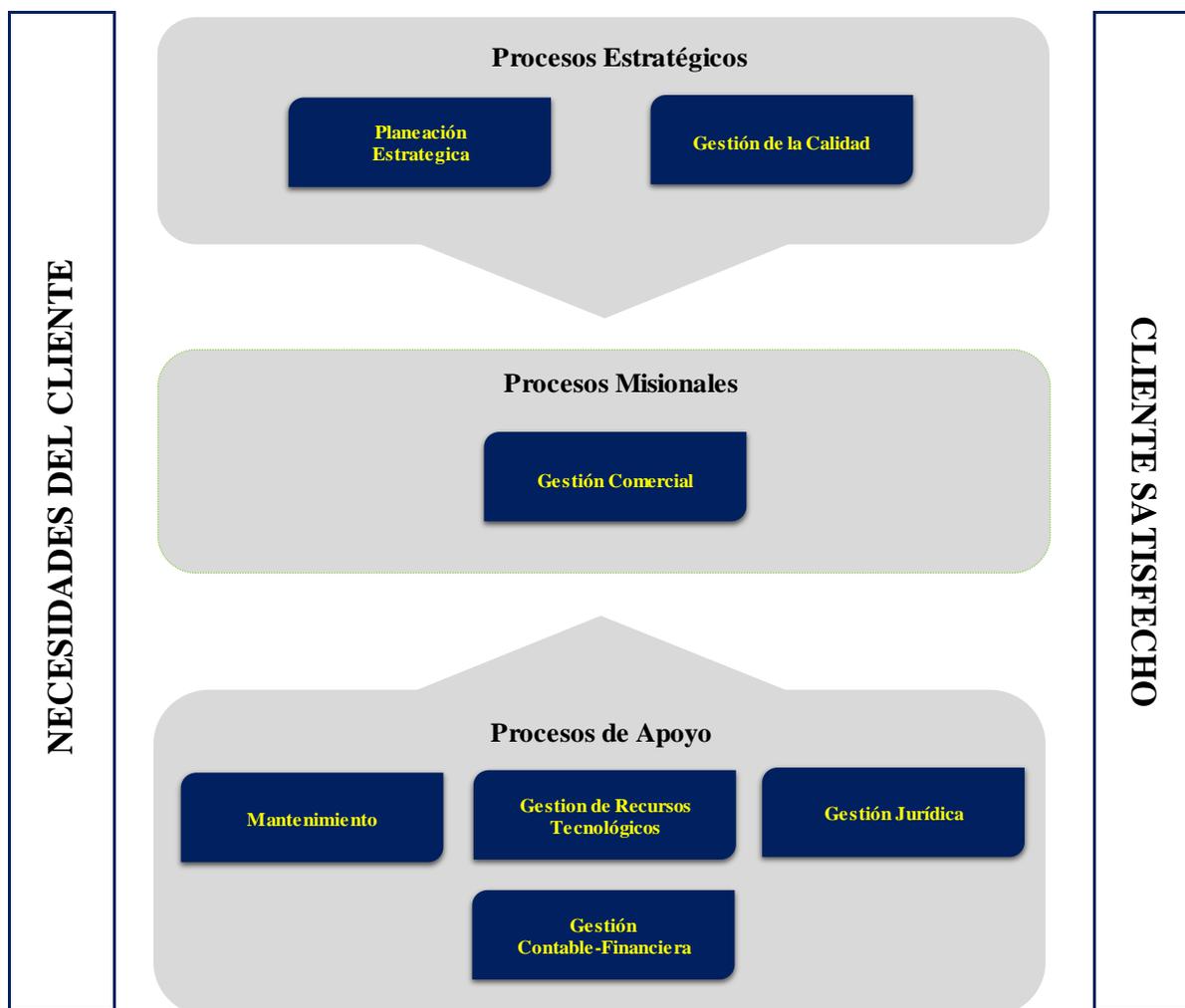


Figura 13. Mapa de Procesos. Fuente: Elaboración Propia

### Procesos Estratégicos

**Procesos:** *Planificación Estratégica*

**Objetivo:** Definir las metas en la organización, estableciendo estrategias que permitan alcanzarlas, además de diseñar planes que ayuden a coordinar este proceso en la empresa.

**Procesos:** *Gestión de la Calidad*

**Objetivo:** Establecer y coordinar actividades que permitan dirigir y controlar la empresa a través de la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización de los procesos.

### **Procesos Misionales**

#### **Procesos: *Gestión Comercial***

**Objetivo:** Administrar y gestionar actividades comerciales que permitan promover los productos ofrecidos en la entidad, utilizando las mejores prácticas y alineando las estrategias comerciales con la misión y los objetivos estratégicos.

### **Procesos De Apoyo**

#### **Procesos: *Mantenimiento.***

**Objetivo:** Asegurar el buen funcionamiento y uso de los recursos físicos institucionales, elaborando planes de mejoramientos preventivos, correctivos y de control.

#### **Procesos: *Gestión de Recursos Tecnológicos.***

**Objetivo:** Planear, dirigir, controlar y administrar los recursos tecnológicos de la organización.

#### **Procesos: *Gestión Jurídica***

**Objetivo:** Asesorar, asistir y representar a la organización en temas y asuntos jurídicos relacionados con las actividades desarrolladas en la organización.

#### **Procesos: *Gestión Contable-Financiera.***

**Objetivo:** Programar, registrar, controlar y garantizar la adecuada administración de los recursos financieros de la organización.

Con la implantación de este mapa de procesos se permitirá a MERCADOS CHINU conocer de forma muy detallada y profunda el funcionamiento de los procesos y actividades en los que la empresa está involucrada, además estos procesos representan la estructura de la empresa para recibir los requisitos del cliente y poderse los servir en forma de producto o servicio.

**Capítulo VI**

**6. Plan de mejoramiento**

Tabla 9.

*Plan de Mejoramiento*

ITEM	ESTÁNDAR	¿QUE?	¿QUIEN?	¿DONDE?	OBSERVACIONES	¿CUÁNDO?												
	HALLAZGO	ACCIONES DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE	AREA DONDE SE REALIZARÁN LAS ACTIVIDADES		TRIMESTRE I			TRIMESTRE II			TRIMESTRE III			TRIMESTRE IV			
						MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
1	Problemas operativos internos	Desarrollar plan de capacitaciones al recurso humano relacionadas con servicio al cliente, filosofía organizacional, toma de decisiones, logística, entre otros.	Coord. de Gestión Humana.	Operaciones				X			X			X				X

2	No realizan evaluación de la percepción del cliente.	Aplicación de encuestas de satisfacción al cliente	Coor. de Gestión Humana.	Operaciones y Gestión Humana			X		X		X		X		X		X
3	Falta del proceso de PQRS	Ubicación de buzón de sugerencias y diseño de formato PQRS	Coor. de Gestión Humana.	Gestión Humana				X									
4	Ausencia de publicidad	Implementar estrategias de marketing.	Gerencia y Gestión Humana	Gerencia					X							X	
5	Ausencia de planeación de estrategias de promoción de productos	Implementar estrategias de marketing.	Gerencia y Gestión Humana	Gerencia							X						X
6	No cuenta con imagen corporativa	Diseñar imagen corporativa y publicación de esta.	Gerente y Coor. de Gestión Humana	Gestión Humana					X								
7	Falta de cultura de planeación de metas y objetivos definidos.	Diseñar la planeación y direccionamiento estratégico	Gerente y Coor. de Gestión Humana.	Gestión Humana						X							
8	Falta de cultura organizacional	Diseñar plan de auditoria y capacitación relacionadas con la temática.	Gerente y Coor. de Gestión Humana.	Gestión Humana										X			







21	No tienen diseñada una política de devolución de productos que no cumplen con las condiciones de comercialización.	Realizar una política de devoluciones de productos que no cumplen con las condiciones para su comercialización.	Gerente y Coor. de Gestión Humana	División de Logística y Operaciones				X		X		X		X		X	
22	Mejorar las condiciones de infraestructura para favorecer un ambiente agradable.	Realizar una remodelación del local de tal manera que cumpla con ambientes agradables.	Gerente	Toda la empresa								X					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10.  
 Indicadores de cumplimiento

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO				
COMPLETO				
EN DESARROLLO				
ATRASADO				
NO INICIADO				
PROCENTAJES DE CUMPLIMIENTO				
COMPLETO				
EN DESARROLLO				
ATRASADO				
NO INICIADO				

Fuente: Elaboración Propia

## Conclusiones

- Por medio del anterior trabajo de investigación fue posible diseñar un plan de mejoramiento que contemplara dentro de sus alcances propuestos el definir la estructura organizacional de Mercados CHINU, con el énfasis en alcanzar el logro de los objetivos y metas trazados por la organización, lo cual le afectara positivamente la competitividad de la organización.
- El plan de mejoramiento organizacional propuesto interrelaciona varias herramientas como: lista de chequeo, matriz DOFA, diseño de cargos, mapa de procesos, etc, aspectos que favorecen el proceso de direccionamiento estratégico de la Organización, redundando esto en la toma de decisiones al interior de esta.
- La matriz DOFA, que se utilizó como herramienta para realizar un análisis inicial de la organización, estableciendo las debilidades las cuales estaban relacionadas con la ausencia de un modelo organizacional que permitiera un correcto direccionamiento estratégico, ocasionando así que la organización no contara con manuales que orientaran las funciones del recurso humano, además se evidencio que cuenta con oportunidades y fortalezas como la experiencia en el sector comercial, amplia trayectoria y reconocimiento por parte de sus clientes, pero existen amenazas como la llegada de grandes superficies de mercados, que obligan a que se inicie el mejoramiento continuo de todos los procesos, con el fin de asegurar la permanencia de la entidad en el mercado.
- La estructura organizacional diseñada busca fortalecer los canales de comunicación en cada departamento, lo que permitirá que cada funcionario logre alcanzar la eficiencia y efectividad operativa requerida en su cargo, también incorporan dos áreas externas a la organización, como lo son el contador y el asesor jurídico, los cuales realizan un proceso de apoyo técnico y asesoramiento a los procesos de la organización.
- Por último, se diseñó un mapa de procesos que le ofrecen a la Organización el poder establecer sus procesos dependiendo si son estratégicos, misionales, o de apoyo, lo que sería

---

importante para que el ciclo de actividades se ejecute de manera adecuada y así generar la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

### **Recomendaciones**

- Se propone a la organización el ejecutar todas las actividades propuestas en el plan de mejoramiento, mediante un cronograma y programa de inversiones, con el fin de brindarle mayor soporte a los procesos de tal manera que se preste un servicio de alta calidad y se pueda desempeñar labores de manera eficiente por parte de los empleados.
- Desarrollar un plan de capacitaciones al recurso humano relacionadas con la filosofía organizacional, servicio al cliente, toma de decisiones, negociaciones, logística, entre otros.
- Implementar estrategias para evaluar y realizar un seguimiento a la satisfacción del cliente, según sus necesidades y expectativas utilizando herramientas como encuestas, buzón de sugerencia, entre otras.
- Diseñar estrategias de marketing que permitan captar nuevos clientes, garantizar la fidelidad y permanencia de los antiguos.
- Diseñar los manuales de procedimiento los cuales favorezcan al funcionamiento interno de cada área, puesto que estos permitirán describir de forma cronológica, secuencial y detallada cada una de las actividades establecidas en la organización según el cargo a ejercer.
- Incentivar la cultura de mejora continua en los distintos procesos desarrollados en la organización.
- Realizar una remodelación del local, en su planta física, de tal manera que cumpla con los criterios de ambientes agradables para el cliente.
- Adquirir equipos tecnológicos que faciliten la ejecución de los procesos.

### Referencias bibliográficas

- Argüelles, O (2007). *Una Metodología Para El Diagnóstico Y Diseño De Una Estructura Organizacional* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México. Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguellesguerrero.pdf?sequence=1>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Organización Teoría General y de Proceso Administrativo* (1a ed.). México, D.F: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de <https://www.freelibros.org/libros/fundamentos-de-administracion-antonio-cesar-amaru.html>
- Andrade, A., & Castro, J. (2013). *Rediseño De La Estructura Organizacional Para La Constructora AM CARIBE LTDA* (Tesis de maestría). Universidad del Norte. Barranquilla.
- Canabal, V., & Reed, G. (2011). *Diseño De La Estructura Organizacional De La Empresa Ventura Foods S.A. En Cartagena* (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/474/1/Proyecto%20Final%20%20DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20VENTURA%20FOODS%20S.A.%20EN%20CARTAGENA.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introductic3b3n-a-la-teorc3ada-general-de-la-administrac3b3n-7ma-edic3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>
- David, F. (2003). *Administración Estratégica* (9a ed.). México, D.F: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/con-estrategica-%20fred%20david.pdf>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11a ed.). México, D.F: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de <https://www.freelibros.org/administracion/conceptos-de-administracion-estrategica-11va-edicion-fred-r-david.html>

- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (10a ed.). México, D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Recuperado de [http://cpx.mx/acabrera/Teoria\\_y\\_Diseno\\_Organizacional\\_10ma\\_ed.pdf](http://cpx.mx/acabrera/Teoria_y_Diseno_Organizacional_10ma_ed.pdf)
- Guerrero, D., & Perico, A. (2008). *Diseño De La Estructura Organizacional Para La Empresa Salitre Maramao's Club S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle. Bogotá. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4233/T11.08%20G937d.pdf?sequence=1>
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2012). *Estructuras Organizacionales* (1a ed.). México, D.F: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de <https://www.freelibros.org/libros/estructuras-organizacionales-hitt-black-y-porter.html>
- Huamán, L., & Rios, F. (2015). *Metodología para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (2a ed.). Bogotá, Colombia: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (7a ed.). México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado de <https://www.freelibros.org/administracion/comportamiento-organizacional-7ma-edicion-john-m-ivancevich.html>
- López, A. (2015). *Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango.* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>
- Prieto, C., & Rojas, R. (2009). *Propuesta para rediseño de la Estructura Organizacional y análisis y descripciones de cargos para la empresa Royal Andina S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena. Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/785/1/243-%20TTG%20-%20PROPUESTA%20PARA%20EL%20REDISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20AN%C3%81LISIS%20Y%20DESC>

RIPCIÓN%20DE%20CARGOS%20PARA%20LA%20EMPRESA%20ROYAL%20AN  
DINA%20S.A..pdf

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). México, D.F: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de <https://www.freelibros.org/tag/administracion-10ma-edicion>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). México, D.F: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de <https://www.freelibros.org/administracion/comportamiento-organizacional-13va-edicion-stephen-p-robbins.html>

## Anexos

### Anexo A. Entrevista

**Esta entrevista va dirigida a el gerente de la empresa mercados Chinú el señor el señor ALBERTO OSPINA. Las siguientes preguntas se realizarán con el fin de realizar un diagnóstico a la organización**

1. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa?
2. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?
3. ¿Cuál es el horario de trabajo en la empresa?
4. ¿Existen tareas asignadas a cada funcionario?
5. ¿Qué servicios presta?
6. ¿A quién le presta servicio?
7. ¿Cuál es la competencia directa de la empresa?
8. ¿Realiza un proceso de inducción al contratar a trabajadores la organización?
9. ¿Qué aspecto positivo destaca usted de la empresa?
10. ¿La empresa tiene determinado objetivos por alcanzar?
11. ¿Tiene la empresa un plan de venta detallado?
12. ¿Cuánta la empresa con un modelo organizacional?
13. ¿Qué debilidades evidencia en la organización?
14. ¿Los funcionarios cuentan con manejo de control de alimentos?
15. ¿De qué manera son incentivados los trabajadores?

**Anexo B. Lista de Chequeo**

Guía para la elaboración del Análisis Inicial, desarrollada para empresa MERCADOS CHINU, la cual debe ser personalizada según el contexto de la empresa y sus requerimientos

Dirección Estratégica		Cumplimiento		
		Si	No	Observaciones
1	¿La empresa tiene definida su Misión y Visión?		X	
2	¿Es conocida la Misión y Visión por los funcionarios, se realiza seguimiento?		X	
3	¿La empresa tiene definido y establecidos los Valores corporativos?		X	
4	¿Son estos conocidos por los funcionarios, se realiza seguimiento?		X	
5	¿La empresa tiene definida Políticas de Gestión?		X	
6	¿Son estas conocidas por los empleados, se realiza seguimiento?		X	
7	¿La empresa tiene definido y establecidos los Objetivos institucionales?		X	
8	¿Son estos conocidos por los funcionarios, se realiza seguimiento?		X	
9	¿En la empresa existe un plan para el logro de los Objetivos?		X	
10	¿Son estos conocidos por los funcionarios, se realiza seguimiento?		X	

11	¿En la organización existe compromiso para alcanzar las Metas establecidas?		<b>X</b>	
12	¿Se realiza seguimiento?		<b>X</b>	
13	¿La empresa cuenta con indicadores para evaluar los Objetivos y Metas propuestos?		<b>X</b>	
14	¿Se implementan los correctivos necesarios para el cumplimiento de Metas y Objetivos?		<b>X</b>	
15	¿La empresa gestiona los recursos (financiero, humano, tecnológico, etc.) necesarios para cumplir con calidad del servicio?		<b>X</b>	
16	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?		<b>X</b>	
17	¿Es conocida por los funcionarios, se realiza seguimiento?		<b>X</b>	
18	¿La empresa cuenta con Manual de Funciones?		<b>X</b>	
19	¿Es conocido por los funcionarios, se realiza seguimiento?		<b>X</b>	
20	¿La empresa cuenta con Cronograma de Horarios de trabajo para los empleados?		<b>X</b>	
21	¿Es conocido por los funcionarios, se realiza seguimiento?		<b>X</b>	
22	¿La organización garantiza un programa de inducción y entrenamiento para los trabajadores que ingresan a la empresa, independientemente de su forma de contratación y vinculación?		<b>X</b>	
23	¿La empresa garantiza un programa de capacitación acorde con las necesidades específicas detectadas?		<b>X</b>	

24	¿La entidad realiza y ejecuta algún plan de auditorías mínimo una vez al año?		X	
25	¿Los empleados informan a la alta dirección sobre posibles falencias en la organización?		X	
26	¿Se cumplen las normas de seguridad e higiene propias de la empresa?		X	
27	¿Los manipuladores de alimento acreditan cursos o capacitación en higiene y protección de alimentos, y existen registros?		X	
28	¿El personal manipulador practica las normas de higiene en la manipulación del alimento?		X	
29	¿Los productos se encuentran en condiciones de conservación requeridas (congelación, refrigeración, medio ambiente)?		X	
30	¿La organización cuenta con un Plan de Control de Plagas?		X	
31	¿La empresa cumple con las normas de Seguridad?		X	
32	¿Se tienen lineamientos generales para solución de Peticiones, Quejas y Reclamos?		X	
33	¿Se realiza el seguimiento y la revisión de la información, sobre las partes interesadas (proveedores, clientes, empleados, etc.) y sus requisitos?		X	

***“La empresa debe determinar los componentes que conlleven al direccionamiento estratégico y a la gestión de la cultura organizacional”.***

**Anexo C. Auditoria de la cultura organizacional**

<i><b>AUDITORIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b></i>		<i><b>SI</b></i>	<i><b>NO</b></i>	<i><b>OBSERVACIONES</b></i>
<b>1</b>	Se tiene claramente definido el concepto de Cultura organizacional en la empresa?		<b>X</b>	MERCADOS CHINU no tiene definido en concepto de cultura organizacional por lo cual se sugiere que se realicen capacitaciones enfocadas al direccionamiento estratégico para que los funcionarios se apropien de la misión, visión, los valores y objetivos corporativos.
<b>2</b>	La cultura organizacional influye en la gestión empresarial y en la gestión del talento humano?		<b>X</b>	Como no se tienen claro el concepto de cultura organizacional, lo que se le sugiere es capacitarse en la temática ya que una buena aplicación de la cultura organizacional permite orientar los procesos hacia la gestión empresarial para el logro de los objetivos y además en la gestión del talento humano puesto que involucra a todos los integrantes de la empresa.
<b>3</b>	Existe una misión y una visión reconocida por los empleados?		<b>X</b>	Actualmente MERCADOS CHINU no tiene definido la misión y visión por lo que es necesario que estas se realicen y se haga la respectiva socialización a los funcionarios.
<b>4</b>	La organización tiene claramente definidos los valores corporativos?		<b>X</b>	La organización no tiene definidos los valores corporativos, por lo que es necesario realizarlos y se haga la respectiva socialización a los empleados.
<b>5</b>	Existe un plan estratégico de desarrollo organizacional?		<b>X</b>	Se sugiere diseñar un plan estratégico de desarrollo organizacional con el fin de asegurar la competitividad y permanencia de la empresa en el mercado.
<b>6</b>	El plan estratégico de desarrollo está acorde con el sector.		<b>X</b>	
<b>7</b>	¿Existen indicadores que midan la gestión de la Organización? Verificar los Indicadores en los diferentes departamentos u áreas de la empresa.		<b>X</b>	La empresa debe proporcionar indicadores que midan la gestión de la organización, puesto que estos instrumentos son de gran utilidad para medir las variables asociadas a las metas, permitiendo analizar y conocer la evolución de cada uno de los procesos de la empresa.

**Anexo D. Auditoria de marketing**

<i>AUDITORIA DE MARKETING</i>		<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
<b>1</b>	¿Los mercados están segmentados eficazmente?	<b>X</b>		
<b>2</b>	¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?		<b>X</b>	Se deben establecer estrategias de marketing que permita a esta empresa la fidelización se sus clientes y la captación de nuevos.
<b>3</b>	¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?		<b>X</b>	Se deben generar estrategias que permitan ampliar el marco de acción de la organización en el mercado.
<b>4</b>	¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?		<b>X</b>	Se deben desarrollar estrategias por medio de herramientas que permitan evolucionar los canales de distribución a que sean más confiables y rentables.
<b>5</b>	¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?		<b>X</b>	Ante la ausencia de este tipo de componentes al interior de la empresa se propone el diseño de un sistema de promoción y ventas.
<b>6</b>	¿La empresa realiza investigaciones de mercado?	<b>X</b>		
<b>7</b>	¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?		<b>X</b>	La calidad de los productos corresponde a los requerimientos de los clientes, sin embargo, es necesario la capacitación de los funcionarios en temas relacionados con el servicio al cliente.
<b>8</b>	¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?	<b>X</b>		
<b>9</b>	¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?		<b>X</b>	Se deben reforzar estos aspectos ya que se presenta mucha deficiencia, por lo tanto se debe realizar procesos de capacita citación al personal en temas relacionados con el marketing.
<b>10</b>	¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?		<b>X</b>	Se plantea generar un plan de marketing, uno de ajuste presupuestal y
<b>11</b>	¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?		<b>X</b>	

**Anexo E. Formato Matriz DOFA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ESTRATEGIA FO</b>	
<b>ESTRATEGIA DA</b>	
<b>ESTRATEGIA FA</b>	
<b>ESTRATEGIA DO</b>	

**Anexo F. Formato Manual de Funciones**

<b>FORMATO DE MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO</b>			
<b>FECHA:</b>		<b>SEDE:</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>DENOMINACIÓN:</b>		<b>CÓDIGO:</b>	
<b>NIVEL:</b>		<b>ASIGNACIÓN SALARIAL:</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b>			
<b>2. OBJETO GENERAL DEL CARGO</b>			
<b>3. REQUISITOS MINIMOS:</b>			
<b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>			
<b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b>			
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>			
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>
Planear estrategias que lo llevaran a cumplir con los objetivos propuestos.			
Diseñar y determinar la estructura organizacional, asignar los roles y tareas al personal, prever la necesidad de materiales, maquinarias, establecer los procesos de trabajo y asignar los recursos que se requieren.			
Guiar, motivar y liderar los procesos realizados en la empresa. Además de eso a la toma de decisiones y orientación hacia los objetivos de la organización.			
Evaluación y medición de los subordinados.			

<b>CONVENCIONES TIPO DE FUNCIÓN</b>		Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
<b>PERIODICIDAD</b>		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
<b>5. COMPETENCIAS</b>			<b>NIVEL</b>		
			<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>					
<b>1</b>	Adaptación				
<b>2</b>	Ambición profesional				
<b>3</b>	Análisis				
<b>4</b>	Aprendizaje				
<b>6</b>	Autocontrol				
<b>7</b>	Autonomía				
<b>8</b>	Creatividad				
<b>9</b>	Delegación				
<b>10</b>	Dinamismo				
<b>11</b>	Flexibilidad				
<b>12</b>	Independencia				
<b>13</b>	Iniciativa				
<b>14</b>	Integridad				
<b>15</b>	Juicio				
<b>16</b>	Liderazgo				
<b>17</b>	Negociación y conciliación				
<b>18</b>	Orientación al servicio				
<b>19</b>	Persuasión				
<b>20</b>	Planificación y organización				

<b>21</b>	Resolución de problemas			
<b>23</b>	Sociabilidad			
<b>24</b>	Toma de decisiones			
<b>25</b>	Trabajo bajo presión			
<b>26</b>	Trabajo en equipo			
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>A</b>	Atención al público			
<b>B</b>	Auto organización			
<b>C</b>	Comunicación no verbal			
<b>D</b>	Comunicación oral y escrita			
<b>E</b>	Disciplina			
<b>F</b>	Razonamiento numérico			
<b>G</b>	Sentido de Urgencia			
<b>6. RESPONSABILIDADES</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Velar por los actos de la administración y la gestión ordinaria de la sociedad.				
Relaciones interpersonales (¿cuál?): Relaciones Con todos los miembros que conformen parte cada departamento de la empresa.				
Actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.				
Cumplir las normas legales vigentes.				
<b>7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES</b>		<b>PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL</b>		
		0-25%	26- 50%	51-75%
				76-100%
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>				

E. Motricidad fina: se refiere a las acciones que implican pequeños grupos musculares de cara, manos y pies, concretamente, a las palmas de las manos, los ojos, dedos músculos que rodean la boca. Es la coordinación entre lo que el ojo ve y las manos tocan				
f. Motricidad Gruesa: motricidad gruesa incluye movimientos musculares de: piernas, brazos, cabeza, abdomen y espalda. Permitiendo de este modo: subir la cabeza, gatear, incorporarse, voltear, andar, mantener el equilibrio etc.				
g. Destreza Manual				
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				
i. Velocidad de Reacción				
a. Recibir información oral/escrita				
b. Producir información oral/escrita				
c. Análisis de información				
d. Emitir respuestas rápidas				
e. Atención				
f. Concentración				
g. Repetitividad				
h. Monotonía				
j. Habilidad para solucionar problemas				
k. Interpretación de signos y símbolos				
<b>7.3 SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				
b. Percepción auditiva				
c. Percepción gustativa				
d. Percepción olfatoria				

e. Percepción táctil					
f. Percepción / discriminación de detalles					
i. Relaciones espaciales					
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Departamento De Gerencia.</b>			
<b>Aprobado por:</b>		<b>Revisado: Departamento De Gerencia</b>			
<b>8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>					
<b>TIPO</b>		<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>		
a. Examen Médico					
b. Visiometría					
c. Audiometría					
e. Cuadro Hemático					
f. Glicemia					
h. Rx de columna					



**Anexo H. Registro Fotográfico**

