

Manual de Procedimientos para Vitamarket SAS

Corporación Universitaria Adventista

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Contaduría Pública



Abraham Rengifo Moreno

Jholman Andrés Estrada Ramos

William Valderrama Lobo

Medellín, Colombia

2018



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CENTRO DE INVESTIGACIONES

NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: **“MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN VITAMARKET SAS”**, elaborado por los estudiantes **Jholman Andrés Estrada Ramos, Abraham Rengifo Moreno** del programa de Administración de Empresas, y **William David Valderrama Lobo**, del programa de Contaduría Pública, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad de Ciencia Administrativas y Contables y por lo tanto se declara como:

APROBADO

Medellín, Octubre 29 de 2018

**Mónica Castaño Mejía**  
Presidente

**Abner Barrera Angarita**  
Secretario

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

---

**Jholman Andrés Estrada Ramos**  
Estudiante

---

**Abraham Rengifo Moreno**  
Estudiante

---

**William David Valderrama Lobo**  
Estudiante

## **Agradecimientos**

En primer lugar, le agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de llegar a este punto de nuestra carrera y brindarnos la sabiduría necesaria al momento de la realización de este proyecto, a las personas que nos apoyaron y siempre nos enseñaron que con esfuerzo y dedicación podemos lograr lo que nos proponemos.

Agradecemos de manera especial y sincera al docente Jairo Humberto Guarín por su apoyo y dirección en la realización del proyecto de grado y a las ideas propias siempre enmarcadas en orientación y rigurosidad que fueron la clave de un buen trabajo por parte de nuestra docente Mallerlyn Ivaret Rodríguez.

Agradecemos a Vitamarket S. A S quienes aportaron para el buen desarrollo del presente proyecto.

Por ultimo agradecemos a la Corporación universitaria adventista por aportar de manera significativa para nuestro desarrollo integral y permitirnos adquirir habilidades de investigación y brindarnos las herramientas necesarias para enfrentarnos a los desafíos del mundo laboral.

## Tabla de Contenido

Manual de Procedimientos para Vitamarket SAS .....	i
Agradecimientos .....	ii
Tabla de Contenido.....	iii
Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras .....	vii
Capitulo uno – Planteamiento del problema.....	12
Justificación .....	12
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
Delimitaciones .....	14
Limitaciones .....	15
Viabilidad del Proyecto .....	15
Supuestos de la investigación.....	15
Plan de Trabajo.....	16
Presupuesto.....	18
Cronograma de Actividades .....	18
Impactos del Proyecto .....	19
Impacto interno del proyecto.....	19
Impacto externo del proyecto. ....	20

Impacto académico de la empresa .....	20
Capitulo Dos- Generalidades del Centro de Práctica .....	21
Reseña Histórica .....	21
Misión.....	22
Visión .....	22
Objeto Social .....	22
Organigrama .....	23
Portafolio de Productos .....	24
Granolas.....	24
.....	24
Cereales. ....	24
.....	24
Frutos secos. ....	25
Nuevos Presentaciones. ....	25
Nuevos productos. ....	26
Capitulo Tres- Marco Teórico .....	27
Antecedentes.....	27
Desarrollo Teórico .....	29
Marco legal.....	29
Marco Institucional.....	33

Marco Contextual .....	33
Marco Conceptual.....	36
Manual.....	36
Procedimientos.....	38
Manual de procedimientos.....	38
Capitulo Cuatro: Diseño Metodológico.....	40
Tipo de Investigación .....	40
Población y Muestra .....	41
Hipótesis .....	42
Recopilación de la información.....	42
Conclusiones y Recomendaciones.....	43
Conclusiones.....	43
Recomendaciones .....	44
Referencias .....	45
Anexos .....	47

## Lista de Tablas

Tabla 1. Plan de Trabajo .....	16
Tabla 2. Presupuesto .....	18
Tabla 3. Cronograma.....	18



## Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama .....	23
-----------------------------	----

# RESUMEN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Corporación Universitaria Adventista

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Contaduría Pública

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA VITAMARKET S A S

Abraham Rengifo Moreno

Jholman Andrés Estrada Ramos

William Valderrama Lobo

Asesor Temático: Mg. Jairo Humberto Guarín

Asesor Metodológico: Doc. Mallerlyn Ivaret Rodríguez Rodríguez

Octubre 29 de 2018

## **Problema**

Vitamarket S A S en la actualidad cuenta con una estructura organizacional, que determina la forma en que son gestionados sus procesos, esta estructura organizativa en su mayoría no ha sido definida de forma explícita o formal y responde a la relación de las necesidades que surgen en la empresa y que entran en contacto con los cargos existentes.

La falta de formalización en la empresa hace que no halla claridad en las reglas y procedimientos, además el empleado no tiene una orientación frente a contingencias relacionadas con el desempeño de las tareas propias de su cargo, La falta de formalización hace que los empleados no tengan claras sus responsabilidades y el alcance de estas, por ende no tienen el conocimiento sobre que les será evaluado en el desempeño de su gestión, esto puede generar incertidumbre, desmotivación, bajo rendimiento en los empleados y falta de herramientas a la empresa que le permitan controlar, evaluar los procesos, hacer correcciones a tiempo y optimizar recursos en la búsqueda de los objetivos.

## **Método**

Para el desarrollo del presente proyecto, la metodología propuesta es de tipo cualitativo, lo cual permite obtener información fundamental con el fin de conocer las percepciones y actitudes que tiene los empleados sobre el trabajo que realizan. Por medio del análisis documental, la observación y la aplicación previa de la encuesta, se proporcionaran los datos para dar inicio y desarrollo a la creación de manuales de procedimiento.

El Manual de Procedimiento para Vitamarket S A S, es un proyecto de desarrollo que está sujeto a constantes actualizaciones y diseños para lograr eficacia en los procesos laborales.

## **Resultados**

La aplicación del instrumento seleccionado fue aplicada a 10 empleados de diferentes áreas de trabajo con la finalidad de conocer la importancia del diseño y creación de manuales de procedimiento para ejecutar exitosamente los diferentes procesos laborales. Los resultados finales de esta encuesta evidencian de manera relevante la necesidad de la creación del mismo. El desarrollo del proyecto permitió obtener conocimiento y pautas fundamentales para lograr una organización y mejora en los procesos individuales según el cargo laboral.

Los resultados obtenidos hasta el momento son considerablemente significativos para la implementación del manuales de procedimiento en Vitamarket S A S, sin embargo es preciso conocer la importancia de seguir trabajando por tiempo indefinido en las actualizaciones y creaciones necesarias para alcanzar un modelo que permita evaluar mediante indicadores todos los cargos garantizando el éxito y alcance de objetivos de este proyecto y por ende de la empresa.

## **Conclusiones**

Los empleados prefieren tener una guía o manual que les permita conocer la empresa en sus aspectos generales, conocer los requisitos que deben cumplir para desarrollar sus labores de acuerdo a las políticas de la empresa, además de saber que comportamiento es el ideal en la realización de sus funciones.

Los empleados requieren conocimiento de cuáles son sus funciones principales y como deben ejecutarlas.

Un porcentaje alto de los empleados exigen saber cuál es su responsabilidad individual en el alcance de los procesos en el que ellos intervienen.

La administración de Vitamarket S.A S considera que un manual de procedimiento para cada cargo que tiene la empresa permitirá mayor eficiencia en el cumplimiento de funciones por parte de todos los empleados incluyendo los cargos de gerencia.

Es necesario implementar manuales de procedimiento para todos los cargos de Vitamarket S A S con indicadores de gestión que permitan obtener criterios evaluativos.

## **Capítulo uno – Planteamiento del problema**

En la actualidad las empresas colombianas se enfrentan a una economía globalizada que exige mayor eficiencia, necesaria para ser competitivo frente a la competencia nacional e internacional.

El manual de procedimientos es la herramienta adecuada que equilibra, evalúa y da claridad a las actividades y responsabilidades de cada cargo, permitiendo de esta manera formalizar los procesos y garantizando que a estos les sea aplicado el proceso administrativo lo cual facilitara el alcance de los objetivos organizacionales.

Vitamarket S. A. S como empresa busca alcanzar su objetivo básico financiero por lo tanto necesita diseñar y aplicar modelos y herramientas como los manuales de procedimiento, que le permita evaluar sus procesos por medio de indicadores de gestión buscando la eficacia de la empresa y el alcance de objetivos de corto mediano y largo plazo.

### **Justificación**

El presente proyecto de investigación se enfocará en el fortalecimiento del área de gestión del conocimiento, mediante la elaboración, implementación y aplicación de manuales de procedimientos para Vitamarket S A S.

Uno de los principales problemas que enfrenta la empresa Vitamarket S A S en la actualidad, es que no cuenta con un manual de procedimiento que pueda aclarar las funciones a realizar por parte de los empleados en sus áreas administrativa y operativa, tampoco cuenta con flujogramas y los procesos no están debidamente elaborados o actualizados, se requieren adicionalmente indicadores que permitan hacer las mediciones

respectivas, esto permitirá un manejo eficaz de los procedimientos que se realizaran dentro de la empresa.

Al realizar esta investigación, se encontró que la empresa Vitamarket S A S presenta dificultad en la parte administrativa, esto se debe a su poca utilización de estrategias y la falta de compromiso para la elaboración de manuales de procedimiento; mediante una visita se identificó un síntoma de tipo gerencial que denominamos como: poca coordinación al momento de establecer quien, cuando y de qué manera se debe ejecutar una tarea en el área administrativa u operativa por ejemplo: El descargo de cartera de un cliente que ha pagado; no se tiene determinado quien hace esa función y quien debe responder ante la posible mala aplicación del el pago o selección incorrecta de cuentas, si lo debe hacer el auxiliar contable, el auxiliar de cartera o la contadora, tampoco se tiene estipulado el método como debe hacerlo, que tipo de soporte es exigible para realizar dicha función, la respectivas especificaciones en relación a al manejo de novedades en los pagos, no se tiene establecido que tiempo de la jornada laboral se debe destinar a esa tarea, no se ha medido el tiempo promedio que se debe tardar el empleado en hacerla.

La falta de establecer este procedimiento hace que Vitamarket S A S pierda eficiencia ya que no se pueden cumplir adecuadamente las funciones; y pierde eficacia porque no se puede cumplir los objetivos deseados, además no se tienen las herramientas como lo son los indicadores que permitan medir, evaluar y controlar lo cual dificulta el trabajo administrativo.

En 2010, Palma menciona que manual de procedimientos como el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas. Incluye además los

puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. (Gómez, 2001, párr. 22).

### **Objetivo general**

Elaborar un manual de procedimientos a través de un estudio analítico de los procesos y flujo de información en el área administrativa y contable que sirva como modelo para Vitamarket S. A. S en la creación de todos sus manuales de procedimiento, con lineamientos que beneficien y faciliten a la gestión evaluación y control de los procesos.

### **Objetivos específicos**

Identificar los procesos del departamento; administrativo y contable de Vitamarket S.A.S.

Establecer los procedimientos y funciones en el área administrativa y contable que requieren de un manual.

Diseñar un flujograma de información de uno de los cargos del departamento administrativo y contable.

Lograr que la empresa Vitamarket S.A.S. Cuente con su primer manual de procedimientos óptimo, eficaz y eficiente que le sirva como modelo para la elaboración de todos sus manuales de procedimiento.

### **Delimitaciones**

El lugar donde desarrollamos nuestra investigación es Vitamarket S.A.S, Una empresa dedicada a la importación, producción y comercialización de productos alimenticios como lo son: cereales, granolas, frutos secos y avenas. Para la elaboración del estudio contamos



con un total de 4 meses y otros 4 meses para alcanzar los objetivos específicos y objetivo general, que es la totalidad del semestre académico.

### **Limitaciones**

Un factor que impide una mejor fluidez en nuestra investigación, es la disposición de terceras personas que pertenecen a Vitamarket S.A.S, ya que por cargas laborales y constantes viajes no tienen disponibilidad para responder las respectivas preguntas acerca de la investigación que se está desarrollando. Para superar esta limitación se solicitó un tiempo agendado previamente para obtener respuestas a las preguntas fundamentales para el buen desarrollo del proyecto.

### **Viabilidad del Proyecto**

Vitamarket S A S cuenta con los recursos económicos, técnicos y capital humano para llevar a cabo la implementación del proyecto, se considera que el desarrollo de este proyecto es factible ya que se cuenta con el apoyo del gerente y de la parte administrativa que está sumamente interesada en mejorar los procesos de la empresa y en recibir información, con el objetivo de tener mejores herramientas que faciliten el desempeño laboral, el trabajo administrativo y evaluativo permitiendo alcanzar las metas propuestas.

### **Supuestos de la investigación**

Desde sus inicios Vitamarket S A S ha tenido como objetivo general alcanzar su visión y cumplir su misión mediante procesos y prácticas económicas formales y legales, siempre teniendo en cuenta la formación y actualización de su capital humano y la aplicación del conocimiento académico. Vitamarket S A S emplea a muchos estudiantes de áreas de

Administración, Contabilidad y afines permitiendo que estos estudiantes realicen sus trabajos y proyectos en la empresa siempre dando valor al conocimiento y la gestión. Es por eso que se considera que existe la disposición por parte de la gerencia y del departamento administrativo en aportar las herramientas y la información necesaria para la elaboración y posterior ejecución de este proyecto en los tiempos y según el cronograma que se dispone.

### Plan de Trabajo

Tabla 1. Plan de Trabajo

PLAN DE TRABAJO PROYECTO DE DESARROLLO	FECHAS
Reunión con la coordinadora de practica	6 de febrero 2018
Capítulo I: Panorama del proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título del proyecto</li> <li>• Planteamiento del Problema</li> <li>• Justificación</li> <li>• Objetivos del trabajo</li> <li>• General</li> <li>• Específicos</li> <li>• Viabilidad del proyecto</li> <li>• Plan de trabajo</li> <li>• Presupuesto del proyecto</li> <li>• Cronograma de actividades</li> <li>• Impacto del proyecto               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impacto interno (empresa)</li> <li>○ Impacto externo (sociedad)</li> <li>○ Impacto académico(currículo)</li> </ul> </li> </ul>	6 de marzo de 2018

---

Capítulo II: generalidades del centro de  
práctica

3 de abril de 2018

- Reseña Histórica
- Misión
- Visión
- Objeto Social
- Organigrama
- Portafolio de productos o servicios.

---

Capítulo III: Marco Teórico

8 de mayo de 2018

- Antecedentes
- Desarrollo teórico
- Marco Legal
- Marco Institucional
- Marco contextual
- Marco conceptual

---

**Capítulo IV: Diseño Metodológico**

5 de junio de 2018

- Tipo de investigación
  - Población
  - Muestra
  - Hipótesis
  - Recopilación de la Información
-

**Presupuesto**

Tabla 2. Presupuesto

ÍTEMS	INGRESOS	EGRESOS
<b>Aporte de estudiantes</b>	\$ 524.000	
<b>Aporte UNAC</b>	\$ 500.000	
<b>Copias</b>		\$ 20.000
<b>Pasajes</b>		\$ 100.000
<b>CD</b>		\$ 10.000
<b>Horas de trabajo</b>		120 horas x 3200 \$ 384.000
<b>Asesoría técnica</b>		\$ 500.000
<b>Llamadas realizadas</b>		\$ 10.000
<b>Total</b>	\$1.024.000	\$1.024.000

**Cronograma de Actividades**

Tabla 3. Cronograma

Actividad	Fecha
Titulo del Proyecto.	06 Febrero – 06 Marzo
Capitulo uno- Planteamiento del problema.	06 Febrero – 06 Marzo
Justificación y objetivos.	10 Febrero – 14 Febrero
Viabilidad del proyecto y plan de trabajo	15 Febrero – 18 Febrero
Presupuesto	19 Febrero – 22 Febrero
Cronograma de Actividades	23 Febrero – 26 Febrero
Impacto del proyecto	27 Febrero – 06 Marzo

Capitulo dos- Generalidades del centro de practica	07 Marzo – 03 Abril
Reseña historica	07 Marzo – 17 Marzo
Mision y Visión	18 Marzo - 22 Marzo
Objeto Social	23 Marzo – 27 Marzo
Organigrama y portafolio de productos o servicios	28 Marzo – 03 Abril
Capitulo tres – Marco teorico	04 Abril – 08 Mayo
Antecedentes	04 Abril – 14 Mayo
Desarrollo teorico	15 Abril – 20 Abril
Marco legal e institucional	21 Abril – 26 Abril
Marco contextual y conceptual	27 Abril – 08 Mayo
Capitulo cuarto – Diseño metodologico	09 Mayo – 05 Junio
Tipo de investigación	09 Mayo – 12 Mayo
Población, muestra y hipótesis	13 Mayo – 20 Mayo
Recopilación de la información	21 Mayo – 05 Junio

---

## **Impactos del Proyecto**

### **Impacto interno del proyecto.**

La Empresa Vitamarket S.A.S en el transcurso de los últimos años, y como consecuencia de su crecimiento y la necesidad de nuevos puestos de trabajo, ha notado que la gestión administrativa no tienen procedimientos definidos para cada cargo, debido a esto

quiere implementar manuales de procedimientos, donde queden plasmadas las funciones específicas que cada colaborador tiene que realizar dentro de la empresa, esto permitirá definir y clasificar procesos, elaborar procedimientos para cada proceso, definir las funciones y alcance de cada cargo y asignación de responsabilidades. Al empleado le permitirá una mayor facilidad en la gestión de su tiempo, facilidad de aprendizaje y menor dependencia de su jefe inmediato, tendrá definidas sus responsabilidades y las de sus compañeros y tendrá claro el cómo, cuándo, dónde y en cuánto tiempo debe hacer su trabajo, minimizando errores y permitiendo una evaluación más asertiva por parte de la empresa a su gestión.

#### **Impacto externo del proyecto.**

Los manuales de procedimiento en la empresa, brindaran eficiencia y satisfacción en su mercado meta, aplicando dicha estrategia se logrará que cada uno de los grupos de interés de Vitamarket S. A. S estén satisfechos con los procesos y servicios de la organización, a través de lo mencionado anteriormente la empresa podrá ofrecer una mejor calidad de servicio hacia sus clientes y masificar sus ventas.

#### **Impacto académico de la empresa.**

Las actividades que se realizarán en este proyecto, darán a conocer cada una de las competencias y aprendizajes que realizamos durante nuestra carrera administrativa o contable, desde luego será un impacto positivo, a nivel académico, administrativo, social y personal. Se espera realizar un trabajo modelo que pueda ser tomado como ejemplo para otros proyectos y otros manuales.

## **Capítulo Dos- Generalidades del Centro de Práctica**

Como objeto estudio se dará a conocer las generalidades de Vitamarket S A S, que son fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

### **Reseña Histórica**

Vitamarket S.A.S fue creada el 26 de noviembre del 2011 en la ciudad de Medellín Colombia por William David Valderrama y Abner Barrera Angarita, estudiantes de Contaduría y Administración de empresas respectivamente de la corporación universitaria adventista UNAC, siendo Abner Barrera el representante legal.

Estaban ubicados en el barrio Robledo Aures y contaban con dos empleados, desarrollaban las operaciones de la empresa en un apartamento de 100 metros cuadrados y contaban con un medio de transporte furgón Kia Ceres modelo 1992. Meses después se añadieron dos socios, donde William Valderrama y su compañero Abner Barrera eran socios mayoritarios, tiempo después por motivos de filosofía de la empresa estos socios se retiraron. En abril del 2012 se mudaron al barrio Almería, zona de Laureles. Al principio de 2013 y por motivos de capacidad de planta se instalaron en el barrio Santa Rosa de Lima, sin embargo, un año después la capacidad del lugar no era suficiente, por eso a finales del 2014 se realizó la última mudanza a la locación actual.

El número de empleados ha incrementado al transcurrir del tiempo, en la actualidad Vitamarket S.A.S cuenta con 34 trabajadores, los cuales se desempeñan en las diferentes áreas de la empresa. Vitamarket S A S tiene cobertura en el departamento de Antioquia, Valle del Cauca, y Eje Cafetero principalmente, cuenta con aceptación y reconocimiento en el mercado.

**Misión**

Somos una empresa comprometida en mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, por medio de la fabricación y distribución de productos alimenticios de carácter saludable. Contamos con un equipo de trabajo enfocado en la innovación de productos e interesado en la calidad en los procesos y la prestación de un servicio que satisfaga las necesidades de nuestros consumidores finales.

**Visión**

Ser una empresa reconocida en el sector alimenticio por su calidad y servicio, ofreciendo productos nutritivos y saludables, convirtiéndose en la mejor opción en cuanto a la oferta de cereales y granolas en la población.

**Objeto Social**

Vitamarket S.A.S tiene por objeto social la importación, fabricación y comercialización de productos alimenticios de carácter saludable.



### Organigrama

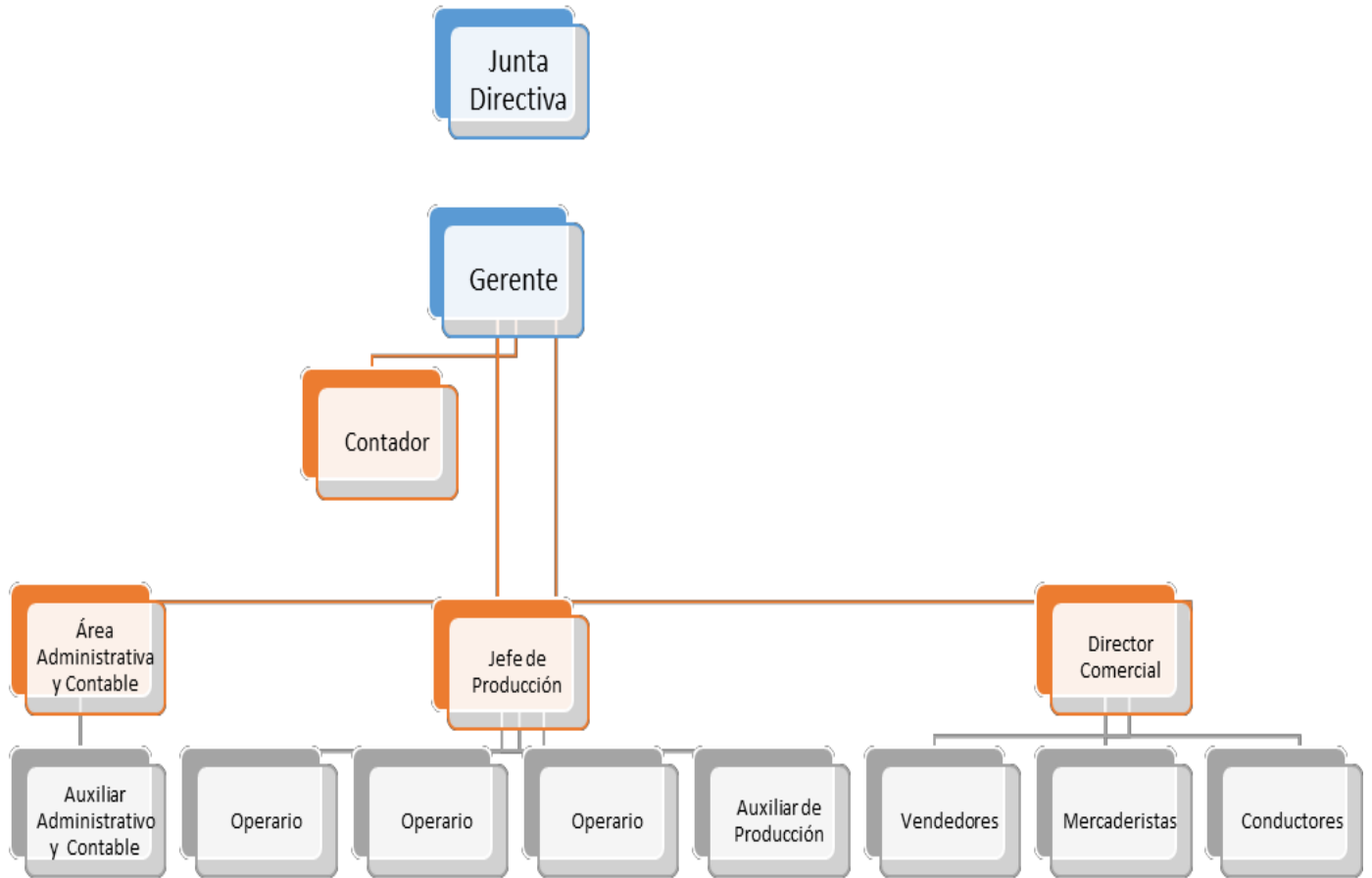


Figura 1. Organigrama

**Portafolio de Productos**

**Granolas.**



**VITAGRANOLA VAINILLA**

**Ingredientes:** Maní, Nueces, Uvas Pasas, Sabor Artificial a Vainilla, Hojuela de Cebada, Hojuela de Avena, Almendras, Miel de Caña, Salvado de Trigo, Aceite Vegetal.



**VITAGRANOLA COCO**

**Ingredientes:** Maní, Almendras, Uvas Pasas, Sabor Artificial a Coco, Hojuela de Cebada, Hojuela de Avena, Miel de Caña, Salvado de Trigo, Coco Deshidratado, Aceite Vegetal.



**NATU GRANOLA COCO**

**Ingredientes:** Maní, Avena en Hojuelas, Uvas Pasas, Nueces, Coco, Hojuelas de Cebada, Miel de Caña, sal.



**VITAGRANOLA LIGHT**

**Ingredientes:** Copo de Maíz, Avena, Arroz Expandido, Nueces, Hojuelas de Cebada, Salvado de Trigo, Miel de Stevia, Almendras.

**Cereales.**



**HOJUELAS AZUCARADAS**

**Ingredientes:** Maíz Partido Pelado, Azúcar, Extracto de Malta, Sal.



**HOJUELAS DE MAÍZ NATURAL**

**Ingredientes:** Maíz Partido Pelado, Extracto de Malta, Sal.

Tamaño: 500 g

**Frutos secos.**



**ALMENDRAS**

**Ingredientes:**  
Almendra Natural.



**MANÍ  
TOSTADO**

**Ingredientes:**  
Maní Tostado.

**Nuevas Presentaciones.**



**Nuevos productos.**



## Capítulo Tres- Marco Teórico

### Antecedentes

En el desarrollo de esta investigación, se realizó un estudio de los orígenes de los manuales de procedimiento, para lograr mayor eficiencia en las empresas y en los trabajadores.

Los manuales administrativos constituyen una de las etapas del proceso administrativo que dan forma a la estructura de la administración universalmente reconocida; cuando la administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto. (Parreño Herrero, 2002, párr. 1-2)

Los Manuales Administrativos tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales. La necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de que se elaboraran manuales detallados, ante la escasez y la urgencia de personal capacitado, podría decirse que cada individuo que trabajaba en las oficinas del ejército estaba familiarizado con manuales. Esta herramienta resolvía problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia, así como de supervisión. Se lograba al mismo tiempo la uniformidad en la ejecución de tareas de manera óptima. Es innegable que los manuales fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal cuyo trabajo se habría realizado de otra manera, estancado por la escasez de supervisores preparados, que prevalecía en aquel tiempo.” (Graham, 1960, pág. 1).

En 2012, Rodríguez menciona que: Durante la década de los sesenta con el diseño e implantación de estas herramientas administrativas fue posible en las empresas llevar a cabo un control tanto del personal como de la estructura orgánica, los procedimientos, las políticas y otras prácticas de un organismo social de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. (p. 59)

Es muy importante tener conocimiento del proceso de desarrollo que se llevó a cabo en la creación del manual de procedimientos para el área administrativa, lo cual permitió la creación de instrumentos técnicos especializados para llevar a cabo un control de calidad y eficacia. Rodríguez (2012) menciona que “En la década de los setenta se elaboraron manuales administrativos más técnicos, claros, concisos, prácticos y sobre todo aplicando cierta metodología” (p. 60). Rodríguez (2012) describe los avances importantes a través del tiempo donde afirma que “En la década de los ochenta se desarrollaron aún más los instrumentos metodológicos y la preparación de manuales administrativos se adaptaron para ser más técnicos y prácticos. Además comenzaron aplicarse los manuales a diversas áreas funcionales (producción, comercialización, finanzas, personal, etc.)”(p.60).

En la primera década del siglo XXI, se observó en las organizaciones la necesidad de contar con manuales administrativos, lo que se ha vuelto un imperativo para todo tipo y tamaño de empresas por diversas causas: el volumen de las operaciones, el incremento del personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras (organizacional y procedimental). Esto hace imprescindible el uso de medios administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la descentralización, la mejor participación el recurso humano y el logro de objetivos organizacionales. (Rodríguez, 2012, p, 60).

**Desarrollo Teórico**

Este proyecto se trabajará con un marco teórico que parte de los conceptos y teorías como lo son la estructuración de procesos en el campo administrativo de Vitamarket S.A.S el cual se desarrollara con el objetivo de sostener el proyecto desde el concepto de manual de procedimientos.

Según (Gómez Giovanni, 2001) el manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización (p.57).

Las empresas deben diseñar procesos de control interno y en su implementación, tiene que preparar los procedimientos, estos procedimientos son la base que se necesita para poder desarrollar adecuadamente las funciones, establecer responsabilidades a los encargados de todos los departamentos de la empresa, produciendo información relevante y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

**Marco legal**

El manual de procedimientos para Vitamarket S A S se basa según la constitución política de Colombia.

**Artículo 1°** Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

**Artículo 25°** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

**Artículo 26.** Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

**Artículo 53°** El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.



El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

**Artículo 54°** Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud. (Constitución Política de Colombia, 1991, pp.14-27)

En el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales se presentan los siguientes aspectos legales:

**Artículo 6°** 1. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho a trabajar, que comprende el derecho de toda persona a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado, y tomarán medidas adecuadas para garantizar este derecho. 2. Entre las medidas que habrá de adoptar cada uno de los Estados Partes en el presente Pacto para lograr la plena efectividad de este derecho deberá figurar la orientación y formación tecnicoprofesional, la preparación de programas, normas y técnicas encaminadas a conseguir un desarrollo económico, social y cultural constante y la ocupación plena y productiva, en condiciones que garanticen las libertades políticas y económicas fundamentales de la persona humana.

**Artículo 7°** Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativa y satisfactoria que le aseguren en especial:

a) Una remuneración que proporcione como mínimo a todos los trabajadores:

- i) Un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor, sin distinciones de ninguna especie; en particular, debe asegurarse a las mujeres condiciones de trabajo no inferiores a las de los hombres, con salario igual por trabajo igual;
  - ii) Condiciones de existencia dignas para ellos y para sus familias conforme a las disposiciones del presente Pacto;
- b) La seguridad y la higiene en el trabajo;
  - c) Igual oportunidad para todos de ser promovidos, dentro de su trabajo, a la categoría superior que les corresponda, sin más consideraciones que los factores de tiempo de servicio y capacidad;
  - d) El descanso, el disfrute del tiempo libre, la limitación razonable de las horas de trabajo y las vacaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos. (Naciones Unidas de Derechos Humanos, 1966, párr.11, 12,13)

La Declaración de los Derechos Humanos aporta un criterio específico importante para el manual de procedimientos.

### **Artículo 23°**

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.

4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses. (Declaración Universal de Derechos Humanos, 1948, p.7)

### **Marco Institucional**

Vitamarket S A S, es una empresa la cual se dedica a la distribución de productos alimenticios de carácter saludable; preocupada por la innovación, calidad en los procesos y la prestación de un servicio que satisfaga las necesidades de nuestros consumidores finales, es por eso que Vitamarket S.A.S cuenta con un reglamento interno de trabajo con disposiciones generales que permiten la formalización de los procedimientos y actividades para garantizar una mejora continua en los procesos que permitan alcanzar los objetivos.

### **Marco Contextual**

Rodríguez (2012) menciona que:

Los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instituciones sean definidas para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados. Los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repartir explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales. (p.61)

Es importante que una empresa posea las herramientas necesarias y actualizadas que le permitan hacer frente a la globalización y competitividad del mercado; con instrumentos

que aporten de manera significativa a la organización, dirección, control y calidad de sus procesos.

Los desafíos que enfrentan las organizaciones en los inicios del siglo XXI son bastante diferentes a los retos de las décadas de los ochenta y noventa, por lo que el concepto de teoría de la organización se halla en evolución. Algunos desafíos específicos que enfrentan las organizaciones son: competencia global, necesidad de un rediseño organizacional, ubicar su ventaja estratégica, manejo de relaciones nuevas con los empleados, apoyo de la diversidad y mantenimiento de la ética y responsabilidad social.

Una de las tendencias más novedosas en años recientes es el rediseño organizacional, que puede conducir a grandes resultados. La estructura organizacional de las empresas es más plana, se eliminan los mandos medios y se faculta a equipos de trabajos en la toma de decisiones. El concepto de trabajo en equipo es un cambio básico en la manera en que el trabajo se organiza a medida que los gerentes generales de las empresas reconocen que la mejor manera de enfrentar los desafíos de mayor calidad, servicio más rápido, y satisfacción total del cliente se da mediante un esfuerzo bien dirigido y coordinado por empleados motivados. (Rodríguez, 2012, p.62)

En Terry (1982) “considero una lista de requisitos básicos para el éxito en la práctica de manuales administrativos.”(p.62), la siguiente lista muestra los requisitos básicos establecidos.

1. Controlar la autoridad y responsabilidad del “programa de manualización” en el departamento de personal en consultores administrativos externos.
2. Escribir de manera sencilla y clara para el nivel de los usuarios el manual que se trate.
3. Utilizar ayudas visuales (organigrama, diagramas de flujo).

4. Controlar la distribución de los manuales.
5. Conservar actualizados los manuales, mediante revisiones periódicas.
6. Hacer resaltar los cambios y las revisiones.

La finalidad de una estructura organizacional de una empresa es señalar los puestos de trabajo y la relación que existe entre ellos para el logro de objetivos organizacionales. Por consiguiente, es necesario explicar la división del trabajo, la jerarquía y los grados de autoridad y responsabilidad. (Terry, 1982, pp.645-646)

Para empresas nuevas y empresas existentes es indispensable la creación e implementación del manual de procedimientos para el área administrativa lo cual permitirá un mejor control y desempeño.

Parreño Herrera (2002) afirma que debido a la complejidad de la estructura que tenga, al volumen de las operaciones, recursos que se disponga, demanda de productos o servicios por parte de los clientes, o por la nueva tecnología adoptada; es así que se hace imprescindible el uso de un instrumento de apoyo como son los manuales, el mismo que ayuda a tener una comunicación, coordinación, dirección y evaluación eficientes. (p.48)

El manual de procedimientos en Vitamarket sas, representa un medio por el cual se facilitara la toma de decisiones en el momento adecuado en la parte administrativa logrando con mayor certeza la ausencia de perdida en recursos humanos y materiales; debido a que todos los empleados activos podrán conocer las labores por cumplir en su área de trabajo establecida.

En 1983, Diamond plantea las siguientes razones por las cuales actualmente el manual de procedimientos debe ejecutarse en las empresas:

1. Proporcionar al usuario un marco de referencia general y estandarizada.
2. Servir como un medio de archivo portátil y fácil de usar.

3. Ahorrar tiempo y asegurar respuestas exactas.
4. Servir como instrumento de capacitación para nuevos empleados.
5. Tienen una influencia definitiva en la actitud de los empleados. (p. 2)

En la actualidad, una de las estrategias para el desarrollo de organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización, esta se refiere al grado en que un organismo social establece por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc., que guiaran el comportamiento de los empleados. Es necesario elaborar guías sobre la actuación individual o por departamentos, para llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

(Rodríguez, 2012, p.64)

En opinión de Bortz (1956) Los manuales básicos (de organización, re procedimientos y de políticas) están interrelacionados entre sí. Sin embargo hay dos requisitos indispensables para asegurar su éxito. El primero es una manifestación clara de los objetivos y planes generales de la empresa, y el segundo, una comprensión total de la estructura de la empresa. (p.15)

### **Marco Conceptual**

Con la finalidad de comprender diferentes términos para el desarrollo del proceso de investigación se hace referencia a los siguientes conceptos.

#### **Manual.**

Según Miguel A. Duhalt Kraus un manual es “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” (Rodríguez, 2012, p.60)

Para G.R. Terry, un manual es “Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.” (Rodríguez, 2012, p.60)

G. Continolo define al manual como: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo. (Rodríguez, 2012, p.60)

Según Múnera (2002), “es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización.” (Tesis, 2008, p.2)

Diamond (1983) define el manual como “Un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos” (Tesis, 2008, p.2)

Hernández (1996) define que:

Un manual es un libro que se tiene a mano. Es un documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables. Es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y ordenada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicios, etc. (Gómez R, 2012, p.22)

**Procedimientos.**

De acuerdo con Prieto (1997), “es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente.

También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.” (Tesis, 2008, p.2)

**Manual de procedimientos.**

En 2002, Parreño Herrero se refiere al manual de procedimientos como:

Documentos que contienen, en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de un organismo social o económico y siendo considerado como necesario para mejorar la realización de las actividades económicas y sociales; además es un medio valioso para la comunicación, para transmitir sin distorsiones la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa u organismo público o privado, así como de las unidades administrativas que lo constituyen; que concentra información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente.(p.1).

El manual de procedimientos es un documento que contiene de forma metódica los pasos y métodos e indicadores que permiten realizar y evaluar las funciones del área administrativa. El manual de procedimiento es un instrumento que permite reducir los costos de la empresa, debido a que informa los métodos; por lo que es importante registrarlos por escrito y ponerlos a disposición del personal como una guía de trabajo.

Cuando no se tiene un método de trabajo se generan desperdicios de tiempo y esfuerzo.

(Martin, 2014, párr. 1-2)



“Un manual de procedimiento es un documento formal donde se concentra información y que está al alcance del personal, sirve como una de las herramientas para lograr los objetivos organizacionales.” (Tesis, 2008, p.1)

Gómez Ceja (1997) lo describe así “El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”. (Tesis, 2008, p.4)

## **Capítulo Cuatro: Diseño Metodológico**

### **Tipo de Investigación**

Para el presente desarrollo, la metodología propuesta es de tipo cualitativo debido a que este trabajo busca establecer para la empresa Vitamarket sas, un modelo de manual de procedimiento adecuado a sus necesidades, que defina los respectivos cargos de las áreas de la empresa y su relación con los procedimientos.

Entre las diferentes alternativas de recolección de datos que presenta esta investigación se puede mencionar: la observación participante, el análisis documental y la entrevista. Para el desarrollo de este trabajo se utilizará como instrumento principal la encuesta teniendo en cuenta que es una técnica de análisis de la información que da libertad de expresión al encuestado, logrando obtener una mayor claridad en los resultados. Adicionalmente y como apoyo a este instrumento de recolección de información, se usará la observación del participante, espacio donde el observador tendrá la oportunidad de inspeccionar los hechos como acontecen en la vida real; con el fin, de validar la información recopilada por la encuesta. Todo esto es apoyado por un análisis documental previo, que permitirá dar una mayor orientación a este proyecto y así mismo realizar las definiciones necesarias y convenientes para el desarrollo del mismo.

Teniendo en cuenta que este proyecto es de desarrollo, es necesario tener claro el concepto, alcance y progresividad de este tipo de proyectos. Por ende, se tomará a continuación la siguiente definición:

Se entiende por proyecto de desarrollo un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñadas para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continua produciendo

bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución. (Ortegón, 2005, p. 70).

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto en Vitamarket S. A. S es necesario la aplicación de conceptos administrativos, de tal forma que genere soluciones a la falta de modelos formales en la estructura organizacional de la empresa, se espera que estos modelos al momento de ser aplicados se evidencien mejoras en los procesos internos y que genere crecimiento de la empresa. Por este motivo el proyecto Manual de procedimiento para Vitamarket S. A. S destaca como un proyecto empresarial que comprende actividades de desarrollo.

### **Población y Muestra**

La población a tomar para el desarrollo del proyecto es de 10 trabajadores que laboran en las diferentes áreas de la empresa Vitamarket S. A. S, para la toma de la muestra se hará uso de la metodología de muestreo estadístico no estratificado ya que no se tendrán en cuenta las subdivisiones o niveles jerárquicos en la empresa.

“El muestreo estadístico es un diseño de muestreo probabilístico en el que toda la población donde se toma la muestra no está dividida en grupos o sub grupos ya que se toma toda la población como igual.” (AYÇAGUER, 1993, pág. 55)

Hoy en día la empresa Vitamarket cuenta con: 3 personas en el área administrativa, 12 en el área comercial, 15 en el área de producción, 3 logística y 1 outsourcing; completando la población total. Retomando el concepto dado por (AYÇAGUER, 1993) se puede decir que la muestra que se elegirá para la aplicación de la encuesta, dependerá del número de empleados que realicen la misma función, ya que de estos solo se elegirán 10 personas de manera aleatoria.

La muestra seleccionada, proveerá la información necesaria, que ayudará a identificar algunas falencias que se pueden estar presentando en la organización, además de corroborar la información suministrada por el gerente comercial en el primer encuentro que se tuvo donde se presentó de una manera genérica como está conformada la empresa.

### **Hipótesis**

El supuesto a probar es que con el diseño e implementación de manuales de procedimiento es posible eliminar el descuido de las actividades correspondientes a cada puesto en cualquier área de la empresa, obtener un mejor desempeño y disposición de los empleados para que los procesos de la compañía se lleven a cabo satisfactoriamente y en el tiempo estipulado.

### **Recopilación de la información**

Se puede definir la encuesta, siguiendo a (García, Ibáñez, & Alvira, El análisis de la realidad social. Metodos y tecnicas de investigación., 1993) como:

Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Este instrumento favorecerá en la adquisición de datos e información diagnostica fundamental para el desarrollo del proyecto. (p. 70-141)

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Los manuales de procedimiento son herramientas indispensables para la ejecución de procesos complejos donde confluyen fases, información y funciones y donde se espera un resultado positivo a un costo definido.

### **Conclusiones**

Los empleados prefieren tener una guía o manual que les permita conocer la empresa en sus aspectos generales, conocer los requisitos que deben cumplir para desarrollar sus labores de acuerdo a las políticas de la empresa, además de saber que comportamiento es el ideal en el desarrollo de sus funciones.

Los empleados requieren saber cuáles son sus funciones principales y como deben ejecutarlas.

Un porcentaje alto de los empleados exigen saber cuál es su responsabilidad en el alcance de los procesos en los que ellos intervienen.

La administración de Vitamarket S.A S considera que un manual de procedimiento para cada cargo que tiene la empresa permitirá mayor control y eficiencia en el cumplimiento de funciones por parte de todos los empleados incluyendo los cargos de gerencia.

La administración de Vitamarket S. A. S cree que invertir en el diseño de herramientas evaluativas como lo son los manuales de procedimientos permite optimizar recursos y facilita el cumplimiento del objetivo o visión de la empresa.

Es necesario imprimir manuales de procedimiento para todos los cargos de Vitamarket S A S con indicadores de gestión que permitan obtener criterios evaluativos.

**Recomendaciones**

Con base en las conclusiones de la investigación de hacen las siguientes recomendaciones:

Continuar con el proceso de elaboración de manuales de procedimiento en todos los cargos de la empresa aplicando indicadores de gestión hasta tener un manual por cada cargo.

Frente a una empresa cambiante y creciente conseguir mantener actualizados y renovados los manuales de procedimiento de acuerdo a las necesidades de la empresa y a la distribución de funciones que trae el crecimiento y descentralización de los cargos.

Evaluar los indicadores de cada manual promedio de la rúbrica evaluativa de forma periódica y tomar decisiones de acuerdo a los resultados de la medición.

### Referencias

- (2008). Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>
- AYÇAGUER, L. C. (1993). MUESTREO PARA LA INVESTIGACION EN CIENCIA DE LA SALUD. En L. C. AYÇAGUER, *MUESTREO PARA LA INVESTIGACION EN CIENCIA DE LA SALUD* (pág. 176). MADRID: DIAZ DE SANTOS.
- Bortz, A. F. (1956). *The organization and Evaluation of a Procedures Manual Program* . Nueva York : AMA .
- Constitución Política de Colombia* . (1991). Bogotá.
- Declaracion Universal de Derechos Humanos. (10 de Diciembre de 1948). París.
- Diamond, S. (1983). *Como preparar manuales administrativos* . Mexico: Interamericana .
- edgar ortegon, a. p. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación el seguimiento y evaluación de proyectos y programas. En a. p. edgar ortegon, *Metodología del marco lógico para la planificación el seguimiento y evaluación de proyectos y programas* (pág. 124). santiago-chile: cepal.
- Garcia, M., Ibáñez, J., & Alvira, F. (1993). *El análisis de la realidad social. Metodos y tecnicas de investigacion* . Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Garcia, M., Ibáñez, J., & Alvira, F. (1993). *El análisis de la realidad social. Metodos y tecnicas de investigación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Giovanny, G. (2001). *Manuales de procedimientos y su uso en control interno*.
- Gomez , G. (2004). *Planeación y Organización de Empresas* . Mexico: Reg. Num. 1890.

- Gómez Giovanni. (2001). *Manuales de procedimientos y su uso en control interno*.  
Bogota.
- Gomez, R. (Septiembre de 2012). Elaboracion de manual de normas y procedimientos del  
area de reclutamiento y seleccion de la division tecnica del IAIM.
- Graham, K. (1960). *Preparación del manual de oficina* . Mexico: Reverté.
- Martin, M. (18 de Febrero de 2014). *La importancia de los manuales como herramientas  
de comunicacion en las MiPymes*. Obtenido de Milenio.com:  
[http://www.milenio.com/firmas/universidad\\_tecnologica\\_del\\_valle\\_del\\_mezquital/i  
mportancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes\\_18\\_247955260.html](http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes_18_247955260.html)
- Naciones Unidas de Derechos Humanos. (16 de Diciembre de 1966). *Pacto internacional  
de Derechos Economicos, Sociales y Culturales*. Obtenido de ohchr.org:  
<http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>
- ortegon, e. (s.f.). Metodología del marco lógico para la planificación del seguimiento y la  
evaluacion de proyectos y programas .
- Parreño Herrero, I. (2002). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la  
Empresa ceramica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores* .  
Latacunga .
- Rodríguez , J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* . Mexico:  
Cengage Learning Editores S.A.
- Terry, G. (1982). *Admiistracion y control de oficinas*. Mexico: CECSA.



## **Anexos**

Anexo A. Rubrica de Encuesta.

### **Instrucciones**

Mediante este cuestionario deseamos conocer sus opiniones frente a la necesidad de recibir por parte de la empresa un manual de procedimiento para la ejecución de sus funciones, con el fin de reconocer los su punto de vista, detectar posibles dificultades en relación con el desarrollo de sus funciones, y reorientar con fines de mejoramiento.

La información que usted suministre es confidencial, y los resultados estadísticos serán tenidos en cuenta con fines investigativos en la tarea de diseñar manuales de funciones para los cargos de Vitamarket S. A. S

Favor responda utilizando la siguiente escala:

No = Muy en desacuerdo

Si = Muy de acuerdo

No	Pregunta	Seleccione la respuesta	
1	Conoce los Manuales de procedimiento o está familiarizado con estos		
2	Domina todas las funciones de su trabajo		
3	Tiene claras todas las funciones y responsabilidades relacionadas con la ejecución de su trabajo		
4	Recibió inducción y orientación cuando inicio su empleo.		
5	Ha tenido problemas con jefes o compañeros por no tener claridad si una tarea es su responsabilidad.		
6	Cree que algún llamado de atención recibido fue injusto ya que usted fue evaluado por indicadores que no estaban bajo su control.		
7	Considera que sus responsabilidades y tareas son acordes al tiempo laboral disponible para realizarlas.		
8	Tiene claros los procedimientos paso a paso para llevar a cabo sus funciones.		
9	Sabe que hacer frente a posibles contingencias propias de su trabajo sin acudir a su jefe inmediato.		
10	Considera necesario un manual que le permita conocer las funciones y responsabilidades tiene a cargo		
11	Le gustaría ser evaluado de forma periódica mediante indicadores de gestión		
12	Esta de acuerdo que un Manual de Procedimientos es necesario como guía para que los empleados aprendan más fácil los procesos		