

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS DE
CARÁCTER ASOCIATIVO QUE SON APALANCADAS MEDIANTE EL
PROGRAMA CAPITAL SEMILLA EN EL INSTITUTO MUNICIPAL DE
EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA, IMEBU.**

LAURA CAROLINA RÍOS SÁNCHEZ

ID: 138919

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Director:

MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDOÑEZ

Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MARZO DE 2015

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, Marzo 9 de 2015

Agradecimientos

Ante todo, debo agradecer inmensamente a Dios por brindarme la oportunidad de vivir, y de permitir que lleve a cabo mis sueños; pues es ÉL, el gestor de mi vida y de mis conocimientos.

A mis padres: Julia y Eugenio, porque además de ser mí apoyo incondicional, han representado en mi vida la fuerza del amor que Dios nos inculca a diario. A mi hermano, Andrés Felipe, pues es él, un impulso, para seguir adelante con mis proyectos. A mi tío Isnardo Ríos Duran, porque además de recibir su apoyo, ha representado a través de los años, una gran motivación.

Al Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU, porque me brindó la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional, haciendo de la experiencia del trabajo, una magnífica oportunidad.

A los docentes de la Universidad Pontificia Bolivariana por inculcar en mí, formación íntegra, y en especial a la Docente María del Coral Pérez, pues gracias a ella pude llevar a cabo una de mis importantes metas: Obtener el anhelado título de Ingeniera Industrial.

A todos ustedes, muchas ¡GRACIAS!

Contenido

Resumen	Error! Bookmark not defined.
Abstract.....	X
1. Generalidades de la empresa	1
1.1 Nombre de la empresa:	1
1.2 Actividad económica / productos y servicios	1
1.2.1 Capital Semilla	2
1.2.2 UNPES (Unidad de Procesos Empresariales Sostenibles).....	3
1.2.3 Foncrédito (Fondo de Crédito Social y Productivo)	4
1.2.5 EGE (Estrategia de Gestión del Emprendimiento)	5
1.3 Número de empleados.....	5
1.4 Estructura Organizacional.....	6
1.5 Dirección y teléfono:.....	9
1.6 Reseña histórica	9
1.7 Descripción del área específica de trabajo.....	9
1.8 Nombre y cargo del supervisor técnico (empresa)	9
2. Delimitación del problema	10
3. Antecedentes	11
4. Justificación.....	12
5. Objetivos	13
5. 1 Objetivo general	13
5.2 Objetivos específicos.....	13

6. Fundamentación bibliográfica	14
7. Diseño Metodológico	19
7.1 Tipo de estudio:.....	19
7.2 Método de investigación:	20
7.3 Descripción de la población.....	21
8. Desarrollo metodológico	21
8.1 Planear.....	22
8.1.1 <i>Diagnóstico de la Organización</i>	22
8.2 Hacer	30
8.2. 1 Fase 1: Investigación descriptiva	32
8.2.2 Fase 2: Diagnóstico de sistemas productivos	49
8.3 Verificar	56
8.4 Actuar.....	61
8.4.1 Manual de Funciones	62
8.4.2 Manual de Procesos.....	64
8.4.3 Sistema de Indicadores de Gestión.....	70
Conclusiones.....	71
Recomendaciones	73
Anexo 1: Estructura Encuesta a aplicar	77
Anexo 2: Respuestas obtenidas	90
Anexo 3: Diagnóstico Sistema Productivo- Industria Confecciones.....	100
Anexo 4: Diagnóstico Sistema Productivo- Industria Calzado	102

Anexo 5: Diagnóstico Sistema Productivo- Industria Artesanías	104
Anexo 6: Manual de funciones.....	106
Introducción.....	111
Descripción del manual de funciones.....	112
Manual de funciones.....	114
Consejo de Administración.....	114
1. Gerencia General	116
1.1 Gerente general	116
1.2 Secretaria de gerencia.....	120
2. Gerencia técnica y administrativa.....	123
2.1 Gerente técnico y administrativo.....	123
3. Departamento de producción.....	127
3.1 Coordinador área de producción y calidad.....	127
3.2 Supervisor general.....	129
3.3 Operarios de diseño y desarrollo.....	130
4. Coordinación área de recursos humanos	159
4.1 Coordinador de área de recursos humanos:.....	159
5. Coordinación área de mercadeo	159
5.1 Coordinador del área de mercadeo.....	159
5.2 Asesor Comercial	160
6. Coordinación área financiera	162

6.1 Coordinador financiero:	162
6.2 Contador	163
7. Coordinación área de compras y manejo de inventarios	165
7.1 Coordinador área de compras y manejo de inventarios:	165
Bibliografía.....	166
Anexo 7: Manual de procesos	167
Anexo 8. Sistema de indicadores de gestión	168
Anexo 9: Registros fotográficos cooperativas.....	169

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Generalidades del IMEBU</i>	1
Tabla 2. <i>Consejo Directivo-IMEBU</i>	7
Tabla 3. <i>Funcionarios IMEBU</i>	8
Tabla 4. <i>Funciones específicas según el área de la organización- Fayol</i>	17
Tabla 5. <i>Descripción específica de las actividades del PHVA en el IMEBU</i>	20
Tabla 6. <i>Cooperativas apalancadas financieramente en el 2013</i>	23
Tabla 7. <i>Estructura organizacional general de las cooperativas apalancadas por el Capital Semilla</i>	25
Tabla 8. <i>Estandarización de perfiles generales</i>	27
Tabla 9. <i>Ficha técnica desarrollo metodológico de la investigación</i>	31
Tabla 10. <i>Escala de valoración utilizada en los diagnósticos de los sistemas productivos</i> .49	
Tabla 11. <i>Relación de los conceptos de Lean Manufacturing y los conceptos evaluados en el diagnóstico de los sistemas productivos</i>	50
Tabla 12. <i>Resultados obtenidos en la aplicación del sistema de ponderación para la evaluación de los diagnósticos de los sistemas productivos</i>	52
Tabla 13. <i>Cargos multifuncionales asignados en el Manual de Funciones</i>	63
Tabla 14. <i>Explicación clases de procesos para la estructuración del mapa de procesos</i> ...	64
Tabla 15. <i>Descripción de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo</i>	66

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura de funcionamiento del programa UNPES, IMEBU.....	3
<i>Figura 2.</i> Estructura de funcionamiento del programa EGE, IMEBU.....	5
<i>Figura 3.</i> Organigrama IMEBU. Fuente: www.imebu.gov.co	6
<i>Figura 4.</i> Elementos del proceso administrativo de Fayol.....	19
<i>Figura 5.</i> Estructura organizacional general cooperativas, IMEBU.	26
<i>Figura 6.</i> Estructura organizacional general para las cooperativas apalancadas por el IMEBU. Fuente: Elaboración propia.....	30
<i>Figura 7.</i> Relaciones familiares en las organizaciones apalancadas por el IMEBU	37
<i>Figura 8.</i> Evolución anual del PIB, 2009-20013 (DANE, 2013).....	46
<i>Figura 9.</i> Número de cooperativas en Colombia por departamento, 2012. (Cenicoop, 2012)	47
<i>Figura 10.</i> Inventarios de materia prima y producto terminado de la Cooperativa “Confecciones Sol y Luna”. Fuente: Propia.....	55
<i>Figura 11.</i> Distribución de planta en la cooperativa “Marroquinería Luz de Fátima”	55
<i>Figura 12.</i> Conclusiones alusivas a las fases de recolección de información	56
<i>Figura 13.</i> Mapa de procesos estándar.....	65
<i>Figura 14.</i> Organigrama estándar para el desarrollo del manual de funciones	114

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: Diseño de una metodología organizacional para empresas de carácter asociativo que son apalancadas mediante el programa Capital Semilla en el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU.

AUTOR (ES): LAURA CAROLINA RÍOS SÁNCHEZ

FACULTAD: INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR: MARIA DEL CORAL PÉREZ ORDOÑEZ

RESUMEN

El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU promueve a través del Programa Capital Semilla, la creación y formalización de nuevos centros empresariales mediante el apalancamiento financiero a ideas de negocios propuestas por emprendedores de la ciudad de Bucaramanga.

Con el fin de contribuir al desarrollo económico de la región, mediante la fijación y el cumplimiento de objetivos propuestos por los diferentes centros económicos, se desarrolla la siguiente investigación, en la cual se diseña una metodología organizacional como herramienta útil y necesaria para el funcionamiento clave de las nuevas organizaciones.

Para el desarrollo del proyecto se realizó una investigación descriptiva, en la cual se trabajó con las 5 empresas de carácter asociativo apalancadas financieramente en el año 2013 por el Instituto. Se utilizó la teoría del Ciclo Deming para identificar actividades y ejecutar una secuencia lógica, seguidamente, se diseñaron las respectivas herramientas organizacionales, estableciéndolas finalmente como una guía para las organizaciones apalancadas en el año 2013, y que ha de apalancar el IMEBU en el futuro.

PALABRAS CLAVE: Programa Capital Semilla, manual de funciones, manual de procesos

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITTLE: Organizational methodology design for associative character's companies that are improved through "The Seed Capital Program" in the The Municipal Institute for Employment and Business Development of Bucaramanga (IMEBU)

AUTHOR: LAURA CAROLINA RÍOS SÁNCHEZ

FACULTY: INDUSTRIAL ENGINEERING

DIRECTOR: MARIA DEL CORAL PÉREZ ORDOÑEZ

ABSTRACT

In promoting The Seed Capital Program, the Municipal Institute for Employment and Business Development of Bucaramanga (IMEBU) promotes the opportunity to create and formulate ideas from entrepreneurs. This introduces a new concept of economic centers in the city.

This paper presents an organizational methodology to act as a useful tool that would improve both the current and future organizations. This objective is in line with the company's strategy and objectives, focusing on contributing to the economic development of the region.

Following a descriptive investigation in which we worked with the 5 companies financially leveraged in 2013 by the Institute. Cycle Deming's theory was the method used in developing this project to identify activities and execute a logical sequence. The organizational tools were created and then used as a guide to select the organizations that received economic resources in 2013 and those that it would receive in the future.

KEY WORDS: Seed Capital Program, process manual, manual of functions

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga- IMEBU, tiene como objetivo impulsar el desarrollo socio económico de la región a través del desarrollo de diferentes programas. Dentro de los programas vigentes, se encuentra “Capital Semilla”, como gestor de apalancamiento financiero (no reembolsable), para la creación, puesta en marcha y despegue de las diferentes ideas propuestas por emprendedores de la ciudad de Bucaramanga, teniendo como premisa la formalización de empresas solidarias; siempre y cuando cumplan a cabalidad los indicadores de productividad propuestos en los planes de negocio y la generación de empleo formal.

En el año 2012, se preinscribieron 123 proyectos, se constituyeron y formalizaron 46 pre cooperativas y se apalarcaron 16 de ellas; con una bolsa de recursos por valor de \$300 millones de pesos. Para el año 2013, se destinaron \$500 millones de pesos buscando formalizar 45 pre cooperativas y gracias a la experiencia adquirida en el año 2012, se asumieron nuevos retos (Saavedra, 2013).

El único fin del programa es crear empresas sólidas, no solo económicamente sino estructuralmente, pues el impacto que se pretende generar se manifiesta en el aumento de bienestar y desarrollo socio económico sostenible en la ciudad.

A raíz de la práctica realizada en el IMEBU, donde se participó en la estructuración de planes de negocio a las ideas propuestas por emprendedores para la creación de pre cooperativas y cooperativas en el año 2013, se plantea el presente trabajo de grado, en el cual se identifica la inminente necesidad de establecer un orden interno en empresas de carácter asociativo (cooperativas), el cual implica, la elaboración del diseño y estructuración de un manual de procesos y un manual de funciones, con el fin de dirigir a la organización hacia el alcance de metas propuestas, teniendo en cuenta que en la actualidad, el programa Capital

Semilla no ha definido ninguna herramienta que abarque las áreas funcionales de las organizaciones y soporte la consolidación de las mismas, dificultando el desarrollo exitoso del progreso que se procura fundar en las empresas que son finalmente apalancadas económicamente, indicador que se mide a través del alcance de la rentabilidad de las mismas.

La metodología utilizada en el desarrollo de la investigación se realizó con base en la teoría del Ciclo Deming (Planear- Hacer- Verificar- Actuar) en la cual se desarrollaron diferentes actividades concernientes a la búsqueda y recopilación de información verídica para el posterior diseño de propuestas de mejoramiento. En la fase de planeación, se realizó un diagnóstico del funcionamiento del Instituto y las cooperativas que se apalancaron en el año 2013, realizando el diseño de una herramienta de recopilación de información, la cual fue aplicada en la fase hacer; en la siguiente fase, se verificó el estado de las diferentes cooperativas y se registraron conclusiones alusivas, finalmente, en la fase actuar, se presenta la estandarización de los manuales de procesos y funciones para las organizaciones apalancadas financieramente en el año 2013, y las que el Instituto apalancará en el futuro, las cuales le permitirán a las cooperativas fortalecer su actividad económica y proyectarse hacia el futuro. Se registra de igual manera, la creación de un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar la gestión de los diferentes procesos en las organizaciones.

1. Generalidades de la empresa

1.1 Nombre de la empresa:

Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU.

Tabla 1. *Generalidades del IMEBU*

	<p>Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial</p>
<p>Objeto social</p>	<p>Impulsar el desarrollo socio económico de la región.</p>
<p>Número de empleados</p>	<p>96</p>

Fuente: Propia

1.2 Actividad económica / productos y servicios

Concejo Municipal (2002) “El IMEBU es un establecimiento público de orden municipal con personería jurídica, dotado de autonomía administrativa y financiera, y patrimonio independiente” (p.1).

Encargado de impulsar el bienestar y el progreso; participa activamente en el esfuerzo colectivo por mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana; enfocándose en cuatro eslabones principales: fomento de empleo,

orientación e inserción laboral, promoción económica y empresarial e investigación socioeconómica.

De acuerdo al Plan de Desarrollo 2002-2015 se manejan distintas clases de programas y proyectos, los cuales se socializan y ejecutan de acuerdo a procesos asociativos específicos, éstos son:

-Las acciones del IMEBU se dirigen a desempleados, productores informales, madres cabeza de familia, joven rural, campesinos, desplazados, también a empresarios y empleados de la industria tradicional en los sectores que generan más empleo en Bucaramanga: calzado, confecciones, joyería y alimentos.

-El IMEBU celebra contratos de interés público con ONG en la ejecución de programas de capacitación, que buscan la inserción laboral o la creación de unidades productivas, mediante procesos asociativos sostenibles y replicables.

-El bienestar colectivo a largo plazo como resultado del desarrollo inteligente.

(IMEBU, s.f.,)

En la actualidad, el IMEBU maneja 5 programas diferentes:

1.2.1 Capital Semilla

IMEBU (2013) “El objetivo de este programa es apoyar a emprendedores innovadores en el desarrollo de sus proyectos, mediante la elaboración del plan de negocio, y el financiamiento de actividades para la creación, puesta en marcha y despegue de sus emprendimientos” (p.1)

Para acceder al programa, primero se debe establecer el tipo de asociación, de acuerdo al número de empleos a generar en la nueva organización; existiendo dos alternativas según el número de empleos a generar: las pre-cooperativas: 5 empleos máximos, y las

cooperativas, 30 empleos máximos; teniendo como prioridad, apoyar a personas en condición de discapacidad, jóvenes emprendedores, madres cabeza de familia y proyectos relacionados con producción.

1.2.2 UNPES (Unidad de Procesos Empresariales Sostenibles)

Este programa fue diseñado con el fin de brindar asesoría profesional y empresarial a los micro-empresarios de Bucaramanga, en temas relacionados con:

- Organización administrativa
- Publicidad- Imagen Corporativa
- Área contable y Financiera
- Marketing- Planes de Mercadeo
- Área Jurídica y Legislación
- Negocios Internacionales



Figura 1. Estructura de funcionamiento del programa UNPES, IMEBU.

Fuente: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/programas/upes>

El equipo de trabajo del programa UPES está conformado por un Grupo de Profesionales de Apoyo y el Servicio del Consultorio Empresarial, a través de acuerdos establecidos con diferentes universidades de la ciudad.

1.2.3 Foncrédito (Fondo de Crédito Social y Productivo)

Mediante este programa, se busca propiciar el fortalecimiento a empresas ya constituidas con el fin de facilitar su liquidez, encaminando a las organizaciones al éxito en todas sus actividades productivas, generando empleo y contribuyendo al progreso económico y social de la ciudad.

Se cuenta con tres organizaciones adjuntas, las cuales ofrecen diferentes montos, y tasas de crédito para los interesados, de acuerdo a las necesidades de los mismos. Éstas son: Coopfuturo, Fundesan y Corfas.

1.2.4 Aser (Apoyo empresarial al Sector Rural)

En este programa se ofrecen asesorías y capacitaciones a toda la población rural interesada en mejorar la eficiencia y eficacia de sus negocios; mediante el apoyo de profesionales idóneos contratados a través de convenios establecidos con las mejores universidades de la ciudad.

Los temas de la asesoría se basan en: Diagnósticos de fincas productivas, capacitación y seguimiento, planes de mercadeo y créditos.

Y talleres en: Instalaciones pecuarias y agrícola, elaboración de productos y abonos orgánicos, procesos agroindustriales, manipulación de alimentos y salud ocupacional y riesgos profesionales.

1.2.5 EGE (Estrategia de Gestión del Emprendimiento)

Desarrollado en el año 2007, este programa busca apoyar la creación y el fortalecimiento de proyectos que tengan como premisa, **ideas innovadoras**; promoviendo la generación de empleo, mediante el apoyo del sector educativo, el sector productivo y otras entidades públicas.

De acuerdo con la información suministrada mediante las investigaciones realizadas a los emprendedores de la ciudad, se apoya la creación de empresas para el desarrollo de actividades productivas, las cuales tienen como objetivo, generar empleos en el municipio de Bucaramanga.



Figura 2. Estructura de funcionamiento del programa EGE, IMEBU.

Fuente: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/programas/ege>

1.3 Número de empleados

Para el año 2013, se encontraban laborando en la Institución 96 empleados; de los cuales 10 hacían parte de la planta administrativa y 86 se vincularon a la organización mediante contratos de órdenes de prestación de servicios.

1.4 Estructura Organizacional

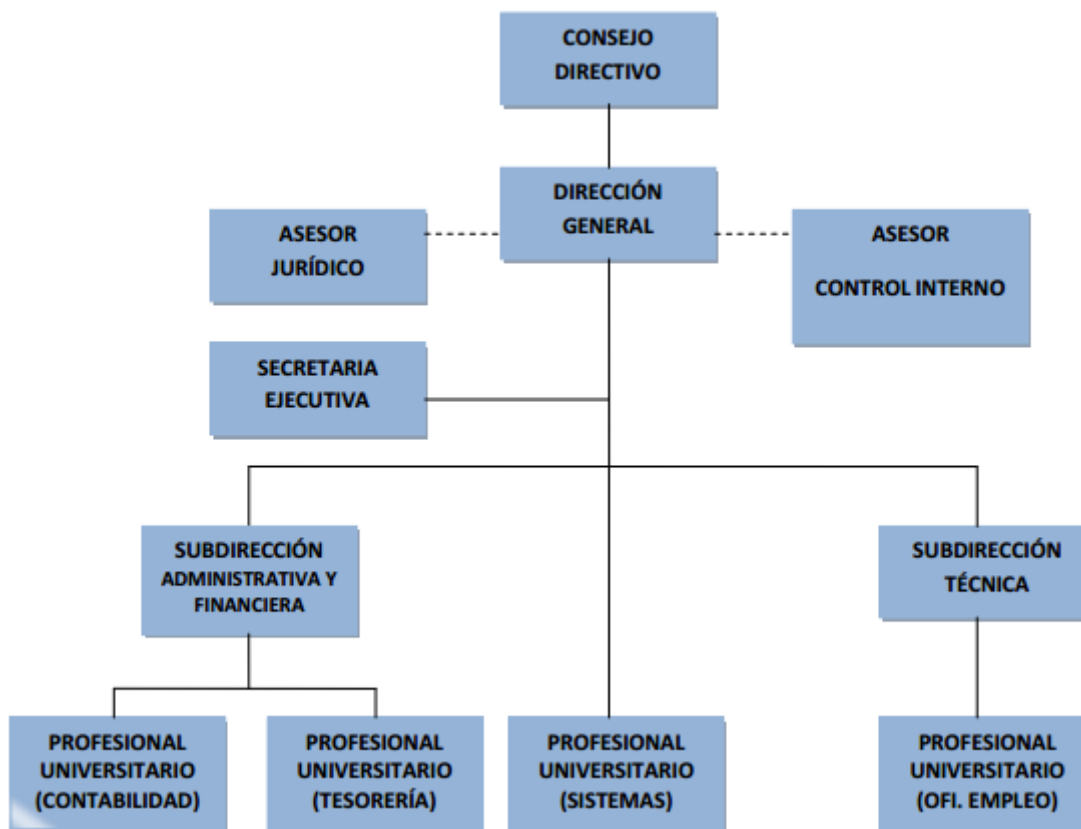


Figura 3. Organigrama IMEBU. Fuente: www.imebu.gov.co

A continuación, se pueden observar en las tablas 2 y 3, la estructura organizacional del IMEBU

Tabla 2. *Consejo Directivo-IMEBU*

Consejo Directivo	
Representante del Alcalde	Dr. Germán Granados Picón.
Director de INDERBU	Dr. Ariel Gerardo García G.
Red Protrabajo	Dr. Javier Reyes Hernández.
Presidente de la CUT	Dra. Doris Elisa Gordillo.
Director de INVISBU	Dra. Silvia Johana Camargo G.
Representante ONG- Promotores de Empleo	Dr. Gonzalo Báez M.
Asesor de Planeación	Dr. Mauricio Mejía Abello.
Secretario Desarrollo Social	Dra. Martha Lucía Oliveros U.
Secretaria de Hacienda	Dra. Martha Rosa Amira Vega.
Secretaria de Infraestructura	Dr. Clemente León Olaya.
Representante de los Gremios	Dr. Sergio Luna.
Secretario Consejo Directivo	Dr. Cristian Rueda Rodríguez.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. *Funcionarios IMEBU*

Funcionarios	
Director General	Dr. Cristian Rueda Rodríguez.
Subdirector Administrativo y Financiero	Dr. Edgar Fernando Salcedo.
Subdirector Técnico	Dra. Marisol Adarme Valenzuela.
Asesor Jurídico	Dra. Maribel Valdivieso.
Secretaria Ejecutiva	Lina María Chaparro Rivera.
Coordinador Programa Micro Crédito	Dr. Ángel Miguel Pinto Urrea.
Contador	Dra. María Victoria Ramírez Rangel.
Tesorera	Dra. July Margely Flores Gil.
Control Interno	Diego Fernando Camacho V.
Ingeniero de Sistemas	Manuel Albeiro Vargas Díaz.

Fuente: Elaboración propia

1.5 Dirección y teléfono:

Calle 37 # 12-80 Bucaramanga.

Tel. 6423942- 6427921 Fax: 6706293.

1.6 Reseña histórica

El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga - IMEBU, fue creado mediante el Acuerdo No. 030 del 19 de diciembre de 2002, y se encuentra adscrito a la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Bucaramanga.

En el cumplimiento de sus obligaciones, el IMEBU puede convenir domicilios especiales en otros municipios del país o en el exterior, y puede recaudar dineros por la prestación de servicios.

El IMEBU se financia con recursos de varias fuentes: cofinanciación, fondos de garantías, convenios interinstitucionales, donaciones y por supuesto, el presupuesto municipal. (IMEBU; 2013, p.1).

1.7 Descripción del área específica de trabajo

El trabajo se llevó a cabo en la oficina principal del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial, calle 37 #12-80 en el programa Capital Semilla.

1.8 Nombre y cargo del supervisor técnico (empresa)

Jefe de área: Ing. Carlos Alfonso Morantes Sandoval

Cargo: Asesor Externo -IMEBU

Correo electrónico: carlosmorantes31@hotmail.com

Teléfono: 310 625 68 54

2. Delimitación del problema

El Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga ofrece a través del programa Capital Semilla, la oportunidad de crear, formalizar y dar inicio, a ideas de negocios con el propósito de incentivar la economía regional mediante el empuje de nuevos centros económicos y la creación directa formal de empleo, promoviéndolo a micro y pequeña escala, según la clasificación asignada por el IMEBU, en la cual, las pre cooperativas originan entre 1 y 5 empleos formales y las cooperativas entre 20 y 30. Durante el año 2012, se apalancaron financieramente 16 pre cooperativas. En el año 2013, se apalancaron 16 pre cooperativas y se introdujo el concepto de cooperativas, buscando incentivar la generación de empleo a mayor escala, apalancando 5 de las mismas en ese año.

Actualmente la estructuración de herramientas gerenciales representa un factor clave de éxito en un entorno que cada día más exigente. El programa Capital Semilla no cuenta con ninguna estructuración de herramientas que organicen y midan la eficacia a nivel gerencial, bloqueando significativamente el flujo de comunicación en las diferentes áreas funcionales de cada una de las organizaciones que son apalancadas financieramente por el Instituto.

Con el propósito de cubrir ésta inminente necesidad, se plantea la opción de estructurar herramientas organizacionales, las cuales incluyen mapas de procesos y manuales de funciones para las organizaciones que fueron apalancadas en el año 2013, y aquellas que el Instituto apalancará en los siguientes años mediante el programa Capital Semilla, contribuyendo al cumplimiento de objetivos plasmados en cada una de las organizaciones, de manera que se genere un impacto en la economía regional, siendo éste, el propósito de existencia del programa en el Instituto.

3. Antecedentes

En el año 2012, nació el Programa Capital Semilla en el Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU; el cual apalancó a 35 pre-cooperativas, de las 120 ideas de negocio inscritas en la convocatoria. Durante este tiempo, se ha contratado personal en formación profesional para brindar la asesoría respectiva que hace parte del programa con dos objetivos, el primero se enfoca en recolectar información precisa con base en datos reales, realizando seguimientos, profundizaciones y cambios, en cuanto sea necesario, a los planes de negocio de los emprendedores, con el único fin de tomar la mejor y más certera decisión de cual aspirante debe ser apalancado financieramente; el segundo, contribuir con herramientas que optimicen la estructura y el funcionamiento del programa.

En los años 2012 y 2013 se han creado herramientas direccionadas al mejoramiento del servicio del programa, como medidores de gestión del proceso, cuadros balance score card, creación de guías para la elaboración de los planes de negocio, entre otras, y direccionadas al mejoramiento de la dinámica interna del programa, como la creación de simuladores financieros tanto para empresas manufactureras como de servicios; hasta el momento, NO se ha creado ninguna herramienta que permita medir la eficiencia y eficacia de todas las áreas funcionales de cada una de las empresas que apalanca el Programa Capital Semilla; sin embargo existen muchas investigaciones realizadas en otras Instituciones alusivas al tema.

4. Justificación

El interés por parte de las entidades gubernamentales por promover la creación y fortalecimiento de empresas que generen productos y/o servicios con valor agregado es evidente en cada uno de los planes de desarrollo donde se concretan ideas que impulsan el crecimiento de la economía. El actual Plan de Desarrollo de Santander 2012- 2015, evidencia dentro de uno de sus proyectos, la creación, apoyo y formalización de 900 micro pymes (Asamblea de Santander, 2012), mediante diferentes programas, que destinan recursos financieros, reembolsables o no; siendo el Programa Capital Semilla del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU, un gestor de este objetivo con dos modalidades adscritas (cooperativas o pre cooperativas) como soluciones eficaces para emprendedores en la ciudad bonita.

Dado que la meta es fomentar el desarrollo social y económico, las empresas, como motor del mismo, deben estar bajo ciertos parámetros que permitan la fluidez entre las áreas de trabajo y el cumplimiento de los objetivos trazados en cada organización; por esta razón, este estudio resulta pertinente, ya que propone crear un diseño metodológico, el cual incluye la definición del manual de procesos y el desarrollo del manual de funciones como herramientas clave para direccionar la sinergia administrativa de las organizaciones que ha de apalancar el Programa Capital Semilla en la ciudad de Bucaramanga: cómo y quiénes deben desarrollar las labores asignadas; cómo aprovechar el máximo potencial de cada empleador; cómo colaborar en la disminución de conflictos (duplicación o súper posición de funciones), entre otras; en cada una de las áreas de los nuevos entes impulsores de la economía, otorgando al personal la relevancia que merece y que en el contexto actual, se le interfiere, pues es el hombre, el recurso más valioso y el fin exclusivo para la consecución de metas plasmadas en cualquier tipo de organización, y finalmente la

medición del desempeño mediante la creación de un sistema de indicadores de gestión en cada una de las áreas funcionales de las diferentes cooperativas.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Diseñar una metodología organizacional para empresas de carácter asociativo que son apalancadas mediante el Programa Capital Semilla por el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga- IMEBU con el fin de precisar la eficiencia y eficacia en las áreas funcionales de cada Cooperativa.

5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual en las diferentes áreas funcionales de las Cooperativas apalancadas entre los años 2012 y 2013, con el fin de determinar una visión global de las mismas.
- Elaborar el manual de procesos como una herramienta que contribuirá a establecer un orden interno en las diferentes Organizaciones.
- Elaborar e implementar el manual de funciones a partir de la determinación de los perfiles de cargos existentes, para las empresas de carácter asociativo como guía para el correcto funcionamiento del personal de las organizaciones que se han de apalancar.
- Proponer un sistema de indicadores de gestión que permita a las Cooperativas gestionar estratégicamente su alcance hacia metas trazadas anteriormente.

6. Fundamentación bibliográfica

Algunos conceptos claves que servirán para la correcta ejecución de este proyecto se presentan a continuación.

El término proceso es entendido como: serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica. (Gobernación del Magdalena, s.f., p.1)

Según el manual de gestión de procesos del servicio de planeación, planificación y calidad –gerencia de la Universidad Politécnica de Valencia (2011), un *mapa de procesos* hace referencia a la “representación gráfica que identifica los procesos que una unidad desarrolla, y sus principales interrelaciones, ofreciendo una visión de conjunto del sistema de gestión de la Unidad” (p.3).

Idalberto Chiavenato (2001) conceptualiza el término recursos humanos como:

Las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea.). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. (p.138)

Así mismo según el texto de Idalberto,

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p.165)

Adicionalmente Víctor M. Ivancevich (1991), define en su libro la administración de recursos humanos como:

Función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de compañías e individuos. Consta de varias actividades, entre las que se encuentran las siguientes, obediencia a las normas de igualdad de oportunidades en el empleo, análisis de puestos, planeación de los RRHH, reclutamiento, selección, motivación y orientación de los empleados, evaluación y remuneración del desempeño, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, Seguridad, higiene y bienestar. (p.5)

Es importante tener presente, la importancia de aclarar la función de cada uno y para ello se debe conocer el término *diseño de cargos*, puesto que la administración de personal implica la relación entre los trabajadores y los objetivos de la empresa.

Idalberto Chiavenato (1991) en su libro Administración de Recursos Humanos define al diseño de cargos como “la descripción del cargo es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace), la periodicidad (cuando lo hace), los métodos aplicados (como lo hace) y los objetivos del cargo (porque lo hace), es decir aspectos intrínsecos del cargo” (p. 194).

En la administración de personal, un desafío estratégico de Lupita Serrano Gómez (2005) se entiende como diseño de cargos:

El diseño de cargos consiste en la determinación de las funciones que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas y la interrelación que guarda el cargo estudiado con los demás cargos en la organización. El diseño de cada cargo debe reflejar las expectativas que tiene la organización, su ambiente y aspectos claves del comportamiento con el fin de crear puestos productivos a la organización y que al mismo tiempo sean satisfactorios. La eficacia del diseño de cargos se ve reflejada en aumentos a la productividad y aumentos en el nivel de satisfacción del empleado para con su cargo. (p. 86)

Tiene igual relevancia definir el término, manual de funciones, de manera que se ahonde en el tema de la ejecución del proyecto. Entendido como: el documento que señala las tareas, los deberes y las responsabilidades que se deben tener para desarrollar el cargo, por medio de una descripción escrita de las responsabilidades, con declaraciones concisas de lo que se espera que realicen los empleados en el puesto de trabajo y especificando lo que estos deben hacer y como lo deben hacer. (Serrano, 2005, p.75)

Se considera de igual manera relevante revisar las funciones administrativas desde la perspectiva del padre de la corriente del pensamiento administrativo, Henry Fayol:

De acuerdo con Fayol, el estudio, análisis y enseñanza de la administración se deben enfocar desde el punto de vista de sus funciones, que definió como:

- a) Predicción y planificación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control
- e) Coordinación

Destacando que estas funciones se aplicaban a toda empresa administrativa. De estas cinco funciones, Fayol pensó que la planificación era la más importante y la más difícil, razonaba que una pobre planificación llevaría a dudas, pasos en falso, acciones fuera de tiempo, debilidad general, y posiblemente el fin de la empresa. Veía a la Organización como un problema que involucra tanto recursos materiales como humanos. (Álvarez, 2005, p. 138)

En el libro, Principios de Administración, Darío Hurtadas Cuartas (2008) expone la visión de Henry Fayol y define la perspectiva del mismo: el acto de administrar incluye: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Fayol, en su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, encontró ciertas “operaciones” que se repetían en cualquier tipo de empresas, las cuales eran necesarias para el logro de sus objetivos. Más tarde, este estudio se tradujo en un análisis más profundo respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones actuales. A continuación se mencionarán los grupos correspondientes a esas operaciones importantes que Fayol estudió en su momento (p.4).

Tabla 4. *Función específica según el área de la organización- Fayol*

Operaciones o áreas de la organización	Función específica
Técnica	Elaboración de los productos o servicios
Comercial	Comprar y vender
Financiera	Obtiene y aplica el capital necesario
Seguridad	Salvaguardar los bienes
Contabilidad	Genera información sobre la situación económica
Funciones Administrativas	Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las

funciones
anteriores

Fuente: (Huertas, 2008)

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc.; como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

- ✓ **Planeación:** involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él
- ✓ **Organización:** proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa, y puede ser dividida en organización material y social.
- ✓ **Dirección:** Conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales
- ✓ **Coordinación:** armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones, y adapta los medios a los fines.
- ✓ **Control:** consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. (Huertas, 2008, p. 78)



Figura 4. Elementos del proceso administrativo de Fayol

Fuente: (Huertas, 2008, p, 78)

Debido a la naturaleza del trabajo realizado, se utilizará el Ciclo Deming como una herramienta práctica, en la cual se definirá y se llevarán a cabo las actividades a desarrollar para la elaboración del manual de procesos y el manual de Funciones en el IMEBU, dado que el objetivo se enfoca en estructurar los diferentes conceptos que determinen la elaboración de los mismos, para las empresas de carácter asociativo que ha de apalancar el Programa Capital Semilla y que finalmente se evaluarán mediante la propuesta de un sistema integrado de gestión.

7. Diseño Metodológico

7.1 Tipo de estudio:

El presente proyecto se ejecutó a través de una investigación de tipo descriptiva en las cooperativas apalancadas financieramente por el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU) durante el año 2013.

Se hizo necesario diseñar y aplicar un instrumento de recolección y análisis de información para evaluar el funcionamiento organizacional del objeto de investigación, que en este caso

corresponde a un censo conformado por las 5 cooperativas apalancadas, de igual manera, se incluyeron fuentes secundarias de información que permitieron complementar el desarrollo de la investigación.

7.2 Método de investigación:

Se utilizó el Ciclo Deming (teoría P-H-V-A) como base teórica para el desarrollo de la investigación. En el siguiente cuadro se resumen las actividades específicas ejecutadas en cada una de las fases:

Tabla 5. *Descripción específica de las actividades del PHVA en el IMEBU*

ETAPA	ACTIVIDADES A REALIZAR
Planear	Se realizó un diagnóstico de la organización con el objetivo de obtener una visión global del actual funcionamiento y posicionamiento de las cooperativas apalancadas por el Instituto en el año 2013.
Hacer	Se diseñaron tres tipos de encuestas, según la clasificación encontrada en el diagnóstico de los sectores a los cuales pertenecen las cooperativas, como instrumentos de recolección de información y se ejecutó la aplicación de las mismas a las 5 cooperativas.
Verificar	Se corroboró el estado de las empresas exponiendo un análisis concluyente sobre las mismas.

Actuar

Se diseñaron y estructuraron el manual de procesos y de funciones para empresas de carácter asociativo, con el objetivo de reconocer al trabajador como fin de la organización siendo el activo más importante dentro de la misma, y la inminente necesidad de establecer un orden interno.

De igual manera se elaboró un sistema de indicadores de gestión con el fin de medir la eficiencia de las herramientas estructuradas a nivel organizacional.

Fuente: Elaboración propia

7.3 Descripción de la población

La población objeto del presente estudio estuvo integrada por la totalidad de trabajadores presentes en las áreas funcionales de las diferentes cooperativas apalancadas financieramente en el año 2013 y las que han fueron apalancadas en el año 2014 por el Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU.

Se realizó un censo como método inherente a la investigación descriptiva, en el cual se incluyen las 5 cooperativas que el Instituto apalancó en el año 2013, debido a la accesibilidad de la información disponible para el desarrollo de la presente investigación.

8. Desarrollo metodológico

El diseño e implementación de un método que administre eficazmente todas las áreas funcionales en cada uno de los sectores de las empresas de carácter asociativo apalancadas por el IMEBU en el año 2013; y la utilización del mismo, como modelo estratégico para los centros económicos que ha de apalancar la Institución en el futuro, se desarrolló a través de la aplicación de la teoría del Ciclo Deming como una herramienta práctica y organizacional del mejoramiento

continuo, en la cual se definieron las actividades a desarrollar en cuatro etapas: PLANEAR, HACER, VERIFICAR y ACTUAR.

8.1 Planear

Para llevar a cabo la planeación, se realizó un diagnóstico de la organización con el objetivo de caracterizar e identificar problemas que afectan el funcionamiento total o parcial de los actuales centros empresariales; igualmente, se determinaron los sectores de la industria a los cuales pertenecen las cooperativas, los cuales servirán como base para la realización posterior de herramientas que estructuren el orden organizacional en cada una de las compañías apalancadas actualmente y que ha de apalancar IMEBU en el futuro.

La metodología utilizada para ejecutar el diagnóstico se basó en una investigación descriptiva, tomando como fuentes de datos dos recursos: estatutos que normalizan las empresas de carácter asociativo (cooperativas), entrevistas al gerente del IMEBU y el encargado del departamento de recursos humanos en el Instituto.

8.1.1 Diagnóstico de la Organización

Las Pre-Cooperativas y Cooperativas de Trabajo Asociado son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. (Ministerio de Protección Social, citado por Jaimes & Briceño, 2013)

“Durante el año 2012, el Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU, apoyó la formalización de 46 pre cooperativas, con una inversión inicial de trescientos millones de pesos (\$300.000.000) MCTE” (Concejo de Bucaramanga, 2012, pág. 1).

En el año 2013, el IMEBU, apalancó financieramente a 46 Pre-cooperativas e introdujo el concepto de cooperativas¹, debido a la necesidad de fomentar el empleo a gran escala; apalancando 5 de las mismas en ese año.

En la tabla 5: *Cooperativas apalancadas financieramente en el 2013*, se mostrará un resumen de información general de las cooperativas apalancadas en el año 2013, y su respectiva clasificación según el sector económico al que pertenecen, las cuales representan la muestra para la realización del presente trabajo.

Tabla 6. *Cooperativas apalancadas financieramente en el 2013*

#	Nombre de la cooperativa	Descripción del plan de negocio	Segmento de Mercado	Nombre Representante Legal	# de cargos generados	Sector económico
1	Cooperativa Multiactiva Productora de Calzado y similares-Cooprocalsi	Producción y distribución de calzado para niño, dama y caballero	Nivel Regional: Santander	Hoover Cala Agudelo	24	Secundario (Producción)
2	Cooperativa multiactiva de confecciones Sol y Luna	Producción y comercialización de ropa para bebé	Bucaramanga y su área metropolitana	Maria Cristina Suarez Sánchez	20	Secundario (Producción)

¹ Las Cooperativas usualmente generan entre 20 y 30 cargos.

3	Cooperativa multiactiva de hortalizas El Pablón	Producción y comercialización de hortalizas orgánicas	Bucaramanga	Janeth Picón	20	Primario
4	Cooperativa multiactiva de Luz Fátima	Producción de marroquinería (bolsos de cuero, baletas, correas y bisutería fina)	Bucaramanga y su área metropolitana	Luz Vaca Fátima	25	Secundario (Producción)
5	Cooperativa multiactiva Afro Descendiente Wayunaiki	Producción artesanal de artículos relacionados con la cultura Wayuu: (sombreros volteados, hamacas, mochilas, bisutería)	Bucaramanga y su área metropolitana	Lina Isabel Miranda Cuello	15	Secundario (Producción)

Fuente: Elaboración propia basada a información proporcionada por el IMEBU

De acuerdo a la mecánica que se maneja en las cooperativas, se revisaron las estructuras organizacionales y los estatutos que rigen la legalidad de las mismas, encontrando los siguientes resultados:

Dentro de los Estatutos legales, se encontró la siguiente información, la cual es alusiva a la estructura organizacional general de cada cooperativa; información que se muestra en la tabla

7:

Tabla 7. Estructura organizacional general de las cooperativas apalancadas por el Capital

Semilla

ÁREA	NOMBRE DEL ÁREA	NÚMERO DE CARGOS	CARGOS ESPECÍFICOS	CARGO DEL JEFE INMEDIATO
Administración y Vigilancia de la Cooperativa	Asamblea General	Según el número de asociados	Presidente Vicepresidente	Ente máximo
	Consejo de Administración	5	Presidente Vicepresidente Secretario (2) Vocales	Asamblea General
	Gerente	1	Representante legal	Consejo de Administración
Organismos de Control	Junta de Vigilancia	3		Asamblea General
	Revisoría Fiscal	2	Revisor Fiscal Suplente Revisor Fiscal	Asamblea General
	Comité de Educación	3	Coordinador Consejero	Consejo de Administración
Comités Especiales de Trabajo	Comité de Solidaridad	3	Presidente de los diferentes Comités Gerente Presidente del Consejo de Admón.	Consejo de Administración
	Comité de Apelaciones	3		Consejo de Administración

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de obtener una visión más clara de la organización legal y externa que rige en las cooperativas, se realizó el siguiente organigrama:

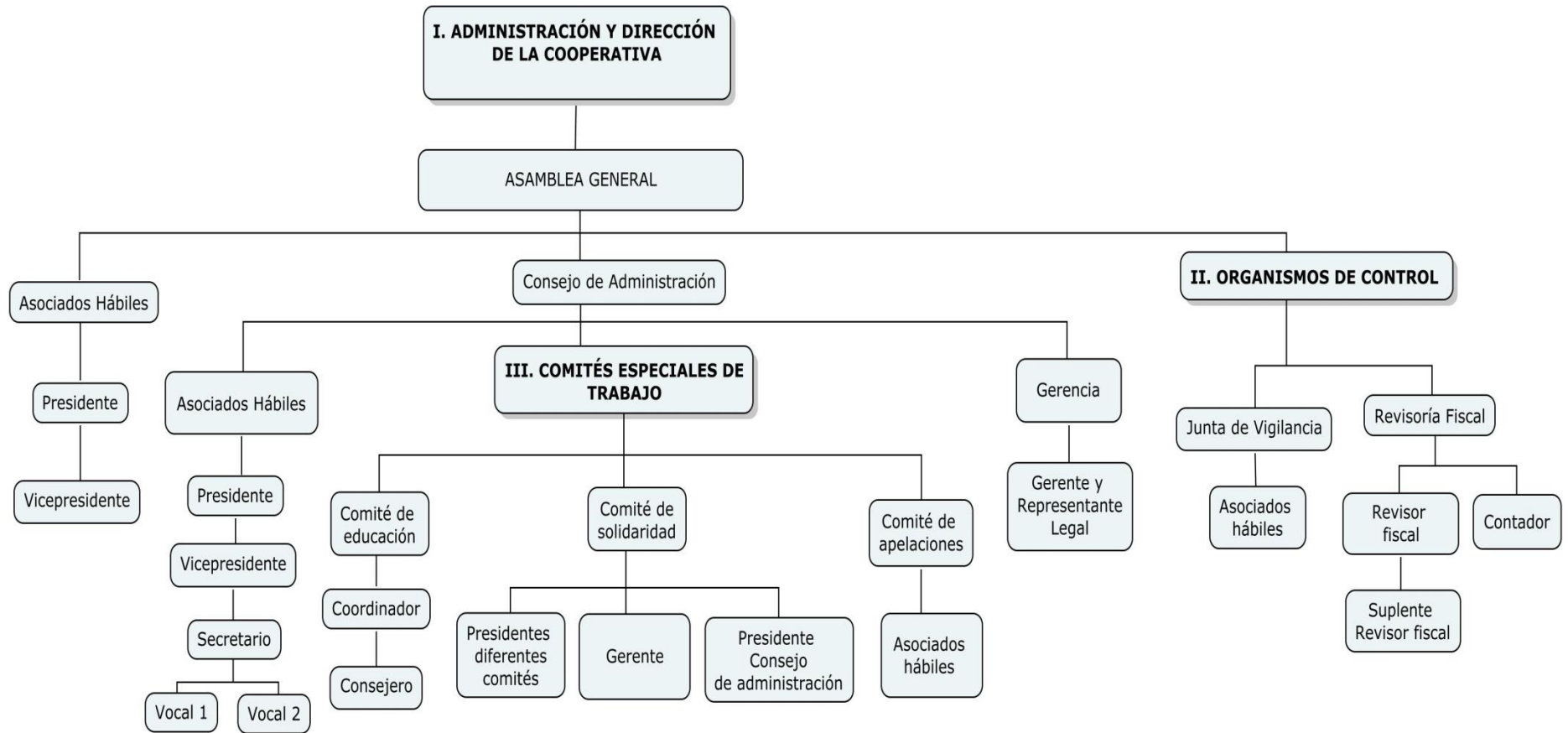


Figura 5. Estructura organizacional general cooperativas, IMEBU.

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, dentro de la estructura organizacional no se han definido los cargos del personal interno, quienes son el objeto principal del presente estudio. Con el fin de obtener una visión más específica, se revisaron estructuras organizacionales de cooperativas existentes y bajo la normatividad de las mismas, se hizo posible diseñar una especie de estandarización general de la estructura interna en este tipo de organizaciones, la cual se sintetizó en la siguiente tabla:

Tabla 8. *Estandarización de perfiles generales*

PERSONAL INTERNO DE LA COOPERATIVA	
Área	Cargos
Gerencia	Gerente General
	Secretaria de Gerencia
	Gerente técnico y administrativo
Departamento de Marketing	Director de Mercadeo
	Profesional analista
Departamento de Ventas	Director de Ventas
	Asesor Comercial
Departamento Servicio al Cliente	Coordinador Dpto. de RRHH
	Profesional en calidad
Departamento de RRHH	Subgerente RRHH
	Profesional de gestión humana
	Profesional de salud ocupacional
Departamento de Producción	Coordinador Área de producción

	Jefe de Mantenimiento
	Operarios
	Subgerente Financiero
	Profesional planeación financiera
	Director de Compras
Departamento Financiero y Administrativo	Analista de Compras
	Profesional de Contabilidad
	Auxiliar de Contabilidad
	Director de tesorería y cartera
	Auxiliar de tesorería

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen alguna de las normas vigentes expedidas por el Gobierno Nacional en relación al establecimiento de un orden interno organizacional en entidades públicas, haciendo énfasis en la necesidad de estructurar mapas de procesos que encaminen a las organizaciones al logro de su misión empresarial.

El Estado a través de la expedición del decreto 4110 de 2004 reglamentario de la Ley 872 de 2003 dio origen a la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004, que determina los requisitos que las entidades públicas deben cumplir para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC); así mismo, el Estado mediante el Decreto 1599 de 2005 adoptó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que proporciona a las entidades una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación, orientada hacia el

cumplimiento de sus objetivos institucionales. La Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 (artículos 1 y 4) establece el ejercicio del control interno de obligatorio cumplimiento en toda la estructura administrativa, mediante la elaboración, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, manuales de funciones y procedimientos. De igual manera, la Directiva Presidencial 02 del 5 de abril de 1994 define la política de gestión administrativa para documentar y formalizar los procesos y procedimientos, entre otras. (Guía Distrital de Procesos y Procedimientos, 2004, p.3)

De igual manera, se realizó una estructura organizacional de tipo funcional, donde se visualizan cada una de las áreas de la empresa, la cual se puede observar en la Figura 7:

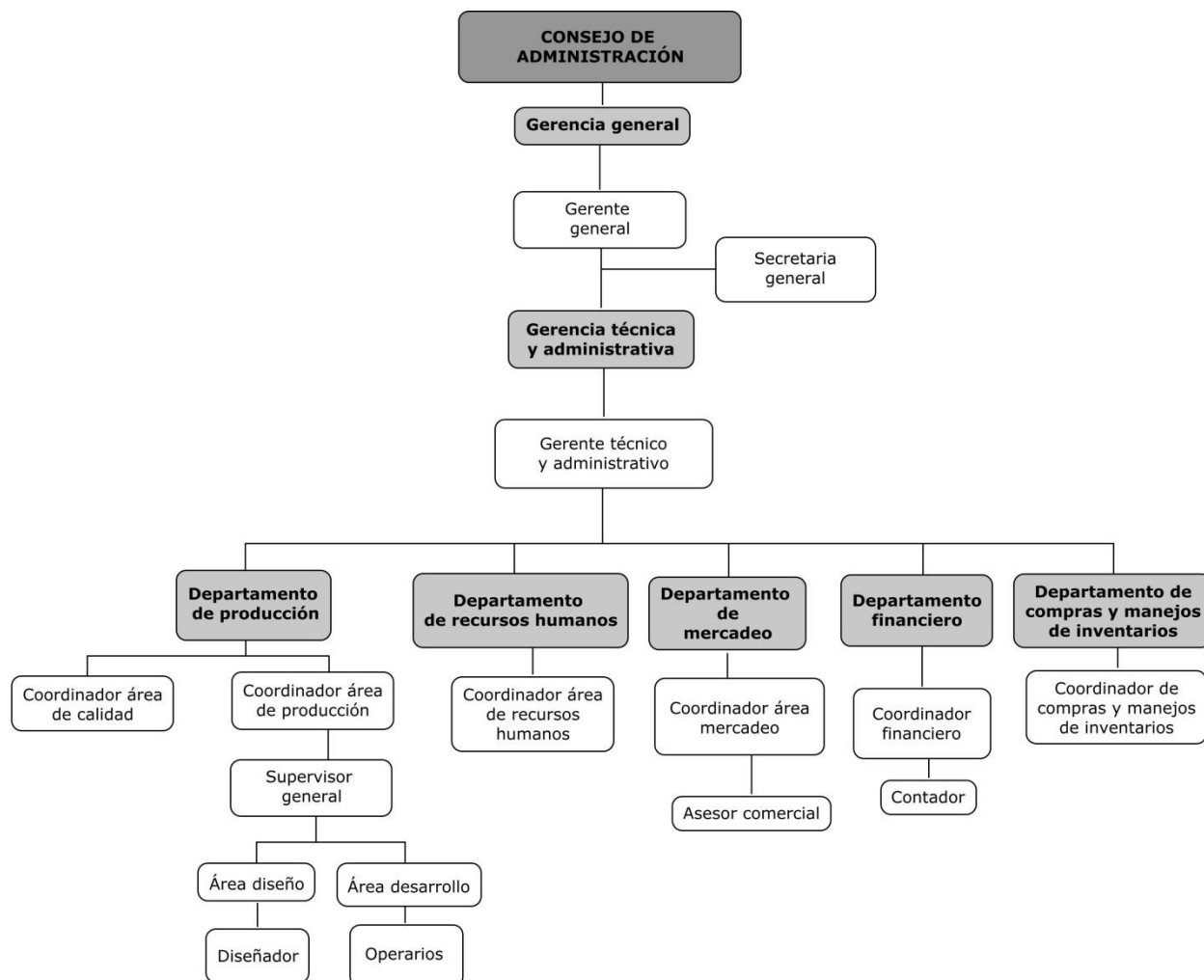


Figura 6. Estructura organizacional general para las cooperativas apalancadas por el IMEBU.

Fuente: Elaboración propia

8.2 Hacer

De acuerdo a la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, se diseñaron tres formatos de encuesta, uno para cada uno de los sectores económicos identificados anteriormente; donde el entrevistado conoce el objetivo principal de la aplicación de la misma: identificar el funcionamiento de los procesos que se presentan a nivel interno en las diferentes organizaciones. La encuesta se divide en cinco sesiones. Se puede revisar la siguiente ficha técnica: Tabla 9: Ficha técnica- desarrollo metodológico de la investigación; para facilitar la comprensión de la mecánica

realizada en el desarrollo de la investigación, de igual manera, se anexa la estructura de la encuesta en el (Anexo 1: Estructura encuesta).

Tabla 9. *Ficha técnica desarrollo metodológico de la investigación.*

Año y Autores	Nombre o Concepto general
2015- Laura Carolina Ríos	Desarrollo metodológico de la investigación

Objetivo
Realizar un diagnóstico del estado actual en las diferentes áreas funcionales de las cooperativas apalancadas en el año 2013, con el fin de determinar una visión global de las mismas.

Muestra	Forma de obtención de los datos
A través de la realización de un censo a las 5 empresas de carácter asociativo apalancadas en el año 2013 se llevó a cabo el desarrollo de la presente investigación.	3 tipos de encuestas, clasificadas según los sectores económicos: agro, calzado y confecciones; a los cuales pertenece la muestra.

Aporte
A partir de la realización del diagnóstico, determinar los aspectos a tener en cuenta en el diseño de herramientas que permitan establecer un orden interno a nivel organizacional

Descripción general y tipo estadístico de análisis
Investigación descriptiva: de acuerdo al sector perteneciente, se diseñaron tres encuestas diferentes con el fin de identificar fortalezas y falencias en cada una de las áreas funcionales existentes en cualquier tipo de organización, las cuales incluyen: área administración de personal, producción, área de mercadeo y área financiera; aspectos tópicos en los cuales se encuentra dividida la encuesta. Para la debida tabulación de datos se hizo necesario dividir la información recolectada en dos fases: investigación descriptiva, en la cual se analizaron los resultados obtenidos de las áreas de administración de personal, mercadeo y financiera; y diagnóstico de sistemas productivos para el análisis de información encontrado en el área de producción.

Descripción específica	
A) Investigación descriptiva	B) Diagnóstico sistema productivo
<i>Objetivo</i>	<i>Objetivo</i>
Analizar la información recolectada de tres áreas específicas: administración de	

personal, mercadeo y área contable y financiera.	Caracterizar el área productiva debido a la diferencia del funcionamiento de esta área en particular, en cada una de las empresas encuestadas.	
Método	Método	
Se determinaron dos fuentes de información: primarias y secundarias, debido a la necesidad de recaudar información histórica para la elaboración de un análisis más conciso y aterrizado a la realidad del sector solidario en Colombia.	Se realizó un sistema de ponderación, en el cual se utilizó una escala de 1 a 5, para cada una de las preguntas planteadas en la encuesta. Seguidamente, se asignaron valores porcentuales con base en la teoría de Lean Manufacturing a cada una de las áreas en las cuales se encuentran inmersas las preguntas, con el objetivo de sintetizar cuantitativamente el estado de cada uno de las industrias a las cuales pertenecen las cooperativas. A continuación se describirán los % de ponderación asignados:	
Fuentes de datos primarios	Porcentajes de ponderación	
Información recolectada directamente, suministrada por los gerentes de las diferentes cooperativas.	1) Configuración general del proceso	10%
	2) Programación de la producción	10%
	3) Proveedores	16%
	4) Máquinas	12%
Fuentes de datos secundarios	5) Operaciones	10%
Información del estado actual del sector solidario en Colombia, con base a diferentes estudios realizados en la actualidad.	6) Inventarios	9%
	7) Distribución de planta	14%
	8) Política ambiental	8%
	9) Ventas	11%

Estudio de validez	Limitaciones y otros
Validez interna basada en la teoría de Lean Manufacturing, la cual ha promovido el cumplimiento de objetivos organizacionales exitosamente.	El tamaño de la muestra no permite inferir tendencias, sólo rasgos.

Fuente: Elaboración propia

8.2. 1 Fase 1: Investigación descriptiva

En el desarrollo de esta fase, se hizo necesario determinar dos fuentes de datos de información: primarios (encuestas dirigidas a los directivos de las cooperativas) y secundarios, “Los datos secundarios pueden clasificarse como provenientes de fuentes internas o externas, las

primeras se encuentran dentro de la organización y las últimas se originan fuera de esta” (Kinnear & Taylor, 1993, p. 95).

Fuentes de datos primarios:

Con el objetivo de contextualizar el funcionamiento general y el estado de cada una de las cooperativas, se realizó una investigación de tipo descriptiva entre el 17 de enero y el 28 de enero de 2015, mediante la aplicación de una encuesta a cada uno de los cinco directivos de las respectivas cooperativas. La encuesta se diseñó de acuerdo a los tres sectores económicos identificados anteriormente, y se dividió en 5 sesiones. La primera sesión abarca generalidades de la empresa, y las siguientes cuatro contienen preguntas de información relativa al funcionamiento de las diferentes áreas fundamentales existentes en cualquier centro de negocio: administración de personal, producción, mercadeo, área contable y financiera.

En el (Anexo 2: Respuestas obtenidas), es posible apreciar las respuestas obtenidas por parte de los empresarios a cada una de las preguntas planteadas en las diferentes encuestas.

Análisis y tabulación de datos

A continuación se presenta un panorama general de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas:

- ✓ La cooperativa “Hortalizas el Pablón” recibió un monto de dinero inferior al estipulado inicialmente en el plan de negocio, razón por la cual no pudo llevar a cabo la iniciación del proyecto. La información concerniente al funcionamiento de esta cooperativa no se registra en el presente estudio debido a que no existe la organización como tal.

- ✓ La cooperativa “Cooprocalzl” inició sus actividades económicas mediante otro tipo de apalancamiento financiero, pues el Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga ofreció una cantidad de dinero inferior al estipulado inicialmente, convirtiéndose en una razón de peso para no aceptar dicho monto, según el gerente de la cooperativa.
- ✓ Las cooperativas “Sol y Luna”, “Mujeres Afrodescendientes” y “Luz de Fátima” se encuentran en la actualidad ejerciendo con éxito sus actividades económicas.

Como segunda medida para la ejecución del respectivo análisis, se procesó la información obtenida en la aplicación de la encuesta, mediante gráficas y/o tablas, (las cuales se pueden observar en el (Anexo 3: Gráficas resultados encuestas) permitiendo obtener una visión más clara y específica de la situación actual de las cooperativas.

La encuesta se divide en 5 aspectos tópicos; en el primero se realizan preguntas relativas a información general de las cooperativas. En el segundo, se plantean preguntas respecto al área de administración de personal: formas de contratación de personal, existencia de liquidación de prestaciones sociales, métodos de motivación e incentivación a empleados, salud ocupacional, entre otras. En el tercero, se ejecutan preguntas acerca del área de producción, entre las cuales se tuvieron en cuenta ítems como: métodos para definir los procesos productivos, proveedores, máquinas, distribuciones de planta, inventarios, política ambiental. El cuarto aspecto concierne al área de mercadeo, las preguntas realizadas hacen alusión al marketing mix; finalmente, en el quinto aspecto se abordan preguntas acerca del funcionamiento del área financiera: cuáles sistemas se utilizan para llevar a cabo la gestión contable, cuál es el nivel de interés de los empresarios en invertir en el futuro. Se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se organizaron de acuerdo al orden estructurado en la encuesta:

I: Identificación de la empresa 3 de las 5 empresas (60%),

1. ¿Cuándo comenzó su negocio, recurrió a alguna de las siguientes entidades financieras?

Se observa que 3 de las 5 cooperativas (60%), utilizó la financiación de recursos económicos ofrecidos por el IMEBU, 1 de las 5 cooperativas (20%) inició actividades económicas mediante recursos propios y finalmente la cooperativa restante (20%) no llevó a cabo la ejecución del proyecto.

A partir de estas preguntas, sólo se tuvieron en cuenta las 4 cooperativas que se encuentran ejecutando sus actividades económicas actualmente.

2. ¿A qué actividad específica del sector secundario se dedica? 2 de las 4 cooperativas encuestadas (50%) pertenecen a la industria del calzado; 1 empresa (25%) ejerce sus actividades económicas en la industria de confecciones y la cooperativa restante (25%) se dedica a la elaboración y comercialización de artesanías.
3. ¿Con cuánto capital inició la unidad productiva? De acuerdo a las opciones de respuesta disponibles, 3 de las 4 cooperativas encuestadas (75%) requirió más de \$16.000.000 de capital para iniciar la unidad productiva; mientras 1 cooperativa (25%) utilizó entre \$7.000.000 y \$11.000.000

II: Administración de personal

4. ¿Existe un departamento exclusivo que oriente la administración de recursos humanos en su Organización? 2 de las cooperativas encuestadas (50%) cuentan con un departamento

exclusivo para la administración de personal, mientras las otras dos cooperativas (50%) manifiestan no tener interés en constituir un departamento para este fin exclusivo.

5. ¿Cuál es el rango de empleados inscritos en nómina? Se pudo observar que 3 de las 4 cooperativas (75%) cuentan con más de 25 personas adscritas a la nómina empresarial, mientras la otra cooperativa encuestada (25%), incluye entre 10 y 15 personas en su nómina.
6. ¿Realiza usted contrataciones de personal "a destajo" en su Organización? Las 4 cooperativas encuestadas (100%) realiza este tipo de contratación de personal.
7. ¿Existe alguna persona encargada de seleccionar personal idóneo acorde a las necesidades de la Organización? Las 4 cooperativas encuestadas (100%), cuentan con una persona encargada de seleccionar el personal idóneo en la Organización; generalmente es una labor ejercida por el gerente de la empresa.
8. Indique con cuáles de las prestaciones sociales cuentan sus empleados. 3 cooperativas (75%) manifiesta NO ofrecer a sus empleados ninguna de las prestaciones sociales exigidas por Ley, las cuales incluyen, prima, vacaciones, cesantías e intereses a las cesantías. Sólo 1 cooperativa (25%) realiza la liquidación de las mismas.
9. ¿Está involucrado algún miembro de su familia en el personal de su empresa? Indique el grado de relación de quienes están involucrados en el funcionamiento de la misma. Como se puede observar en la figura 7, 2 de las 4 empresas encuestadas (50%) cuentan con miembros familiares cercanos en su estructura de personal; los cuales incluyen: hijos, tíos, y cuñados. Sólo 1 cooperativa (25%), no involucra personal familiar en el desarrollo de sus labores económicas. Finalmente 1 cooperativa (25%), no responde a la pregunta.

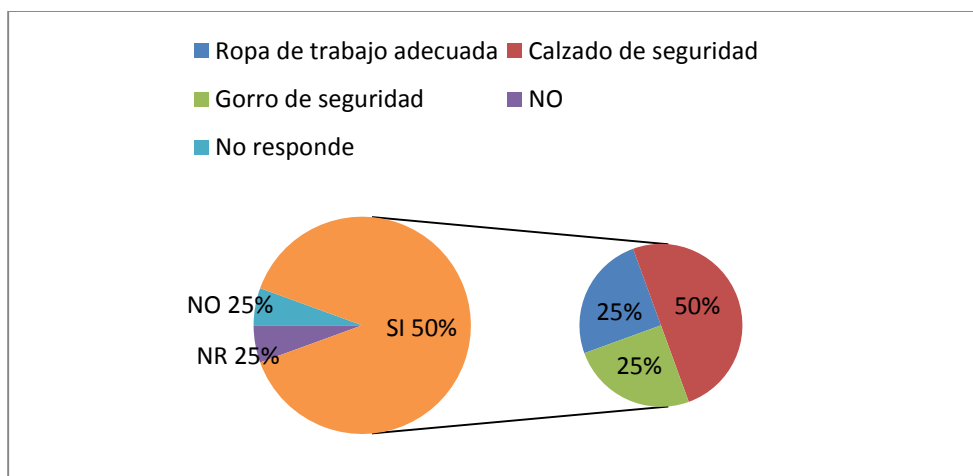


Figura 7. Relaciones familiares en las organizaciones apalancadas por el IMEBU

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Existe algún método de motivación e incentivación a los empleados? Las 4 cooperativas encuestadas (100%) motivan e incentivan a sus empleados mediante bonificaciones y/o eventos.
11. ¿Realiza capacitaciones a los empleados? ¿De qué manera capacita a sus empleados? Las 4 cooperativas encuestadas (100%) afirman capacitar a sus empleados. 3 de las mismas, (75%) realizan las capacitaciones mediante entidades como el SENA y la otra cooperativa restante (25%) lo hacen mediante conferencias y charlas contribuyendo a la adquisición de nuevas habilidades para sus empleados.
12. ¿Cuenta su organización con un manual de funciones donde se especifiquen las responsabilidades y cargos de los empleados? 2 de las 4 cooperativas encuestadas (50%) han estructurado un manual de funciones mientras las 2 cooperativas restantes (50%), no ha ejercido esta función debido a que no lo consideran relevante.

13. ¿Existe un régimen disciplinario por el cual los empleados se guíen? 3 de las 4 cooperativas (75%) han constituido un régimen disciplinario en el cual plasman las normas a seguir en el ambiente laboral. Sólo 1 cooperativa (25%) no ha estructurado la herramienta.
14. ¿En la actualidad sus empleados se encuentran afiliados al SISBEN? Las 4 cooperativas encuestadas (100%) afirman tener a su equipo laboral afiliado al SISBEN, en vez de utilizar otro tipo de entidad promotora de salud.
15. ¿A qué fondo de pensiones se encuentran afiliados sus empleados? 3 de los centros de negocio encuestados (75%), no afilian a sus empleados a un fondo de pensión. Sólo 1 cooperativa (25%) utiliza este recurso como método efectivo de ahorro para sus afiliados.
16. Indique en cuál de las siguientes ARL (entidad que se encarga de cubrir riesgos laborales) se encuentran afiliados sus empleados. 3 de las 4 cooperativas encuestadas (75%) no afilian a sus empleados a ningún tipo de ARL. 1 cooperativa (25%) ejecuta esta acción, mediante Positiva, entidad encargada de cubrir riesgos laborales.
17. ¿Tiene conocimiento acerca de los accidentes que pueden ocurrirle a sus empleados mientras están trabajando en su fábrica? Indique cuáles riesgos laborales se dan en su empresa. Las 4 cooperativas encuestadas (100%) manifiestan tener conocimientos acerca de los accidentes que pueden ocurrir mientras sus empleados están ejerciendo sus actividades laborales; la única clase de riesgo que distinguen entre la clasificación dada en las normas de salud ocupacional vigentes en Colombia, son los riesgos de tipo físico.
18. RIESGO ELÉCTRICO. ¿Se asegura usted si antes de utilizar la máquina los conductores eléctricos han sufrido algún tipo de anormalidad? 3 cooperativas (75%) señalan que sus empleados NO confirman el estado de los conductores eléctricos antes de poner en

funcionamiento las máquinas. Solo 1 cooperativa (25%) se asegura de tan importante labor.

19. RIESGO MECÁNICO. En caso de emergencia, ¿Usted cómo detiene la máquina? De las cooperativas encuestadas, 2 de las cooperativas (50%) utiliza el método “bajar los tacos”, haciendo referencia a los interruptores situados en la fábrica, los cuales controlan el flujo de corriente eléctrica de toda la planta de producción. Las 2 cooperativas restantes (50%) indican contar con un dispositivo mecánico (palanca) que detiene el funcionamiento de la máquina inmediatamente en caso de emergencia.

Para preguntas alusivas a los riesgos locativos existentes en las Cooperativas, se diseñaron tres clases de preguntas:

20. ¿Cómo identifica las zonas peligrosas en la planta de producción? 3 de las 4 cooperativas (75%) no señalizan las zonas de peligro de ninguna manera, transmiten este tipo de información relativa mediante voz a voz. Sólo 1 cooperativa (25%) realiza la señalización mediante herramientas de advertencia visual, como gráficos o conos ubicados en la zona de peligro.
21. ¿En qué lugar almacena los residuos de su producción? 2 de las cooperativas encuestadas (50%) manejan una política de reciclaje con el fin de tratar los residuos de la producción, acción que realizan diariamente. Las 2 cooperativas restantes (50%) manifiesta disponer de una zona exclusiva de almacenamiento para los residuos.
22. Si dado el caso, se derrama algún líquido o vertido; ¿Cuál de las siguientes acciones realizan sus empleados? 3 de las cooperativas encuestadas (75%) no emprende ninguna

acción ante una situación de riesgo locativo. Sólo 1 cooperativa (25%) recoge inmediatamente y señala la zona húmeda como método de prevención de accidentes.

23. RIESGO ERGONÓMICO. ¿Qué tipo de pausas implementa en su empresa con el fin de evitar el cansancio en sus trabajadores? Las 4 cooperativas encuestadas (100%) complementa las jornadas laborales con pausas cortas y frecuentes con el fin de maximizar el desempeño laboral de sus empleados, considerando esta acción de vital importancia.
24. ¿Con qué frecuencia ofrece a sus empleados revisiones médicas? 3 de las 4 cooperativas (75%) manifiestan no ofrecer a sus empleados ningún tipo de revisiones médicas. Si el trabajador desea solicitar el servicio, lo puede realizar a través de su entidad promotora de salud. Solo una de las cooperativas (25%) realiza chequeos médicos a sus empleados cada dos meses con el fin de confirmar su estado de salud.
25. RIESGO QUÍMICO. ¿Existen zonas de ventilación con el fin de evitar la aspiración de contactos químicos? 3 de las 4 cooperativas (75%) manifiestan contar con una zona de ventilación para evitar la aspiración de contactos químicos; de igual manera realizan capacitaciones previas a sus empleados con el fin de informar acerca de las propiedades de los productos que manejan, sean productos nuevos, o personal nuevo en la compañía, dado el caso. La cooperativa restante (25%) no responde la pregunta debido a que en la organización no se utilizan materiales de tipo químico.
26. RIESGO DE INCENDIO. ¿Existe alguna vía de evacuación en caso de incendio? 2 cooperativas (50%) cuentan con una vía de evacuación en caso de incendio. Las 2 cooperativas restante (50%), manifiesta no tener una vía de evacuación pues son situaciones que no se presentan a diario.

27. RIESGO DE INCENDIO. ¿Sabía usted que los trapos sucios o impregnados de disolventes pueden generar chispas y recalentamientos? 3 de las 4 cooperativas encuestadas (75%) tienen conocimiento acerca de los efectos de propagación de fuego que se pueden generar en trapos sucios o impregnados de disolventes. 1 cooperativa (25%) manifiesta no tener conocimientos del tema.
28. RIESGO FÍSICO. Indique con cuáles elementos de protección personal cuentan sus empleados. 2 de las 4 cooperativas (50%) afirman contar con elementos de protección personal para su equipo de trabajo, las cuales incluyen: ropa de trabajo adecuada, calzado de seguridad y gorro de seguridad. 1 de las 4 cooperativas encuestadas (50%), no cuenta con elementos de protección personal de ningún tipo para sus empleados. La última cooperativa encuestada (25%) no responde a la pregunta debido a que la organización no prevé la necesidad de utilizar elementos de protección personal durante el proceso de producción.
29. RIESGO FÍSICO. ¿Considera usted que los implementos de protección que utilizan sus empleados son suficientes? Dos de las cuatro cooperativas encuestadas (50%) consideran suficientes los elementos de protección personal que son utilizados por sus trabajadores en el desarrollo de sus actividades laborales, mientras las 2 cooperativas restantes (50%), no consideran suficientes debido a que no utilizan ningún elemento de protección personal.
30. ¿Verifica que sus empleados tienen los conocimientos necesarios para desempeñar los cargos? 4 de las 4 cooperativas encuestadas (100%) manifiestan verificar los conocimientos y habilidades de sus trabajadores antes de ingresar a la Organización y durante el desempeño de sus actividades, con el objetivo de regular con éxito estas acciones.

III: Mercadeo

31. ¿Existe un departamento exclusivo para el área de mercadeo en su Organización? 3 de las 4 cooperativas encuestadas (75%) cuentan con un departamento exclusivo para el área de mercadeo y ventas en la compañía. Sólo 1 cooperativa (25%) no tiene estructurado un departamento para tal fin.
32. ¿Realiza estudios con el fin de identificar problemas, deseos, cambios y tendencias en el mercado? 3 de las 4 cooperativas encuestadas (75%) realizan estudios con el fin de identificar necesidades, problemas, deseos, cambios y tendencias de los consumidores en el área concerniente a su negocio, mientras la cooperativa restante (25%) no realiza ningún tipo de estudio relacionado con marketing.
33. ¿Diseña estrategias con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a cambios de comportamientos, preferencias, gustos, etc.? Las 4 cooperativas encuestadas (100%) diseñan estrategias con el fin de identificar el grado de satisfacción de los consumidores, cambios de preferencias, gustos y/o necesidades; mediante encuestas, charlas directas y retroalimentación recibida a través de redes sociales.
34. ¿Realiza análisis periódicos a su competencia? Indique los métodos que utiliza para analizar su competencia. 3 de las 4 cooperativas encuestadas (75%) manifiestan realizar análisis a la competencia; generalmente, visitan los locales de su competencia y entablan conversaciones con el personal de la otra compañía con el fin de estructurar estrategias de diferenciación. Sólo 1 cooperativa (25%) no realiza análisis a su competencia directa.
35. Indique los métodos que utiliza para aumentar las ventas. 2 cooperativas de las 4 encuestadas (50%) ofrecen a sus clientes promociones especiales con el fin de generar más

ingresos por ventas. 1 cooperativa (25%) no aplica ningún método para aumentar las ventas y la cooperativa restante (25%) no responde a la pregunta

36. ¿Cuáles de los siguientes métodos utiliza para promocionar sus productos? Cada una de las cooperativas encuestadas utiliza un método diferente para promocionar sus productos. Unas lo realizan mediante Internet, a través de las redes sociales; otras utilizan la radio, el periódico y/o el voz a voz.
37. ¿De qué manera distribuye su producto? 3 de las 4 cooperativas, (75%) utilizan puntos de ventas propios para distribuir los productos que elaboran, sólo 1 cooperativa (25%) cuenta con un vehículo destinado para funciones de distribución y logística.
38. ¿Cuál fue la razón principal para lanzar los productos al mercado? 3 de las 4 cooperativas encuestadas (75%) decidió elaborar sus productos y lanzarlos al mercado con el fin de generar satisfacción en las necesidades de los consumidores, mientras 1 cooperativa (25%) se basó en razones de índole social para llevar a cabo la ejecución del proyecto.

IV: Área financiera

39. ¿Quién se encarga en su organización de llevar los registros contables? Indique si utiliza algún sistema en específico para registrar la contabilidad. Las 4 organizaciones encuestadas (100%) afirman contratar a un contador, quien se encarga de hacer cumplir a las diferentes compañías, la normatividad contable del estado; de igual manera, el 100% de las cooperativas utiliza el método de costeo tradicional para llevar a cabo los registros contables.
40. ¿Existe en su organización un departamento de tesorería como complemento al área contable? 3 cooperativas de las 4 encuestadas (75%) manifiestan contar con un

departamento de tesorería como complemento al área contable. Sólo 1 cooperativa (25%) no cuenta con este tipo de departamento específico.

41. ¿Cuál de los siguientes métodos utiliza para controlar los ingresos generados por las ventas de su producto en su Organización? Las 4 cooperativas encuestadas (100%) depositan el dinero recibido por ventas en una cuenta bancaria, asegurándolo, y generando credibilidad en los bancos para tener acceso a otro tipo de beneficios en el futuro.
42. ¿Ha recurrido alguna vez a un plan de financiación como préstamos, líneas de crédito, entre otros? 3 cooperativas de las 4 encuestadas (75%) aseguran no haber recurrido nunca a un plan de financiación. La cooperativa restante (25%) ha ejecutado esta acción.
43. ¿Realiza con frecuencia planes de inversión con el fin de mejorar el ritmo de su negocio?, 2 de las 4 cooperativas (50%) aseguran realizar planes de inversión con el fin de mejorar el ritmo económico de los negocios, mientras las otras 2 cooperativas (50%) piensan que no es necesario realizar planes de inversión, ni siquiera a largo plazo debido a que no perciben la necesidad de hacerlo.
- Solo 1 de las cooperativas (25%) ha solicitado créditos financieros para la financiación de nuevas máquinas en la Organización.
44. ¿Realiza algunos de los siguientes estados financieros? Las 4 cooperativas encuestadas (100%) realizan estados financieros, entre los cuales se encuentran balance general, ganancias y pérdidas, flujo de caja y presupuestos de ingresos.

Fuentes de Datos Secundarios

Se consultaron las siguientes fuentes de información con el propósito de inferir parámetros de referencia aportantes al desarrollo del presente proyecto, identificando tendencias a nivel nacional sobre el estado actual del sector solidario en Colombia:

- ✓ Hacia un balance de las Cooperativas de trabajo asociado (Rocio Bedoya, 2006)
- ✓ Contribuciones de la economía solidaria al desarrollo local: El caso del altiplano norte del departamento de Antioquia (Lopera & Posada Hernández, 2009)
- ✓ Desempeño del sector Cooperativo Colombiano 2012 (Cenicoop, 2012)
- ✓ Economía solidaria, un sector en crecimiento. Entrevista a Enrique Valencia Montoya-Superintendente de Economía Solidaria. (Montoya, 2013)

El Gobierno Nacional ha reglamentado el funcionamiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA), a través de la expedición del Decreto 4588 de 2007.

Durante el año 2013, el PIB de Colombia registró un crecimiento del 4,3% respecto al 2012, consolidándose como una de las economías más dinámicas de Latinoamérica, con una variación superior a la registrada por Chile (4,1%), México (1,1%) y Brasil (2,3). Este comportamiento se presentó principalmente al aumento del consumo privado (originado por el impacto de las bajas tasas de interés sobre las decisiones de gasto en los hogares) y el comportamiento positivo de la construcción y otros sectores. (Superintendencia de Sociedades, 2014, p.2)

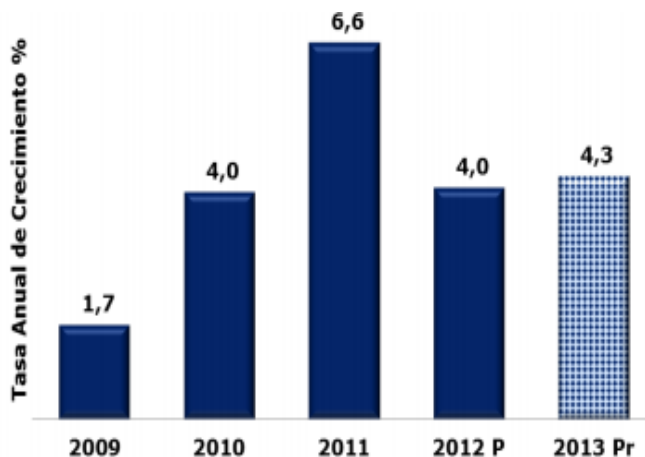


Figura 8. Evolución anual del PIB, 2009-2013 (DANE, 2013)

“En Colombia las cooperativas mueven casi el 5,1 % del PIB, lo que equivale a 29 billones de pesos, mientras que los bancos lo hacen con alrededor del 90 % del PIB...” (Valencia, 2013).

Comparando las cifras mencionadas anteriormente, es posible concluir que el cooperativismo representa un aporte significativo a la economía colombiana, muchos consideran el cooperativismo un fuerte de gancho para la economía nacional.

En el año 2004, se constituyeron 1.500 cooperativas de trabajo asociado. (Et al, 2013) afirma que “En Colombia hay alrededor de 6.000 cooperativas, más de 2.000 fondos de empleados y cerca de 263 asociaciones mutuales” En este contexto, el crecimiento de las cooperativas ha se ha multiplicado por 4, generando un alto impacto de crecimiento importante en los últimos años.

La distribución geográfica del cooperativismo en Colombia, representa otro tópico importante en el desarrollo de la presente investigación; los departamentos en los que más tuvo presencia el sector cooperativo, por domicilio principal, fueron Bogotá, D.C., Valle del Cauca, Antioquia y Santander, haciendo evidente la correlación entre la densidad poblacional de las regiones y su actividad productiva. Estos departamentos concentraron 53,5% de las entidades (Figura 31) y este grupo de entidades

a su vez representaron 77,3% de los activos, 79,8% de los pasivos, 73,4% del patrimonio, 64,3% de los ingresos. (Conficoop, 2012).

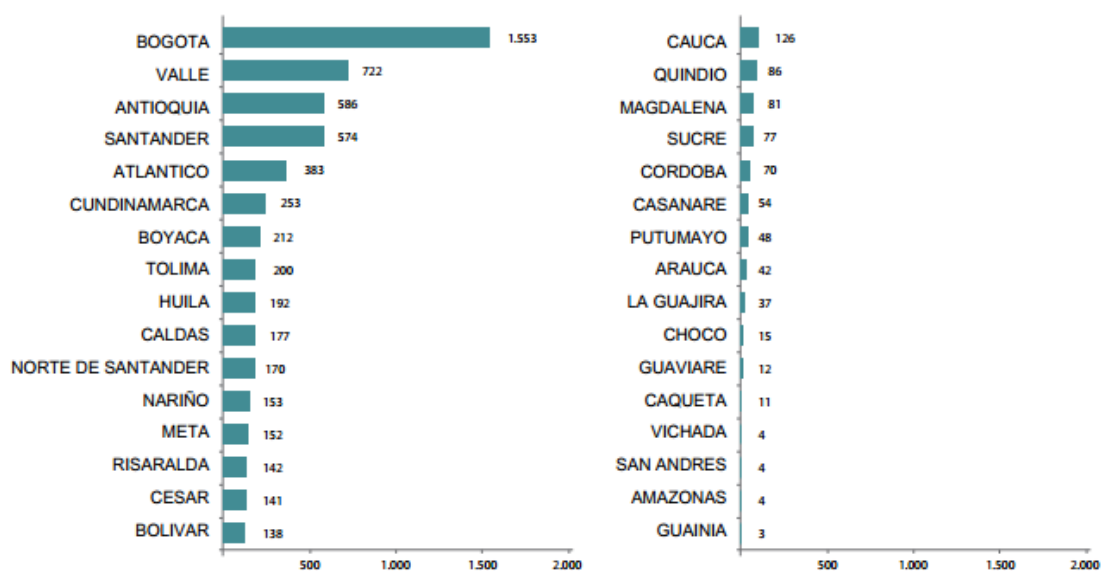


Figura 9. Número de cooperativas en Colombia por departamento, 2012. (Cenicoop, 2012)

De acuerdo a la información encontrada, Santander se destaca como uno de los departamentos donde se encuentra más arraigado el sector solidario. Es importante seguir diseñando estrategias y ejecutando acciones, como aquellas emprendidas por el IMEBU, para que el impacto del sector sea cada vez más significativo en la economía regional.

En 2012, el número de empleos bajo el régimen laboral tradicional del sector cooperativo fue 126.696. Por su parte, las cooperativas de trabajo asociado vincularon a 386.138 personas como asociados. En este modelo los asociados y gestores de las empresas son a su vez quienes aportan el trabajo. Al sumar los empleos bajo el régimen laboral tradicional y los puestos de trabajo que tiene el trabajo asociado cooperativo, fueron 512.834 colombianos los que encontraron en el sector cooperativo una posibilidad de trabajo, en

2012. Esto representa 2,2% del promedio de la población económicamente activa del país, en 2012, y 2,5% del promedio de la población ocupada. (Et al, 2012, p. 59)

Es importante recalcar el gran impacto en el ámbito de generación de empleo directo en Colombia, ya que la creación de cooperativas promueve el emprendimiento para personas con escasas oportunidades en otros escenarios, generalmente personas pertenecientes a estratos 1, 2 y 3 son aquellos que más recurren a este tipo de entidades; convirtiéndose en el objetivo principal (creación de empleo formal digno) que persigue el Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga a través de su programa Capital Semilla.

El Cooperativismo se ha convertido en la medida más fuerte que tiene el Gobierno para distribuir la riqueza, generar bienes públicos, y eso conecta con el tema del régimen tributario especial que tienen las cooperativas que no es una dádiva, es que estamos justamente donde el Gobierno a veces no llega, donde los bancos no han llegado, para generar inclusión financiera. (Castillo Sandoval , 2014)

Una de las problemáticas actuales de las cooperativas se concentra en la generación de aportes a la seguridad social (salud, pensiones y riesgos profesionales), los trabajadores asociados no están vinculados a un fondo de pensiones, caja de compensación, no tienen derecho a cesantías, entre otras, dada la inexistencia de vínculo laboral entre la cooperativa de trabajo y los trabajadores asociados. Esto ha generado muchas ambigüedades y ha dado lugar a diversas controversias ante la jurisdicción laboral y los jueces de tutela por parte de los asociados, para reclamar todos los derechos que se derivan de la relación laboral. (Rocio Bedoya, 2006)

Aunque el sector solidario ha generado un impacto positivo en la economía colombiana, existen ciertas falencias identificadas tanto en las tendencias nacionales como en los rasgos hallados en las fuentes de datos primarios que deben ser analizados con el objetivo de proponer alternativas viables en pro al mejoramiento del cooperativismo en Colombia.

8.2.2 Fase 2: Diagnóstico de sistemas productivos

En esta fase, se hizo necesario agrupar la información de acuerdo a las industrias económicas identificadas anteriormente, debido a que cada sistema productivo maneja una mecánica distinta.

Para poder llevar a cabo el diagnóstico, se ideó un sistema de ponderaciones en el cual se concreta el estado de los sistemas productivos a través de un puntaje final medido en una escala de valores. La encuesta realizada, registros fotográficos y conversaciones entabladas con los gerentes de las diferentes cooperativas, fueron los medios utilizados para llevar a cabo el desarrollo de la Fase No. 2.

En la tabla 10, se evidencia la escala utilizada para desarrollar el diagnóstico, en la cual se asignó un valor diferente a cada una de las preguntas estructuradas en la encuesta, con el fin de obtener una visión cuantitativa del estado de los sistemas productivos.

Tabla 10. *Escala de valoración utilizada en los diagnósticos de los sistemas productivos*

1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

Fuente: Elaboración propia

Con base en concepciones fundamentales de Lean Manufacturing, (como estructura productiva ideal) consultadas en el artículo: Best practices in Lean Manufacturing- The Migration to a Lean Global Enterprise. (Columbus, 2008); Se determinaron los porcentajes de ponderación

para cada una de las preguntas estructuradas. Los porcentajes específicos a asignar se elaboraron de acuerdo al área concerniente a evaluar y la relevancia de los conceptos encontrados.

En la tabla 11, se resumen los conceptos utilizados de la teoría de Lean Manufacturing, los conceptos evaluados en el diagnóstico y los porcentajes de ponderación asignados respectivamente.

En los anexos 4, 5 y 6: Diagnósticos sistemas productivos, se puede observar la ejecución del sistema de ponderaciones planteado anteriormente.

En la tabla 12 se registran los resultados obtenidos mediante la aplicación del sistema de ponderaciones.

Tabla 11. *Relación de los conceptos de Lean Manufacturing y los conceptos evaluados en el diagnóstico de los sistemas productivos*

	Concepto Lean Manufacturing	Conceptos evaluados en el diagnóstico	% de ponderación asignados
1	Definición proceso a optimizar	Configuración general del proceso	10%
2	Utilización de datos para optimizar requerimientos futuros	Programación de la producción	10%
3	Gestión de cadena de suministro	Proveedores	16%
4	Incorporación de valor en el diseño de productos y procesos	Máquinas	12%
5	Utilización conocimiento productivo y habilidades para crear ventajas	Operaciones	10%
6	Capacidad para manejar riesgo, costo, y rendimiento	Inventarios	9%

7	Establecimiento y mantenimiento de un sistema productivo lean	Distribución de planta	14%
8	Desarrollo de programas de recursos ambientales	Política ambiental	8%
9	Alineación de ventas y marketing a la producción	Ventas	11%
<hr/>			100%
			<hr/>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Resultados obtenidos en la aplicación del sistema de ponderación para la evaluación de los diagnósticos de los sistemas productivos

	Industria confecciones	Industria calzado	Industria artesanías	
<i>Descripción concepto/ Puntaje final</i>	3.6	3.5	3.5	OBSERVACIONES
Configuración general del proceso	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Utilización de métodos de tradición oral para transmitir la información, la comunicación no siempre es efectiva.	Definición de los procesos concernientes a la elaboración de artesanías oralmente.	No se visualiza aún la necesidad de constituir una herramienta más estructurada para definir los procesos de producción concernientes.
Programación de la producción	Determinación de la cantidad de materia prima requerida semanalmente basada en un pronóstico de ventas constante.	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Determinación de la cantidad de materia prima según la lista de pedidos requeridos.	Generación alto impacto sobre los costos de mantenimiento de inventario / Si los proveedores no se encuentran cerca de la planta de producción, los costos de transporte generarían márgenes de contribución unitarios menores.

Proveedores	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Indisposición para establecer alianzas estratégicas con sus proveedores en el futuro	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	La industria de calzado no concibe la necesidad de optimizar y fomentar el intercambio de conocimientos en toda la red de proveedores.
Máquinas	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Utilización de dos máquinas las cuales no se encuentran a la vanguardia.	En la Industria artesanías, más del 80% de la producción se realiza artesanalmente
Operaciones	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Las tres industrias analizadas indican tener conocimiento sobre los requerimientos de operarios en cada etapa del proceso productivo
Inventarios	Inexistencia método estructurado para controlar los inventarios, permiten la acumulación de los mismos.	Inexistencia método estructurado para controlar los inventarios, permiten la acumulación de los mismos.	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Generación alto impacto sobre los costos de mantenimiento de inventario

Distribución de planta	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	La organización de las máquinas se realiza de acuerdo a la conveniencia del espacio y el conocimiento empírico del funcionamiento del negocio	La organización de las máquinas se realiza de acuerdo al tamaño disponible y los beneficios que les genera ubicar las máquinas en cierto lugar	Incumplimiento de las normas establecidas, las cuales aseguran el flujo de la productividad en la organización y el bienestar de los empleados.
Política ambiental	No tienen estructurado un programa de control y seguimiento ambiental	No tienen estructurado un programa de control y seguimiento ambiental	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Generación de impactos negativos en la preservación del equilibrio ecológico, siendo una de las premisas que las organizaciones de hoy en día persiguen: desarrollo sostenible.
Ventas	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Corresponde al método ideal según la teoría de Lean manufacturing	Se efectúan las ventas directamente a personas particulares	Limitación del tamaño del mercado

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan algunos registros fotográficos de las diferentes cooperativas:



Inventarios
de materia
prima y
producto
terminado

Figura 10. Inventarios de materia prima y producto terminado de la Cooperativa “Confecciones

Sol y Luna”. Fuente: Propia



Figura 11. Distribución de planta en la cooperativa “Marroquinería Luz de Fátima”

Fuente: Propia

8.3 Verificar

Para el desarrollo de esta fase, con base en el diagnóstico, se pudo verificar el estado de las cooperativas, dando como resultado un análisis de las mismas, los cuales se organizaron en dos fases, como se puede observar en la figura No. 39:

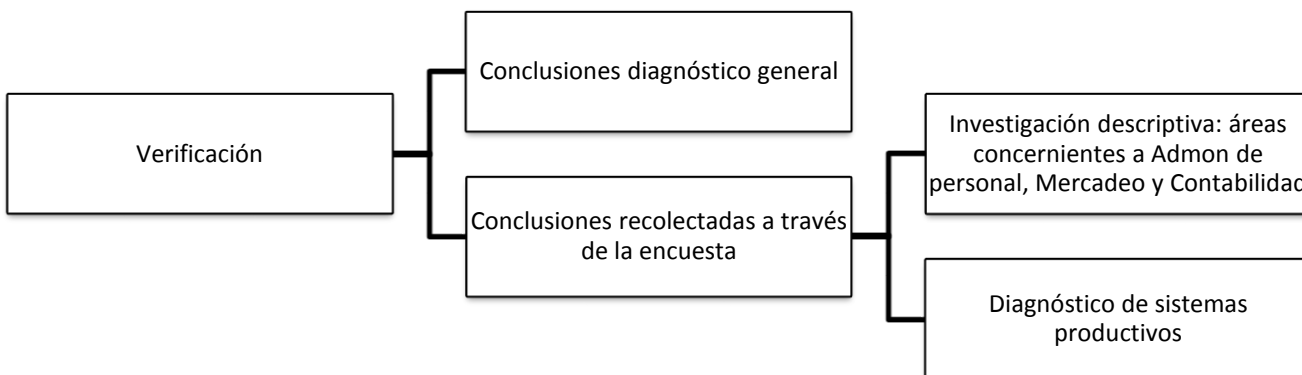


Figura 12. Conclusiones alusivas a las fases de recolección de información

Fuente: Elaboración propia

Resultados encontrados:

- A través de la investigación descriptiva se reconoció la necesidad de crear una herramienta que promueva el orden organizacional interno dentro de las Cooperativas que fueron apalancadas en el año 2013, se identificaron falencias en la constitución de departamentos de alta relevancia, como lo es el departamento de administración de personal, en el cual se establecen parámetros que permiten el correcto funcionamiento y la fluidez de comunicación entre las diferentes áreas de una empresa. Es posible generalizar un panorama de la estructura interna en cada sector identificado, y construir

los perfiles de cargos de acuerdo al requerimiento de necesidades de personal existentes.

- Como parte de una de las estrategias estructuradas en el Plan de Desarrollo Nacional hacia el crecimiento económico; la economía solidaria se ha consolidado en los últimos años como uno de los sectores claves que promueve el desarrollo socio económico sostenible, la creación de nuevos empleos, y el bienestar social integral. Una de las organizaciones en Santander encargada de impulsar la economía solidaria es el IMEBU, mediante varios programas, entre los cuales se encuentra el programa “Capital Semilla”. Capital Semilla introdujo el concepto de apalancamiento financiero a COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO en el año 2013, reportando el apalancamiento de 5 de las mismas, sin embargo, solo 3 están ejerciendo sus labores económicas en la actualidad. Es importante recordar que la misión del Instituto es propiciar el desarrollo económico de la región. Se recomienda al IMEBU examinar minuciosamente la cantidad de capital requerido por parte de los emprendedores en la exposición del plan de negocio; confirmar y asegurar la entrega de dicho presupuesto en el proceso de formalización con la Cámara de Comercio; evitando la generación de irregularidades.
- La Industria Manufacturera lidera el sector con mayor crecimiento a nivel regional, de acuerdo a la participación porcentual de las grandes ramas de actividad económica en Santander, su participación en el año 2012 correspondió a un valor de 29,6%², seguido del sector construcción con 15,8%³. Por medio de la investigación descriptiva fue posible identificar los sectores a los cuales pertenecen las cooperativas que actualmente

² Valor encontrado en el Informe de Organizaciones Solidarias. Plan estratégico 2011-2014

³ Valor encontrado en el Informe de Organizaciones Solidarias. Plan estratégico 2011-2014

están ejerciendo sus actividades económicas; concluyendo que el 100% de las mismas pertenecen al sector más dinámico de la economía Santandereana: la industria manufacturera.

- En el análisis del capital requerido por las diferentes Cooperativas, se observó un comportamiento similar para las Industrias de Calzado y Confecciones, debido a que son industrias más estructuradas las cuales requieren mayor cantidad de maquinaria y equipo (áreas donde más se concentra la inversión); si se compara con la otra industria apalancada (artesanías), en la cual el 80% del proceso productivo se realiza artesanalmente.
- En las estructuras organizacionales de las Cooperativas vigentes que fueron apalancadas financieramente por el IMEBU en el año 2013, se observa el involucramiento directo de miembros familiares de los gestores y/o gerentes de dichas compañías. Es posible concluir que el sector solidario de la economía promueve el emprendimiento y contribuye a la generación de oportunidades de desarrollo económico en la edificación de empresas familiares.
- Por medio de la investigación se observó que la mayoría de las Cooperativas no muestran interés en afiliar a sus trabajadores dependientes al sistema de seguridad social, el cual incluye: salud, pensión y riesgos profesionales, debido a que la carga salarial resulta ser demasiado elevada para el empleador. Las Cooperativas no se encuentran aplicando todas las disposiciones legales vigentes como se encuentra explícito en el Artículo 6 de la Ley 1233 de 2008 como responsabilidad de las Cooperativas y Pre Cooperativas de trabajo asociado.

- El análisis sobre el conocimiento de las diferentes clases de riesgos existentes según las normas de seguridad ocupacional vigentes en Colombia en las diferentes Cooperativas encuestadas es casi nulo. Los gerentes sólo reconocen la existencia de riesgos físicos, pero no tienen clara la clasificación de los mismos. De igual manera, consideran los elementos de protección personal innecesarios debido al tamaño de la empresa, no existen normas para la señalización de zonas peligrosas, ni zonas de evacuación en caso de incendio. Es importante que las diferentes Cooperativas realicen un análisis de exposición ocupacional a factores de riesgo con el objetivo de esclarecer los escenarios laborales y prevenir enfermedades; evitando adquirir riesgos sobre incapacidades, lesiones, ausentismos, etc., por parte de la fuerza laboral. Las cooperativas deben tomar conciencia en cuanto a la generación de mejores condiciones laborales por el bienestar de sus empleados y de la empresa misma.
- Teniendo en cuenta las respuestas recolectadas en el área de mercadeo, es posible concluir que las actuales Cooperativas están ejerciendo dicha labor de manera correcta, aplicando la teoría de las 4P del Marketing Mix direccionadas al aumento de ingresos, sin embargo, presentan falencias en el ofrecimiento de métodos para incentivar las ventas, tales como promociones, descuentos especiales, entre otras.
- En cuanto a la información recopilada en el área financiera, se puede concluir que el total de las cooperativas cuentan con el personal idóneo para ejercer esta labor, más no suficiente. De igual manera, se presenta una tendencia de conformismo a nivel empresarial, pues a las empresas realmente no les interesa invertir en el desarrollo futuro de las organizaciones, no existe el acompañamiento necesario para que dichas empresas piensen en tecnificarse, expandirse y ampliar su mercado.

- Los resultados encontrados en los diagnósticos de los sistemas productivos de las diferentes industrias, las cuales obtuvieron valores cuantitativos entre 3.5 y 3.6 en una escala de 5, indican un rango de valores “aceptable” para cada una de las industrias analizadas. Una de las falencias registradas y que afecta la totalidad de las cooperativas se identificó en el área de inventarios, puesto que no han estructurado un método que administre eficazmente los mismos; actualmente, ejercen control sobre los inventarios a través de hojas de papel las cuales son archivadas en carpetas. Según la teoría de Lean Manufacturing, los inventarios constituyen uno de los 7 desperdicios más comunes en las industrias, los cuales deben ser eliminados en caso de que no representen una necesidad inmediata. La incapacidad de responder a cambios del ambiente, la poca flexibilidad y los almacenamientos innecesarios, son algunas de las razones por las cuales las empresas deberían disponer de herramientas que controlen eficazmente el manejo de inventarios con el fin de reducir costos innecesarios.

De igual manera se observó la reincidencia en los métodos para definir los procesos de producción. La mayoría de las Cooperativas lo hace mediante transmisión oral, acción que no siempre se transmite eficazmente, obstruyendo la clarificación y unificación de objetivos trazados.

En cuanto al establecimiento de alianzas estratégicas, se observó que en relación al tamaño de las Cooperativas, la mayoría no está dispuesta a ejecutar esta acción pues no cuentan con una visión más amplia de la idea de negocio.

Los factores positivos hallados en los resultados de los diagnósticos, los cuales repercuten en el rendimiento favorable de todas las cooperativas, se encuentran en los proveedores y las máquinas. La red de proveedores establecida muestra cumplir con requisitos legales y cambios de pedidos de acuerdo a las variaciones de demanda. La ubicación se encuentra a nivel municipal, (en

la mayoría de las cooperativas) lo cual representa menores costos de transporte y logística; siendo una gran ventaja para las diferentes organizaciones en este contexto, pues contribuyen al fortalecimiento de la oferta en el mercado. En cuanto al factor máquinas, se observó que las empresas pertenecientes a industrias de calzado y confecciones cuentan con más de 6 máquinas de alta tecnología operando en sus centros de negocio, siendo un plus, si las empresas deciden ampliar su mercado.

Si se efectúa una comparación acerca del nivel de tecnología presente en todas las industrias analizadas, sin duda, la Cooperativa “Mujeres Afrodescendientes Wayunaki” se encuentra en un estado de “atraso”, sin embargo, se debe tener en cuenta el valor agregado que la cooperativa quiere promover a través de los productos que comercializa.

8.4 Actuar

De acuerdo a las conclusiones expuestas en el capítulo anterior, se diseñó un manual de procesos y un manual de funciones, los cuales servirán como guía estratégica para aquellas empresas que en el futuro se beneficien económicamente mediante el Programa Capital Semilla; buscando no solo originar un orden organizacional interno, si no también, el desarrollo económico de la región, el cual se promueve mediante la fijación y el cumplimiento de objetivos propuestos por los diferentes centros económicos quienes actúan como motores de la economía regional.

De igual manera se creó un sistema de indicadores de gestión, en el cual se evaluó cada una de las áreas estudiadas midiendo la eficacia de las mismas.

8.4.1 Manual de Funciones

Con base en la proyección de los estados financieros que se llevaron a cabo en el año 2013 durante la etapa de formalización de las cooperativas, los cuales fueron realizados por los practicantes de la Universidad Pontificia Bolivariana durante el proceso de apoyo en la elaboración de los planes de negocio a los emprendedores concursantes, y la información recopilada mediante el instrumento aplicado; es posible deducir que las cooperativas actuales no pueden soportar los gastos que genera el establecer una estructura funcional ideal. Por esta razón, se plantea la posibilidad de asignar cargos multifuncionales de manera que los gastos de administración se ajusten a los presupuestos de las cooperativas.

Para la elaboración del manual de funciones, los cargos estructurados se asignaron de acuerdo al número de empleados registrados en nómina, la cantidad de operarios que son contratados “a destajo” y los presupuestos financieros; con el objetivo de adaptar la aplicación del manual de funciones a una aterrizada realidad de las cooperativas, partiendo de las siguientes premisas:

- ✓ El rango promedio de empleados en las cooperativas es 22.
- ✓ La producción anual se promedia en 62.400 unidades.
- ✓ El precio de venta por unidad es de \$16.0000

Teniendo en cuenta el estado de resultados, la utilidad neta es de \$ 117, 171,936.00 / año. Para la debida asignación de cargos se dispone de \$443, 253,420.00 por año, para los 22 empleados, entre administrativos y operativos. El salario base para el área administrativa es de \$700.000, para el gerente \$1.800.000 y para el área operativa es el SMMLV más la liquidación por la totalidad de las prestaciones sociales en cada uno de los niveles funcionales.

Tabla 13. *Cargos multifuncionales asignados en el Manual de Funciones*

NIVEL	DENOMINACIÓN DEL CARGO	CARGOS QUE COMPLEMENTA	# DE CARGOS
GERENCIA	Gerente General	Coordinador área de recursos humanos	1
		Coordinador área de calidad	
	Secretaría de Gerencia		1
GERENCIA TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA	Gerente técnico y administrativo	Coordinador área de mercadeo	1
		Coordinador área de compras y manejo de inventario	
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Coordinador área de producción	Coordinador área de calidad	1
		Supervisor general	
	Operarios diseño y desarrollo: <i>Los cargos difieren según el tipo de industria</i>		
	Calzado		
		Diseñador	1
		Operario(a) cortador	2
		Operario(a) guarnecedor	2
		Operario(a) armador	5
		Operario(a) soldador	1
		Operario(a) emplantillador	3
	Confecciones		
		Diseñador	1
		Cortador	5
		Operario(a) máquina fileteadora	2
		Operario(a) máquina plana	2
		Operario(a) máquina collarín	2
		Operario(a) terminado y acabado	2
ÁREA DE MERCADEO	Asesor Comercial		3
ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	Contador	Coordinador financiero	1
TOTAL INDUSTRIA CALZADO			22
TOTAL INDUSTRIA CONFECCIONES			22

Fuente: Elaboración propia

En el (Anexo 6: Manual de Funciones), se puede observar la propuesta de manual de funciones elaborado para cada uno de los sectores identificados previamente.

8.4.2 Manual de Procesos

Para llevar a cabo la ejecución del manual de procesos, se llevaron a cabo tres actividades específicas: definición de los procesos, descripción de los procesos y caracterización de los procesos.

Definición de los procesos

Para la definición, identificación e interacción de los procesos existentes dentro de ambas industrias analizadas, se utilizó el mapa de procesos como una herramienta de descripción gráfica.

Los procesos se estructuraron en tres niveles:

Tabla 14. *Explicación clases de procesos para la estructuración del mapa de procesos*

PROCESOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS MISIONALES	PROCESOS DE APOYO
Gestión Estratégica	Procesos de diseño y desarrollo	Gestión de Compras y manejo de inventarios
Gestión de la Calidad	Gestión de mercadeo	Gestión Financiera Gestión de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración del mapa de procesos, el cual se puede observar en la figura 39, se ubicaron los procesos concernientes a la gestión estratégica en la parte superior, los procesos misionales se ubicaron en el centro del mapa de procesos y los procesos de apoyo en la parte inferior representando el soporte para la debida ejecución de las otras dos clases de procesos.

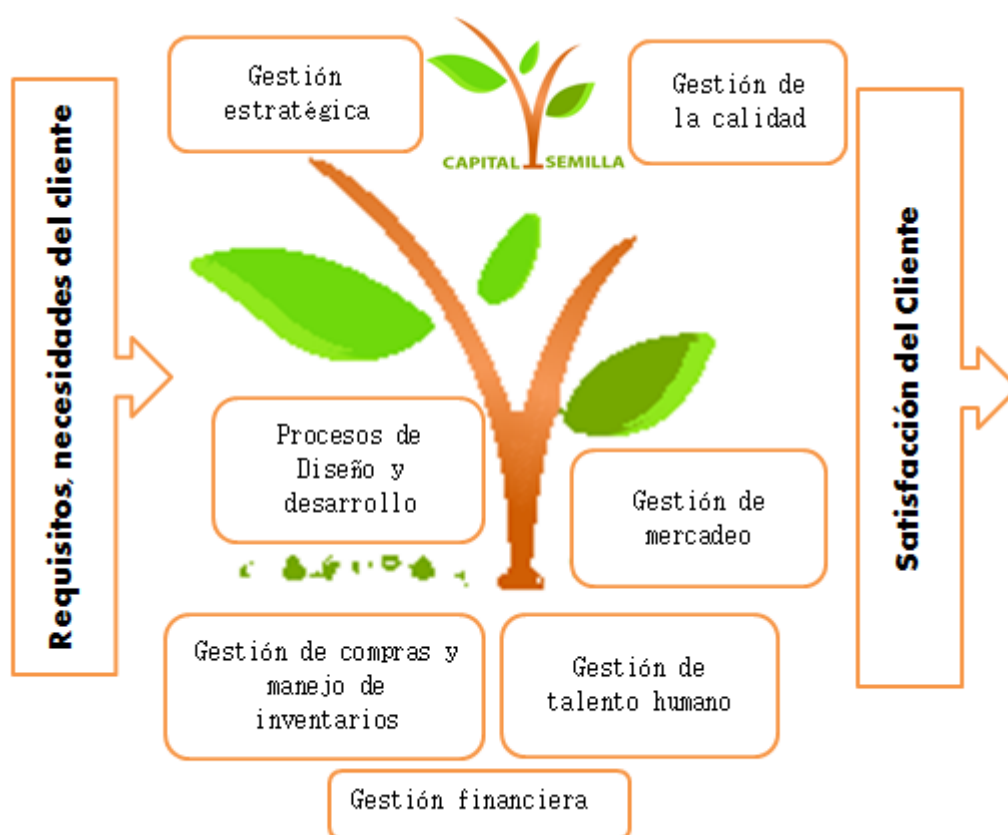


Figura 13. Mapa de procesos estándar.

Fuente: Elaboración propia

Descripción de los procesos

A continuación se describieron cada uno de los procesos identificados previamente, información que se recolectó a través de entrevistas establecidas con los diferentes Gerentes de las Cooperativas e información relevante encontrada en la Guía Distrital de Procesos y Procedimientos (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.), teniendo como base la situación actual que están viviendo las Organizaciones. La definición de procesos se estableció de la siguiente manera: Los procesos misionales son aquellos que constituyen la secuencia del valor añadido del producto, es decir, la producción de los bienes que van a ser entregados al consumidor final, en este caso, la producción de calzado y confecciones. Los procesos estratégicos son aquellos que definen los parámetros de operación del negocio, y la creación de estrategias con el fin de crear valor para el cliente, razón por la cual se incluyeron la gestión de la calidad y del mercadeo en este grupo. Los procesos de apoyo complementan los procesos misionales y hacen posible el desarrollo de las estrategias planteadas en los procesos estratégicos.

Tabla 15. *Descripción de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo*

CLASIFICACIÓN DEL PROCESO	NOMBRE PROCESO	Descripción proceso
Procesos Estratégicos	Gestión estratégica	Planear, organizar, dirigir y controlar las directrices y lineamientos estratégicos que aseguren el desarrollo de la Empresa "_____ " inmersa en la Industria del Calzado.
	Gestión de la calidad	Establecer estrategias que promuevan la cultura de calidad en los productos entregados a los clientes definiendo acciones preventivas, correctivas y de mejora.

Procesos misionales	Procesos de diseño y desarrollo	Garantizar la gestión total de la producción promoviendo mejoramiento continuo en los sistemas productivos de la entidad.
	Gestión de mercadeo	Proponer y establecer estrategias que conlleven al logro de objetivos organizacionales; buscando la posibilidad de inmersión en nuevos mercados.
Procesos de apoyo	Gestión de compras y manejo de inventarios	Garantizar la calidad de los suministros de materias primas y/o productos adquiridos, de acuerdo a los requisitos técnicos establecidos por los clientes y los parámetros requeridos por las diferentes áreas organizacionales, y llevar a cabo un control interno de los mismos para el buen funcionamiento de la Empresa " _____ "
	Gestión financiera	Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros de la empresa " _____ "
	Gestión de talento humano	Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la administración de personal vinculado en la Organización, contribuyendo al desarrollo integral y a la satisfacción de los empleados.

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de los procesos

Con el objetivo de llevar a cabo las caracterizaciones de los procesos, se determinaron los elementos necesarios para la adecuada gestión del sistema; los cuales incluyen: proveedores, entradas, actividades, salidas y clientes. A continuación se incluye el formato utilizado para llevar a cabo el proceso de caracterización en cada uno de los procesos presentes en las industrias analizadas.

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	FECHA:	Fecha Elaboración
	"Nombre del proceso a Caracterizar"	VERSIÓN:	v-1

PLANEAR	OBJETIVO DEL PROCESO	"Concierne al propósito del proceso"					
	TIPOLOGÍA	"Según la clasificación definida, en este ítem se define la categoría a la cual corresponde el proceso: estratégico, misional o de apoyo"		RESPONSABLE DEL PROCESO		"Se define el líder responsable de garantizar la adecuada gestión del proceso"	
	RECURSOS	Físicos	Económicos	Humanos	Otros	Requisitos de la Norma	
		"Se identifican los diferentes recursos requeridos que servirán como medios para la consecución de los objetivos propuestos"				"Se realiza un resumen de la normatividad legal base para la gestión del proceso, reflejadas en leyes, tratados, acuerdos, actos administrativos, entre otras"	

HACER	PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	ETAPAS / ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
	"Se define el agente encargado de entregar la entrada"	"Se definen los elementos que serán transformados mediante la gestión del proceso"	"Se describen las fases o etapas que conforman el proceso"	"Se describen las fases o etapas que conforman los sub procesos"	"Se describe el resultado de cada proceso, puede ser tangible o intangible, bien o servicio"	"Ente que se beneficiará del resultado del proceso"

VERIFICAR	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	META	DOCUMENTOS Y REGISTROS
	"Se especifica una expresión cuantitativa que permita medir el comportamiento de las variables, y calcular el logro de los objetivos propuestos"	"Fórmula cuantitativa a asignar"	"Perioidad del cálculo"	"Rango máximo en el cual se llevará a cabo la gestión del proceso"	"Se registran las fuentes de datos que permiten la recolección de la información"

ACTUAR

"Se especifican las acciones a realizar con el fin de promover mejoras en la gestión de los procesos enunciados anteriormente"

CONTROL DE ACTUALIZACIONES

VERSIÓN	FECHA DE CAMBIO	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CAMBIO REALIZADO
"Número de versión creada"		
Elaboró: Laura Carolina Ríos Sánchez		Revisó: _____
		Aprobó: _____

En el Anexo 8: Manual de Procesos, se ilustra el manual de procesos diseñado para las empresas pertenecientes al sector de calzado y de confecciones, respectivamente. (Ver archivo en Excel: Anexo 8: Manual de procesos)

8.4.3 Sistema de Indicadores de Gestión

El sistema de indicadores propuesto se realizó con base en la definición de los procesos establecida en el mapa de procesos, los cuales incluyen: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo y los indicadores de gestión expuestos en las caracterizaciones de los procesos.

Para el diseño del sistema de indicadores se hizo necesario incluir el nombre del indicador, el responsable de la medición del indicador, el objetivo del indicador, el tipo de indicador, haciendo referencia si es de tipo efectivo o eficaz, la recolección del indicador, en el cual se expone la periodicidad durante la cual se congrega la información que permite la medición del indicador, la revisión, que es el lapso de tiempo durante el cual se debe medir el indicador, la fórmula de cálculo, el porcentaje que representa la meta del indicador y un espacio dirigido a observaciones generales del primer diseño del sistema.

En el (Anexo 9: Sistema de Indicadores de Gestión), se registra el sistema descrito anteriormente.

Conclusiones

El desarrollo de herramientas gerenciales se ha venido consolidando durante los últimos años como un factor clave que traza lineamientos hacia el cumplimiento de objetivos institucionales. En la gestión del programa Capital Semilla en el Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU, se evidencia la inminente necesidad de diseñar este tipo de herramientas, las cuales incluyen manuales de procesos y manuales de funciones, de manera que promuevan el desarrollo económico en cada uno de los centros de negocios que son apalancados financieramente mediante la entidad. Se evidencia globalmente, la ausencia de herramientas de estructuración organizacional como un ítem esencial en la guía de elaboración y soporte de los planes de negocios que el Instituto provee a las personas interesadas en emprender una idea de negocio mediante el Programa Capital Semilla.

Por medio del diagnóstico efectuado a las cooperativas que fueron apalancadas en el año 2013, se encontró que sólo 3 de las 5 que fueron reportadas por el IMEBU están actualmente ejerciendo actividades económicas, debido al ofrecimiento de presupuestos inferiores al establecido en los planes de negocio.

Aquellas industrias que fueron realmente apalancadas, se dividieron en tres industrias: confecciones, calzado y artesanías, se detectó dentro de la funcionalidad de las mismas, la presencia de brechas en el funcionamiento organizacional, sobre todo el área de administración de personal, en donde la liquidación de prestaciones sociales es casi nula, no existe consciencia de la importancia de la utilización de elementos de protección personal, y la identificación de riesgos no representa para los gerentes, un factor clave en cuanto a la promoción de la salud y el bienestar de los empleados. En cuanto a los sistemas productivos, las industrias de confecciones, calzado, y de artesanías, recibieron un puntaje de 3.6, 3.5 y 3.6 respectivamente; medidos en una escala

cuantitativa de 1 a 5, aspectos que se evaluaron con base en la teoría de Lean Manufacturing; la mayoría de las falencias encontradas se concentran en el área de inventarios y en la manera como las cooperativas definen los procesos de producción, representando en la totalidad de las mismas, un método completamente ambiguo.

Mediante la elaboración del manual de funciones, se hizo posible definir y estandarizar 22 cargos, aterrizados a la realidad de los recursos existentes en las cooperativas, proponiendo cargos multifuncionales adaptados a la mecánica de funcionamiento de las cooperativas; los cuales incluyen: identificación del cargo, propósito general, descripción de funciones esenciales, requerimientos de estudio y experiencia y competencias laborales; con el objetivo de mejorar la gestión de procesos organizacionales de las diferentes compañías que fueron apalancadas financieramente por el Instituto y que serán apalancadas en el futuro.

A través del diseño del manual de procesos, fue posible definir los diferentes procesos funcionales existentes en las cooperativas, los cuales permitirán la medición y el diseño de estrategias para el mejoramiento en la forma de actuar en cada una de las organizaciones, independientemente de su actividad económica, colaborando en la estructuración de una herramienta organizacional fundamental que permite adaptarse a cualquier tipo de compañía.

La propuesta del sistema de indicadores de gestión proporciona a las organizaciones la ejecución de actividades de medición y control en la gestión de los diferentes procesos involucrados, permitiendo obtener una visión a corto, mediano y largo plazo en pro al cumplimiento de los objetivos planteados y contribuir al desarrollo económico de la región, siendo la premisa del IMEBU.

Recomendaciones

Se recomienda al Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga establecer presupuestos acordes a los recursos disponibles para efectuar el apalancamiento financiero de manera que los emprendedores puedan cumplir las expectativas y cubrir las necesidades de recursos requeridas por los mismos, para la creación y puesta en marcha de ideas de negocios.

De igual manera, se recomienda a los entes del Estado, encargados de promover la cultura emprendedora en poblaciones vulnerables, la existencia de tarifas diferenciales para el pago de las obligaciones tributarias como la inscripción en la cámara de comercio, para los cuatro años subsiguientes de la creación del grupo económico.

Concientizar a los emprendedores de la importancia de mejorar la competitividad de sus centros de negocio mediante la adaptación de las herramientas gerenciales propuestas en el desarrollo de la presente investigación: a través del manual de funciones, se logra la definición de funciones, de manera que el trabajador conoce a ciencia cierta qué debe hacer y cómo lo debe hacer, minimizando el grado de conflictos, en caso de presencia de duplicación o súper posición de funciones y, maximizando el desarrollo de potencial de cada empleado. Mediante la estructuración del manual de procesos se busca no sólo definir y ejecutar una secuencia lógica de los procesos, sino generar aportes de mejoramiento a las formas de trabajar. Finalmente, con la implementación del sistema de indicadores se pueden ejecutar actividades de medición y control para la gestión de todos los procesos involucrados, con el objetivo de estructurar estrategias de mejora a pequeño, mediano y largo plazo.

Referencias Bibliográficas

- Centro de Estudios Superiores. (2010). *ADA consultors*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de www.iusc.es/recursos/gesproy/pert
- Centro de ingeniería de la calidad. (2010). *Metodología para la solución de problemas Ciclo Deming de la Calidad PHVA*. Cali: Centro de ingeniería de la calidad.
- Arcila, M. (2013). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la empresa Centroabastos, Central de Abastos de Bucaramanga S.A.* Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Asamblea de Santander. (2012). *Plan de Desarrollo: Santander Enserio, El Gobierno de la gente 2012-2015*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de <http://www.asambleadesantander.gov.co/Doc/Foro/pddsantander.pdf>
- Camargo, P., & Saenz, S. (2004). *Análisis, redefinición y diseño de un sistema de indicadores de gestión para los procedimientos de la sección de servicios integrales de salud y desarrollo psicosocial de la división de bienestar universitarios de la Universidad Industrial de Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Castillo Sandoval , D. (16 de Octubre de 2014). Cooperativas: un impulso económico y social al país.
- Cenicoop. (2012). *Desempeño del sector Cooperativo Colombiano* . Recuperado el 1 de Febrero de 2015, de http://www.confecoop.coop/images/informes_anuales/Informe_2012.pdf
- Columbus, L. (2008). Best Practices in Lean Manufacturing- The Migration to a Lean Global Enterprise. 3-5.
- Concejo de Bucaramanga. (2012). *Acto Concejo Directivo N.002* . Bucaramanga.

- CONESA, J. (2007). *cuando la mejora se hace realidad*. España: COGITI.
- Consejo municipal de Bucaramanga. (2002). Acuerdo No. 030 de 2002 de creación del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial del Municipio de Bucaramanga., (págs. 1-15). Bucaramanga.
- Coronado, L. E. (2011). *Unidad Administrativa especial de Organizaciones Solidarias- Plan Estratégico 2011-2014* . Bogotá D.C. : Organizaciones Solidarias.
- corporación ventures. (2001). *Corporación ventures*. Recuperado el 24 de febrero de 2014, de www.ventures.com.co
- IMEBU. (2012). Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/institucional/acerca01>
- IMEBU, I. M. (19 de Diciembre de 2002). *IMEBU*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de www.imebu.gov.co
- La Verde, A. (2013). *Estructuración y planeación de los procesos a desarrollar dentro del programa capital semilla, IMEBU*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Lopera, L., & Posada Hernández, G. (2009). *Contribuciones de la economía solidaria al desarrollo local: El caso del altiplano norte del departamento de Antioquia*. Medellín.
- Mantilla, M., & Ruiz, J. (2007). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el monitoreo de la calidad del servicio de odontología de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de la Universidad Santo Tomas (IPS-USTA) de la ciudad de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Ministerio de la Protección Social . (2011). *Guía técnica para el análisis de exposición a factores de riesgo ocupacional*. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia.

Ministerio de Protección Social . (2013). *Modelo estadístico de selección de emprendedores en el Programa Capital Semilla (IMEBU)*. Bucarmanga : Universidad Pontificia Bolivariana .

Montoya, E. V. (11 de Enero de 2013). Economía solidaria, un sector en crecimiento.
(Colprensa, Entrevistador)

Rocio Bedoya, N. C. (2006). *Hacia un balance de las Cooperativas de trabajo asociado*.
Medellín : Escuela Nacional Sindical .

Rueda, C. (31 de Agosto de 2013). *IMEBU*. Recuperado el Febrero de 2014, de
www.imebu.gov.co

Secretaria General de la Alcaldia Mayor de Bogotá. (s.f.). *Guía Distrital de Procesos y Procedimientos*. Bogotá.

Sepulveda, M. (2010). *Logística con responsabilidad social*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

Servicio nacional de aprendizaje. (2002). *Fondo emprender*. Recuperado el 24 de Febrero de 2014, de www.fondoemprender.com

SHAPIRO, J. (2004). *Herramientas de planificación estratégica*. Estados Unidos.

Universidad Nacional de Colombia. (2012). *Manual de Indicadores de proceso en el marco del sistema de mejor gestión un SIMEGE. Evaluación, medición, control y seguimiento*.

Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Anexo 1: Estructura Encuesta a aplicar

<p align="center">FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A EMPRESAS DE CARÁCTER ASOCIATIVO APALANCADAS FINANCIERAMENTE EN EL AÑO 2013 POR EL IMEBU, PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA</p>				<p>OBJETIVO: Identificar los diferentes tipos de procesos organizacionales existentes en las Cooperativas apalancadas financieramente en el año 2013 mediante el Programa Capital Semilla en el IMEBU.</p>	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
NOMBRES:				APELLIDOS:	
FECHA:				CIUDAD:	
DIRECCIÓN:				BARRIO:	
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:					
CARGO EN LA EMPRESA:					
II. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA					
NOMBRE DE LA EMPRESA:				AÑOS DE EXISTENCIA DE LA EMPRESA:	
<p>1. ¿Cuándo comenzó su negocio, recurrió a alguna de las siguientes entidades financieras?</p>			<p>3. ¿A qué categoría pertenece su empresa según el IMEBU?</p>		
A. SENA			A. Pre Cooperativa		
B. Corporación Bucaramanga Emprendedora			B. Cooperativa		
C. Programa de Emprendedores de la Cámara de Comercio de B/manga					
D. IMEBU					
D. Otra, ¿Cuál?					

2. ¿A qué sector de la industria pertenece?

A. Producción y comercialización de calzado/ marroquinería	
B. Producción y comercialización de confecciones	
C. Industria del agro	
D. Otros, ¿Cuáles?	

4. ¿Con cuánto capital inició la unidad productiva?

A. Entre \$3.000.000 y \$7.000.000	
B. Entre \$7.000.001 y \$11.000.000	
C. Entre \$11.000.001 y \$16.000.000	
D. Más de \$16.000.000	

III. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. ¿Existe un departamento exclusivo que oriente la administración de recursos humanos en su Organización?

A. SI	
B. NO	

2. ¿Cuál es el rango de empleados inscritos en nómina?

A. De 0 a 5 personas	
B. De 5 a 10 personas	
C. De 10 a 15 personas	
D. Más de 15 personas	

3. ¿Realiza usted contrataciones de personal "a destajo" en su Organización?

A. SI	
B. NO	

4. ¿De qué manera realiza la contratación de personal?

A. Verbalmente	
B. Contrato Definido	
C. OPS	
D. Otras, ¿Cuáles?	

5. ¿Existe alguna persona encargada de seleccionar personal idóneo acorde a las necesidades de la Organización?

A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

6. De las siguientes prestaciones enunciadas, indique con cuáles cuentan sus empleados.

A. Prima	
B. Cesantías	
C. Vacaciones	
D. Intereses a las cesantías	
E. Todas las anteriores	

7. ¿Cuál es el nivel académico promedio que tienen sus empleados?	
A. Primaria	
B. Secundaria	
C. Técnico/ Tecnólogo	
C. Universitario	
D. Post-Universitario	

10. ¿Existe algún método de motivación e incentivos a los empleados?	
A. SI	
B. NO	
*Si su respuesta es positiva pase a la pregunta 11; en caso contrario, proceda a contestar la pregunta 12.	

13. ¿De qué manera capacita a sus empleados?	
A. Mediante instituciones como el SENA	
B. Instrucción directa por medio de jerarquías superiores	
C. Estudio de casos	
D. Conferencias, charlas, etc.	
E. Otras, ¿Cuáles?	

8. ¿Está involucrado algún miembro de su familia en el personal de su empresa?	
A. SI	
B. NO	
*Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta 9; en caso contrario, proceda a contestar la pregunta 10.	

11. ¿Cuál de los siguientes mecanismos utiliza para motivar a sus empleados?	
A. Bonificaciones	
B. Tiempo libre/ días libres	
C. Pausas activas	
D. Actividades extra laborales	
E. Otras, ¿Cuáles?	

14. ¿Cuenta su Organización con un Manual de Funciones donde se especifiquen las responsabilidades y cargos de los empleados?	
A. SI	
B. NO	

9. Indique el grado de relación de quienes están involucrados en el funcionamiento de su empresa.	
A. Esposo (a)	
B. Hijo (s)	
C. Sobrinos	
D. Tíos	
E. Otros, ¿cuáles?	

12. ¿Realiza capacitaciones a los empleados?	
A. SI	
B. NO, ¿Por qué?	
*Si su respuesta es positiva pase a la pregunta 13; en caso contrario, proceda a contestar la pregunta 14.	

15. ¿Existe un régimen disciplinario por el cual los empleados se guíen?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

16. ¿En la actualidad sus empleados se encuentran afiliados al SISBEN?		17. ¿A cuál de las siguientes EPS se encuentran afiliados sus empleados?		18. ¿A qué fondo de pensiones se encuentran afiliados sus empleados?	
A. SI		A. Solsalud		A. Coolpensiones	
B. NO		B. SaludCoop		B. Porvenir	
*Si su respuesta es negativa, proceda a contestar la pregunta 17.		C. Coomeva		C. Protección	
19. Indique en cuál de las siguientes ARL (entidad que se encarga de cubrir riesgos laborales) se encuentran afiliados sus empleados.		D. Sanitas		D. Otro, ¿Cuál?	
A. Positiva		E. La Nueva EPS			
B. Colpatria		F. Otras, ¿Cuáles?			
C. ARL SURA					
D. Otra entidad. ¿Cuál?		20. ¿Tiene conocimiento acerca de los accidentes que pueden ocurrirle a sus empleados mientras están trabajando en su fábrica?		21. Indique cuáles de los siguientes riesgos laborales se dan en su empresa. (Varias opciones de respuesta)	
E. No se encuentra afiliado a ninguna ARL		A. SI		A. Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	
		B. NO		B. Riesgos biológicos	
		¿Por qué?		C. Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	
				D. Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	
				E. Riesgos psicosociales	
				F. Riesgos eléctricos	
				G. Riesgos mecánicos	
				H. Riesgos locativos	
				I. Riesgo de incendio	

22. RIESGO ELÉCTRICO. ¿Se asegura usted si antes de utilizar la máquina los conductores eléctricos han sufrido algún tipo de anomalía?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

25. RIESGO LOCATIVO. ¿En qué lugar almacena los residuos de producción?	
A. Dispone de una zona específica de almacenamiento	
B. No existe ningún lugar específico	
C. En los pasillos de la planta de producción	
D. Otro lugar no nombrado anteriormente. ¿Cuál?	

23. RIESGO MECÁNICO. En caso de emergencia, ¿Usted cómo detiene la máquina?	
A. Cuenta con una palanca que detiene el funcionamiento de la máquina inmediatamente	
B. Desenchufa la máquina	
C. Reinicia la máquina	
D. Otro método. ¿Cuál?	

26. RIESGO LOCATIVO. Si dado el caso, se derrama algún líquido o vertido; ¿Cuál de las siguientes acciones realizan sus empleados?	
A. Recoge inmediatamente y señala la zona húmeda.	
B. Recoge inmediatamente y le comenta a los empleados que están cerca de la zona para que sean precavidos	
C. No se recoge nada porque hay más cosas por hacer	
D. Espera a que se seque el vertido con el tiempo.	

24. RIESGO LOCATIVO. ¿Cómo identifica las zonas peligrosas en la planta de producción?	
A. Dispone de una zona específica de almacenamiento	
B. No existe ningún lugar específico	
C. En los pasillos de la planta de producción	
D. Otro lugar no nombrado anteriormente. ¿Cuál?	

27. RIESGO ERGONÓMICO. ¿Qué tipo de pausas implementa en su empresa con el fin de evitar el cansancio en sus trabajadores?	
A. Pausas cortas y frecuentes	
B. Pausas largas	
C. No se realizan pausas	

28. ¿Con qué frecuencia ofrece a sus empleados revisiones médicas?	
A. Cada dos meses	
B. Cada seis meses	
C. Una vez al año	
D. Nunca. Si necesitan ir al médico, acuden al Seguro	
31. RIESGO DE INCENDIO. ¿Existe alguna vía de evacuación en caso de incendio?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	
34. RIESGO FÍSICO. ¿Considera usted que los implementos de protección que utilizan sus empleados son suficientes?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

29. RIESGO QUÍMICO. ¿Existen zonas de ventilación con el fin de evitar la aspiración de contactos químicos?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

32. RIESGO DE INCENDIO. ¿Sabía usted que los trapos sucios o impregnados de disolventes pueden generar chispas y recalentamientos?	
A. SI	
B. NO	

35. ¿Verifica que sus empleados tienen los conocimientos necesarios para desempeñar los cargos?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

30. RIESGO QUÍMICO. ¿De qué manera sus empleados se informan acerca de las propiedades de los productos que manejan?	
A. El jefe o el supervisor informa verbalmente	
B. Por medio de fichas de seguridad	
C. A través de símbolos y señalizaciones	
D. Capacitaciones previas	
E. Ninguna de las anteriores	
F. Todas las anteriores	

33. RIESGO FÍSICO. Indique con cuáles de los siguientes elementos de protección personal cuentan sus empleados	
A. Guantes	
B. Calzado de seguridad	
C. Ropa de trabajo adecuada	
D. Tapones de orejas	
E. Gorro de seguridad	
F. Todos los anteriores	

IV. PRODUCCIÓN

1. ¿Existe en su Organización una clara definición de los procesos productivos?

A. SI

B. NO

¿Por qué?

*Si su respuesta es positiva pase a la pregunta 2; en caso contrario, proceda a contestar la pregunta 3.

2. ¿Utiliza usted alguno de los siguientes métodos con el fin de definir los procesos productivos en su Organización?

A. Documentos por escrito

B. Tradición, (oralmente)

C. Ha aprendido empíricamente

D. Otros, ¿Cuáles?

3. ¿Cómo determina la cantidad de materia prima requerida para suplir su demanda? ¿En qué intervalo de tiempo lo realiza?

4. ¿Cómo realiza la programación de la producción?

A. De acuerdo a los pedidos requeridos

B. Empíricamente

C. De acuerdo a los inventarios realizados

D. Otra, ¿Cuál?

5. Al momento de escoger sus proveedores, ¿Qué factores considera usted son determinantes en la toma de dicha decisión? Selección múltiple, varias respuestas posibles.

A. Precio del insumo

B. Cumplimiento en las fechas establecidas

C. Distancia

D. Tiempo de entrega

E. Calidad del insumo

F. Facilidad de pago

G. Otras, ¿Cuáles?

6. Sus proveedores se encuentran a nivel:

A. Municipal

B. Departamental

C. Nacional

D. Internacional

7. ¿El proveedor está en capacidad de realizar entregas de acuerdo a las variaciones de la demanda de su producto?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

10. ¿Con cuántas máquinas cuenta para efectuar el proceso de producción en su empresa?	
A. 6 máquinas o más	
B. Entre 5 y 4 máquinas	
C. 3 máquinas	
D. 2 máquinas o menos	

13. ¿Tiene establecido el número de operarios necesarios en cada momento del proceso productivo?	

8. ¿El proveedor cumple con requisitos legales y otros requisitos establecidos por su empresa?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

11. ¿Las máquinas que operan en su negocio son de alta tecnología?	
A. SI	
B. NO	

14. ¿Utiliza inventarios para almacenar materia prima y/o el producto terminado?	
A. SI	
B. NO	
*Si su respuesta es positiva pase a la pregunta 12; en caso contrario, proceda a contestar la pregunta 13.	

9. ¿Está dispuesta su organización a establecer alianzas estratégicas con los proveedores a largo plazo?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

12. ¿Qué porcentaje del proceso de producción se realiza artesanalmente en su negocio?	
A. Más del 80%	
B. 79 %-60 %	
C. 59%- 40	
D. Menos del 40%	

15. ¿De qué manera realiza control sobre los Inventarios?	
A. Tarjetas Kardex	
B. Libro contable	
C. Hojas en carpeta	
D. Otra, ¿Cuál?	

16. ¿Cuenta la organización con un lugar específicamente destinado a los Inventarios (Ejemplo: Bodegas)?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

19. ¿Existe alguna estación durante la producción en la cual deba retroceder y se vean afectados otros procesos?	
A. SI	
B. NO	

17. ¿De qué manera realiza las ventas de sus productos?	
B. Ventas directas a personas particulares y/o compradores potenciales	
B. Por medio de intermediarios	

20. La manera como organizó sus máquinas está basada en:	
A. Conocimientos propios del funcionamiento del negocio	
B. Normas de seguridad	
C. Conveniencia del espacio	
D. Otros aspectos. ¿Cuáles?	

18. ¿Existe alguna persona encargada de responder por los inventarios de materia prima?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

21. Indique de qué manera trata los residuos reciclables, limpios y secos; tales como papel, cajas de cartón, vidrio, envases de plástico, etc.	
A. Los bota a la basura	
B. Los dona a un reciclador	
C. Los vende a empresas que los soliciten	
D. Los recicla	
E. Otros. ¿Cuáles?	

22. Indique de qué manera trata los residuos NO reciclables, tales como: trozos de piel, plásticos contaminados, cinta para estampar, etc.	
A. Los deposita en la basura	
B. Trata el residuo convirtiéndolo en abono	
C. Dona el residuo a una empresa que lo aprovecha debidamente	
D. Otros. ¿Cuáles?	

25. ¿Dé que manera trata los residuos peligrosos en su organización?	
A. Reduciendo al máximo la utilización de productos que generan los residuos	
B. Reutilizando los materiales	
C. Reciclando los residuos	
D. Otros. ¿Cuáles?	

23. Indique cuáles de los siguientes métodos utiliza para tratar los residuos peligrosos; tales como: cepillos contaminados, solventes, materiales químicos, etc.	
A. Los envía a incineración (quema)	
B. Los bota en la alcantarilla	
C. Los dona a alguna empresa	
D. Otros. ¿Cuáles?	

26. ¿Tiene establecido un programa de control y seguimiento ambiental?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

24. ¿Existe actualmente en su organización una política de reciclaje?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

V. MERCADEO

1. ¿Existe un departamento exclusivo para el área de mercadeo en su Organización?	
A. SI	
B. NO	

2. ¿Realiza estudios con el fin de identificar problemas, deseos, cambios y tendencias en el mercado?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

3. ¿Diseña estrategias con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a cambios de comportamientos, preferencias, gustos, etc.?	
A. SI	
B. NO	
¿Por qué?	

4. ¿Realiza análisis periódicos a su competencia?	
A. SI	
B. NO	
*Si su respuesta es positiva pase a la pregunta 5; en caso contrario, proceda a contestar la pregunta 6.	

7. ¿Cuáles de los siguientes métodos utiliza para promocionar sus productos?	
A. Volantes	
B. Radio	
C. Periódico	
D. Internet	
E. Otro, ¿Cuál?	

5. Indique cuál de los siguientes métodos utiliza para analizar su competencia	
A. Visita sus locales	
C. Entabla conversaciones con trabajadores	
D. Busca información por Internet	
E. Otros, ¿Cuáles?	

8. ¿De qué manera distribuye su producto?	
A. Por medio de intermediarios	
B. Por medio de punto de ventas propios	
C. Cuenta con su propio vehículo distribuidor	
D. Otros, ¿Cuáles?	

6. Indique cuál de los siguientes métodos utiliza para aumentar las ventas	
A. Promociones por días especiales (2X1, 50% Descuento, entre otras)	
B. Descuentos por volumen de compra	
C. Descuentos en costo de transporte	
D. Cupones	
E. Otras, ¿Cuáles?	

9. ¿Cuál fue la razón principal para lanzar los productos al mercado?	
A. Porque no existían en el mercado nacional	
B. Porque eran productos existentes pero eran importados	
C. Por satisfacer las necesidades de la sociedad	
D. Por ofrecer una versión mejorada del producto	
E. Otra, ¿Cuál?	

VI. ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

1. ¿Quién se encarga en su Organización de llevar los registros contables?

A. Contador

B. Auxiliar Contable

C. Dueño de la empresa

D. Otro, ¿Cuál?

2. Indique si utiliza algún sistema en específico para registrar la contabilidad

A. Costeo tradicional

B. Forma empírica personal

C. Por ABC

D. Otro

¿Cuál?

3. ¿Existe en su organización un departamento de tesorería como complemento al área contable?

A. SI

B. NO

¿Por qué?

4. ¿Cuál de los siguientes métodos utiliza para controlar los ingresos generados por las ventas de su producto en su Organización?

A. Depositán el dinero en un banco

B. Conservan el dinero en casa

C. Raramente se ven ingresos

D. Otro, ¿Cuál?

5. ¿Ha recurrido alguna vez a un plan de financiación como préstamos, líneas de crédito, entre otros?

A. SI

¿Cuáles?

B. NO

¿Por qué?

6. ¿Realiza con frecuencia planes de inversión con el fin de mejorar el ritmo de su negocio?

A. SI

¿Qué clase de planes?

B. NO

¿Por qué?

7. ¿Realiza algunos de los siguientes estados financieros?	
A. Ganancias y pérdidas	
B. Balance general	
C. Flujo de caja	
D. Presupuesto de ingresos	
E. Otro	
F. Todos los anteriores	
G. Ninguno de los anteriores	

AUTORIZACIÓN REGISTRO FOTOGRÁFICO

YO _____ Identificado con C.C. _____ de _____, autorizo a la estudiante LAURA CAROLINA RÍOS, a tomar fotografías de mi empresa, y a su publicación con fines académicos.

Firma Empresario

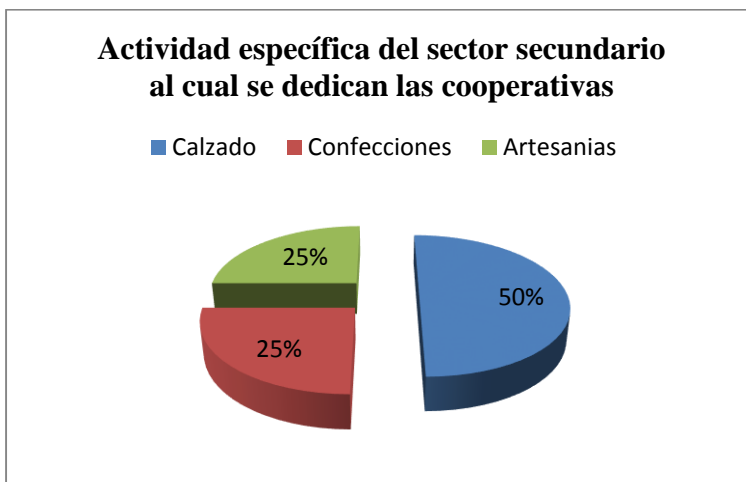
P/

Laura Carolina Ríos Sánchez

Anexo 2: Respuestas obtenidas

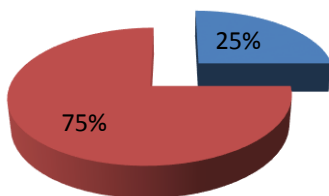
Ver archivo en Excel: (Anexo 2: Respuestas obtenidas).

Anexo 3: Gráficas resultados encuestas



Capital requerido para iniciar las organizaciones.

■ Entre \$7' y \$11' ■ Más de \$16'



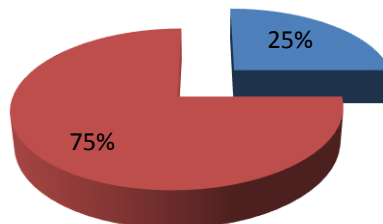
Existencia de departamento de recursos humanos en las cooperativas

■ A. SI ■ B. NO



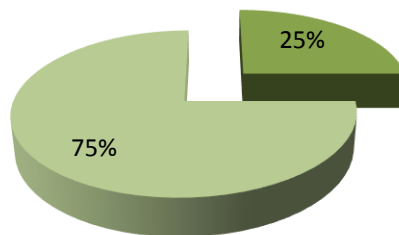
Personal inscrito en nómina en las diferentes cooperativas

■ De 10 a 15 personas ■ Más de 15 personas



Prestaciones sociales presentes en las cooperativas

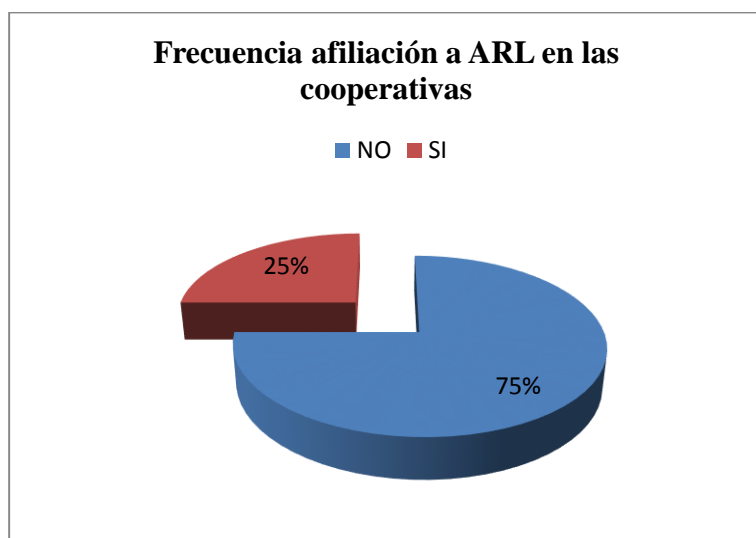
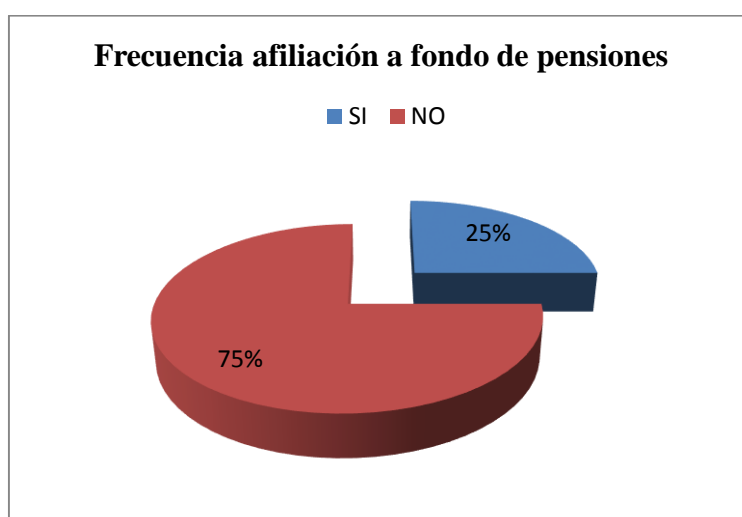
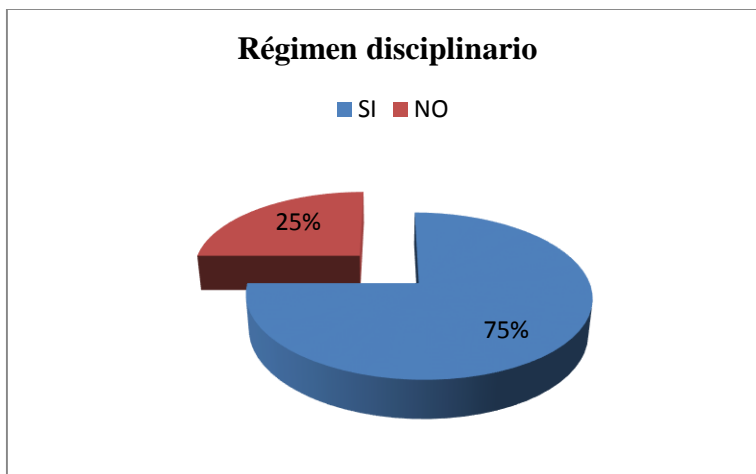
■ Todas las anteriores ■ Ninguna de las anteriores



Manual de funciones en las cooperativas apalancadas

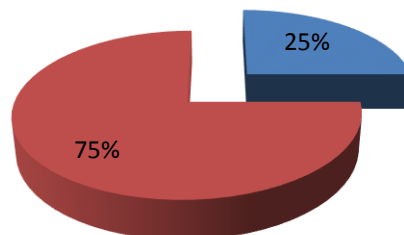
■ SI ■ NO





Conocimientos sobre riesgos eléctricos

■ SI ■ NO



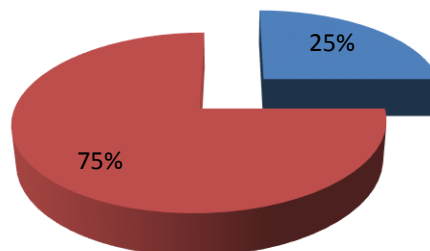
Método utilizado para combatir riesgos mecánicos

■ Bajar los tacos ■ Palanca que detiene el funcionamiento



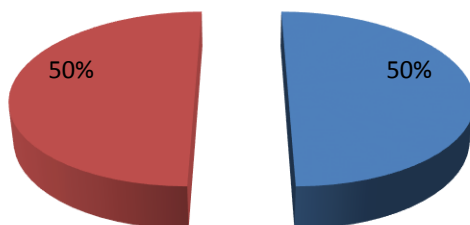
Existencia señalización zonas de peligro

■ Señales de advertencia visual ■ Ninguna señal



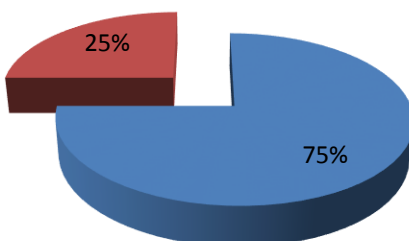
Lugar destinado para el almacenamiento de recursos

■ Reciclaje ■ Zona de almacenamiento



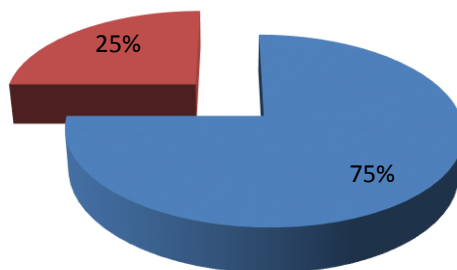
Acción a emprender ante una situación de riesgo

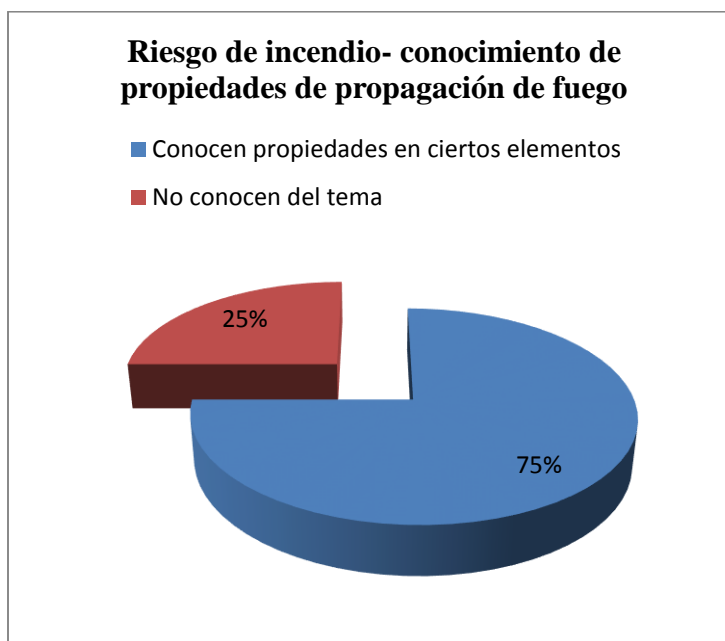
■ No emprende ninguna acción ■ Recoge y señala la zona



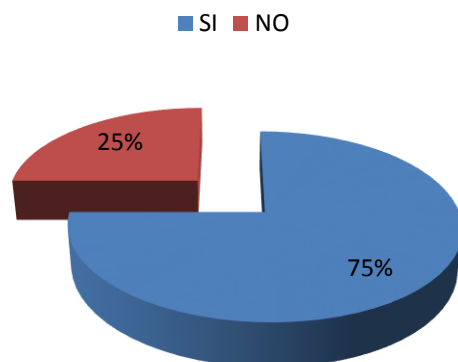
Frecuencia visitas médicas

■ Nunca ■ Cada dos meses

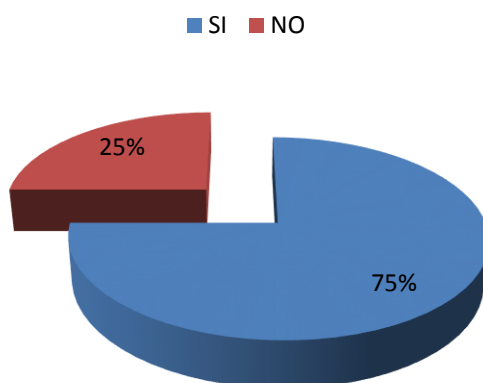


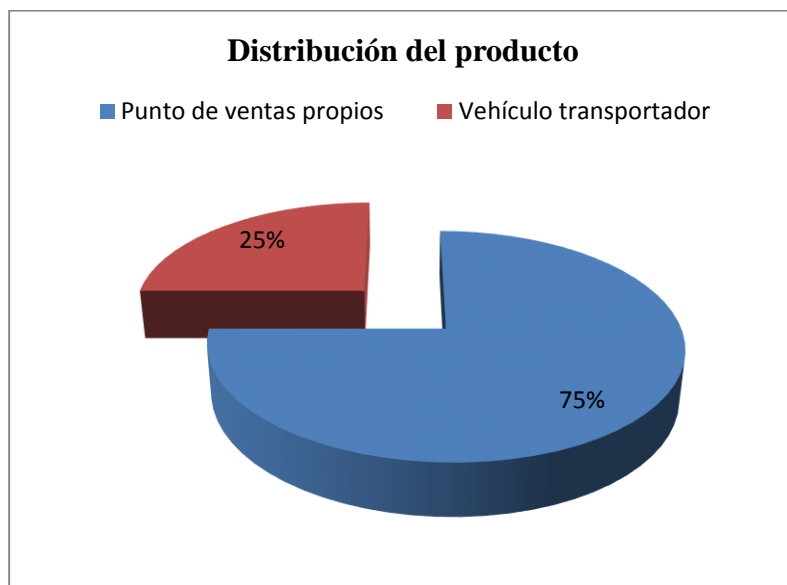
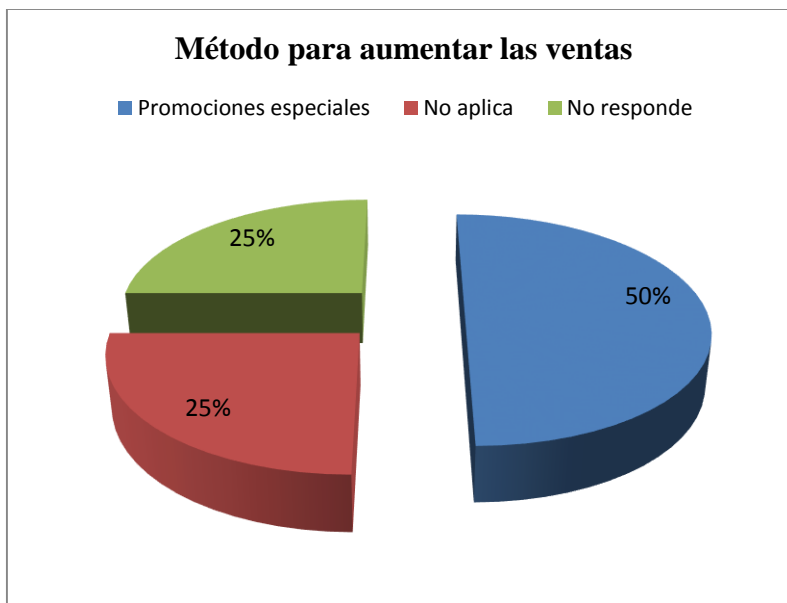


Existencia departamento destinado para el área de mercadeo en las cooperativas



Verificación del estudio de identificación de las necesidades de los consumidores.





Anexo 4: Diagnóstico Sistema Productivo- Industria Confecciones

Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga- IMEBU Capital Semilla 2013					DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO						
					Industria: Confecciones						
Ítem	Área concerniente	Descripción	% de ponderación por área	% de ponderación por descripción	1	2	3	4	5	TOTAL	TOTAL POR ÁREAS
1	Configuración general del proceso	Definición clara de procesos productivos	10.00%	4.00%					X	0.2	0.44
2		Métodos para definir los procesos de producción		6.00%				X		0.24	
3	Programación de la producción	Determinación de la cantidad de materia prima requerida para suplir la demanda	10.00%	6.00%		X				0.12	0.24
4		Método para realizar la programación de la producción		4.00%			X			0.12	
5	Proveedores	Factores determinantes al momento de escoger un proveedor	16.00%	5.00%	X					0.05	0.58
6		Ubicación geográfica de los proveedores		2.00%				X		0.08	
7		Capacidad de los proveedores de enfrentar cambios en las variaciones de demanda		6.00%					X	0.3	
8		Cumplimiento requisitos legales por parte del proveedor		1.50%					X	0.075	
9		Disposición a establecer alianzas estratégicas en el futuro		1.50%					X	0.075	
10	Máquinas	Cantidad de máquinas presentes en la empresa	12.00%	4.00%					X	0.2	0.6
11		Condición de alta tecnología de las máquinas		4.00%					X	0.2	

12		% concerniente a producción artesanal en la empresa		4.00%					X	0.2	
13	Operaciones	Conocimiento sobre los requerimientos de operarios en cada etapa del proceso productivo	10.00%	10%					X	0.5	0.5
14	Inventarios	Existencia de inventarios y/o productos terminado	9.00%	2.50%					X	0.125	0.245
15		Método para controlar los inventarios		3.50%		X				0.07	
16		Lugar destinado para almacenar los inventarios		2.50%	X					0.025	
17		Existencia persona encargada responsable de los inventarios		0.50%					X	0.025	
19	Distribución de planta	Proporcionalidad en el proceso de producción "cuellos de botella"	14.00%	8.00%					X	0.4	0.52
20		Organización de las máquinas		6.00%		X				0.12	
21	Política ambiental	Forma de tratar los residuos reciclables	8.00%	1%					X	0.05	0.17
22		Forma de tratar los residuos NO reciclables		2%		X				0.04	
23		Forma de tratar los residuos peligrosos		1%							
24		Existencia política de reciclaje en la Organización		1%					X	0.05	
25		Establecimiento de control y seguimiento ambiental		3%	X					0.03	
26	Ventas	Forma de efectuar las ventas	11.00%	11.00%			X			0.33	0.33
			100%	100%						3.625	3.625

Anexo 5: Diagnóstico Sistema Productivo- Industria Calzado

Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga- IMEBU Capital Semilla 2013					DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO						
					Industria: Calzado						
Ítem	Área concerniente	Descripción	% de ponderación por área	% de ponderación por descripción	1	2	3	4	5	TOTAL	TOTAL POR ÁREAS
1	Configuración general del proceso	Definición clara de procesos productivos	10.00%	4.00%					X	0.2	0.32
2		Métodos para definir los procesos de producción		6.00%		X					
3	Programación de la producción	Determinación de la cantidad de materia prima requerida para suplir la demanda	10.00%	6.00%				X		0.24	0.4
4		Método para realizar la programación de la producción		4.00%				X		0.16	
5	Proveedores	Factores determinantes al momento de escoger un proveedor	16.00%	5.00%				X		0.2	0.61
6		Ubicación geográfica de los proveedores		2.00%				X		0.08	
7		Capacidad de los proveedores de enfrentar cambios en las variaciones de demanda		4.50%					X	0.225	
8		Cumplimiento requisitos legales por parte del proveedor		1.50%					X	0.075	

9		Disposición a establecer alianzas estratégicas en el futuro		3.00%	X					0.03	
10	Máquinas	Cantidad de máquinas presentes en la empresa	12.00%	4.00%				X		0.16	0.56
11		Condición de alta tecnología de las máquinas		4.00%					X	0.2	
12		% concerniente a producción artesanal en la empresa		4.00%					X	0.2	
13	Operaciones	Conocimiento sobre los requerimientos de operarios en cada etapa del proceso productivo	10.00%	10%					X	0.5	0.5
14	Inventarios	Existencia de inventarios y/o productos terminado	9.00%	2.50%					X	0.125	0.345
15		Método para controlar los inventarios		3.50%		X				0.07	
16		Lugar destinado para almacenar los inventarios		2.50%					X	0.125	
17		Existencia persona encargada responsable de los inventarios		0.50%					X	0.025	
19	Distribución de planta	Proporcionalidad en el proceso de producción "cuellos de botella"	14.00%	8.00%		X				0.16	0.28
20		Organización de las máquinas		6.00%		X				0.12	
21	Política ambiental	Forma de tratar los residuos reciclables	8.00%	1%		X				0.02	0.16
22		Forma de tratar los residuos NO reciclables		2%		X				0.04	
23		Forma de tratar los residuos peligrosos		1%		X				2%	
24		Existencia política de reciclaje en la Organización		1%					X	0.05	
25		Establecimiento de control y seguimiento ambiental		3%	X					0.03	
26	Ventas	Forma de efectuar las ventas	11.00%	11.00%				X		0.33	0.33
			100.00%	100.00%						3.505	3.505

Anexo 6: Diagnóstico Sistema Productivo- Industria Artesanías

Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga- IMEBU Capital Semilla 2013					DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO						
					Industria: Artesanías						
Ítem	Área concerniente	Descripción	% de ponderación por área	% de ponderación por descripción	1	2	3	4	5	TOTAL	TOTAL POR ÁREAS
1	Configuración general del proceso	Definición clara de procesos productivos	10.00%	4.00%					X	0.2	0.32
2		Métodos para definir los procesos de producción		6.00%		X				0.12	
3	Programación de la producción	Determinación de la cantidad de materia prima requerida para suplir la demanda	10.00%	6.00%			X			0.18	0.3
4		Método para realizar la programación de la producción		4.00%			X			0.12	
5	Proveedores	Factores determinantes al momento de escoger un proveedor	16.00%	5.00%					X	0.25	0.66
6		Ubicación geográfica de los proveedores		2.00%				X		0.08	
7		Capacidad de los proveedores de enfrentar cambios en las variaciones de demanda		4.50%					X	0.225	
8		Cumplimiento requisitos legales por parte del proveedor		1.50%					X	0.075	

9		Disposición a establecer alianzas estratégicas en el futuro		3.00%	X					0.03	
10	Máquinas	Cantidad de máquinas presentes en la empresa	12.00%	4.00%		X				0.08	0.2
11		Condición de alta tecnología de las máquinas		4.00%	X				0.04		
12		% concerniente a producción artesanal en la empresa		4.00%		X			0.08		
13	Operaciones	Conocimiento sobre los requerimientos de operarios en cada etapa del proceso productivo	10.00%	10%				X	0.5	0.5	
14	Inventarios	Existencia de inventarios y/o productos terminado	9.00%	2.50%				X	0.125	0.415	
15		Método para controlar los inventarios		3.50%			X	0.14			
16		Lugar destinado para almacenar los inventarios		2.50%			X	0.125			
17		Existencia persona encargada responsable de los inventarios		0.50%			X	0.025			
19	Distribución de planta	Proporcionalidad en el proceso de producción "cuellos de botella"	14.00%	8.00%				X	0.4	0.58	
20		Organización de las máquinas		6.00%		X		0.18			
21	Política ambiental	Forma de tratar los residuos reciclables	8.00%	1%				X	0.05	0.35	
22		Forma de tratar los residuos NO reciclables		2%				X	0.1		
23		Forma de tratar los residuos peligrosos		1%							
24		Existencia política de reciclaje en la Organización		1%				X	0.05		
25		Establecimiento de control y seguimiento ambiental		3%				X	0.15		
26	Ventas	Forma de efectuar las ventas	11.00%	11.00%			X		0.33	0.33	
			100%	100%					3.655	3.655	

Anexo 7: Manual de funciones

**MANUAL DE FUNCIONES ESTÁNDAR PARA EMPRESAS DE CARÁCTER
ASOCIATIVO**

LAURA CAROLINA RÍOS SÁNCHEZ

INSTITUTO DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA

PROGRAMA CAPITAL SEMILLA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

MARZO DE 2015

Tabla de Contenido

Resumen.....	Error! Bookmark not defined.
Abstract.....	X
1. Generalidades de la empresa	1
1.1 Nombre de la empresa:.....	1
1.2 Actividad económica / productos y servicios.....	1
1.2.1 Capital Semilla	2
1.2.2 UNPES (Unidad de Procesos Empresariales Sostenibles)	3
1.2.3 Foncrédito (Fondo de Crédito Social y Productivo).....	4
1.2.5 EGE (Estrategia de Gestión del Emprendimiento).....	5
1.3 Número de empleados	5
1.4 Estructura Organizacional	6
1.5 Dirección y teléfono:.....	9
1.6 Reseña histórica.....	9
1.7 Descripción del área específica de trabajo	9
1.8 Nombre y cargo del supervisor técnico (empresa).....	9
2. Delimitación del problema	10
3. Antecedentes.....	11
4. Justificación.....	12
5. Objetivos.....	13
5.1 Objetivo general	13

5.2 Objetivos específicos	13
6. Fundamentación bibliográfica	14
7. Diseño Metodológico	19
7.1 Tipo de estudio:.....	19
7.2 Método de investigación:	20
7.3 Descripción de la población	21
8. Desarrollo metodológico	21
8.1 Planear.....	22
8.1.1 <i>Diagnóstico de la Organización</i>	22
8.2 Hacer	30
8.2. 1 Fase 1: Investigación descriptiva.....	32
8.2.2 Fase 2: Diagnóstico de sistemas productivos	49
8.3 Verificar	56
8.4 Actuar	61
8.4.1 Manual de Funciones.....	62
8.4.2 Manual de Procesos	64
8.4.3 Sistema de Indicadores de Gestión	70
Conclusiones	71
Recomendaciones	73
Anexo 1: Estructura Encuesta a aplicar	77
Anexo 2: Respuestas obtenidas.....	90
Anexo 3: Gráficas resultados encuestas.....	91

Anexo 4: Diagnóstico Sistema Productivo- Industria Confecciones	100
Anexo 5: Diagnóstico Sistema Productivo- Industria Calzado.....	102
Anexo 6: Diagnóstico Sistema Productivo- Industria Artesanías.....	104
Anexo 7: Manual de funciones	106
Introducción	111
Descripción del manual de funciones	112
Manual de funciones	114
Consejo de Administración	114
1. Gerencia General	116
1.1 Gerente general.....	116
1.2 Secretaria de gerencia.....	120
2. Gerencia técnica y administrativa	123
2.1 Gerente técnico y administrativo.....	123
3. Departamento de producción	127
3.1 Coordinador área de producción y calidad	127
3.2 Supervisor general	129
3.3 Operarios de diseño y desarrollo	130
9. Coordinación área de recursos humanos.....	159
a. Coordinador de área de recursos humanos:.....	159
10. Coordinación área de mercadeo	159
a. Coordinador del área de mercadeo.....	159
b. Asesor Comercial	160

6. Coordinación área financiera	162
6.1 Coordinador financiero:.....	162
6.2 Contador	163
7. Coordinación área de compras y manejo de inventarios.....	165
7.1 Coordinador área de compras y manejo de inventarios:.....	165
Bibliografía	166
Anexo 8: Manual de procesos.....	167
Anexo 9. Sistema de indicadores de gestión.....	168
Anexo 10: Registros fotográficos cooperativas	169

Introducción

El Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU, mediante el programa Capital Semilla, promueve la creación, formalización y puesta en marcha de ideas de negocios propuestas por emprendedores, con el fin de impulsar el desarrollo socio-económico de la región.

Durante los años que ha estado en vigencia el programa, la Institución ha adaptado herramientas propuestas por estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana que complementan y soportan el desarrollo efectivo de los nuevos proyectos apalancados financieramente por el Instituto. En esta ocasión, se ha propuesto un manual de funciones como una herramienta organizacional fundamental para las empresas de carácter asociativo (cooperativas), de manera que logre orientar a todo el personal involucrado hacia el alcance de logros diseñados para cada cargo, desarrollando al máximo su potencial y procurando minimizar el desconocimiento de obligaciones, la duplicación y superposición de funciones, entre otros; encaminando a la organización hacia el logro de objetivos institucionales, de manera que éstos generen un efecto positivo en la economía santandereana, siendo éste, el objetivo del programa Capital Semilla.

Descripción del manual de funciones

Dentro de los elementos que componen el manual se encuentran: descripción general de cada cargo, propósito general, descripción de funciones esenciales, requerimientos de estudio y experiencias y competencias laborales, las cuales se incluyen en este último ítem. La descripción específica de cada uno se expone a continuación:

i. Identificación del cargo

-Nivel: Corresponde al orden jerárquico establecido dentro de las cooperativas.

-Denominación del cargo: Nombre del cargo

-Número de cargos: Hace referencia al número de cargos por denominación del cargo.

-Cargo del jefe inmediato: Corresponde al cargo de la persona responsable por el cargo en cuestión.

ii. Propósito general: Resume la esencia del cargo, la razón de existencia del mismo dentro de la compañía y sus principales funciones.

iii. Descripción de funciones esenciales: Explicación explícita de las funciones del cargo en cuestión

iv. Requerimientos de estudio y experiencia

-Educación: Corresponde al nivel de escolaridad requerido para desempeñar el cargo.

-Experiencia: Hace referencia al tiempo laborado requerido con el fin de asegurar los conocimientos del trabajador al cargo asignado.

-Competencias laborales: Con el objetivo de complementar los niveles de estudio y experiencia, se plantean las competencias laborales como aquellas condiciones que debe poseer el individuo para ejecutar efectivamente el cargo.

-Tipo de contratación: Manera como se vincula el personal a la empresa

v. Condiciones de trabajo

Se tuvieron en cuenta dos aspectos fundamentales, riesgos a los cuales está expuesto el cargo, los cuales se clasificaron según las normas de salud ocupacional de Colombia y las condiciones del ambiente de trabajo en cada cargo.

Para la elaboración del manual de funciones, los cargos estructurados se asignaron de acuerdo al número de empleados registrados en nómina, la cantidad de operarios que son contratados “a destajo” y los presupuestos financieros; con el objetivo de adaptar la aplicación del manual de funciones a una aterrizada realidad de las cooperativas apalancadas en el año 2013, para las cuales, la estructura administrativa se desarrolla de la misma manera para ambas industrias, mientras el nivel operativo se modifica de acuerdo al tipo de actividad económica ejercida por la industria en cuestión.

Retomando el diagrama diseñado en el desarrollo de la investigación, se establecieron los cargos respectivos.

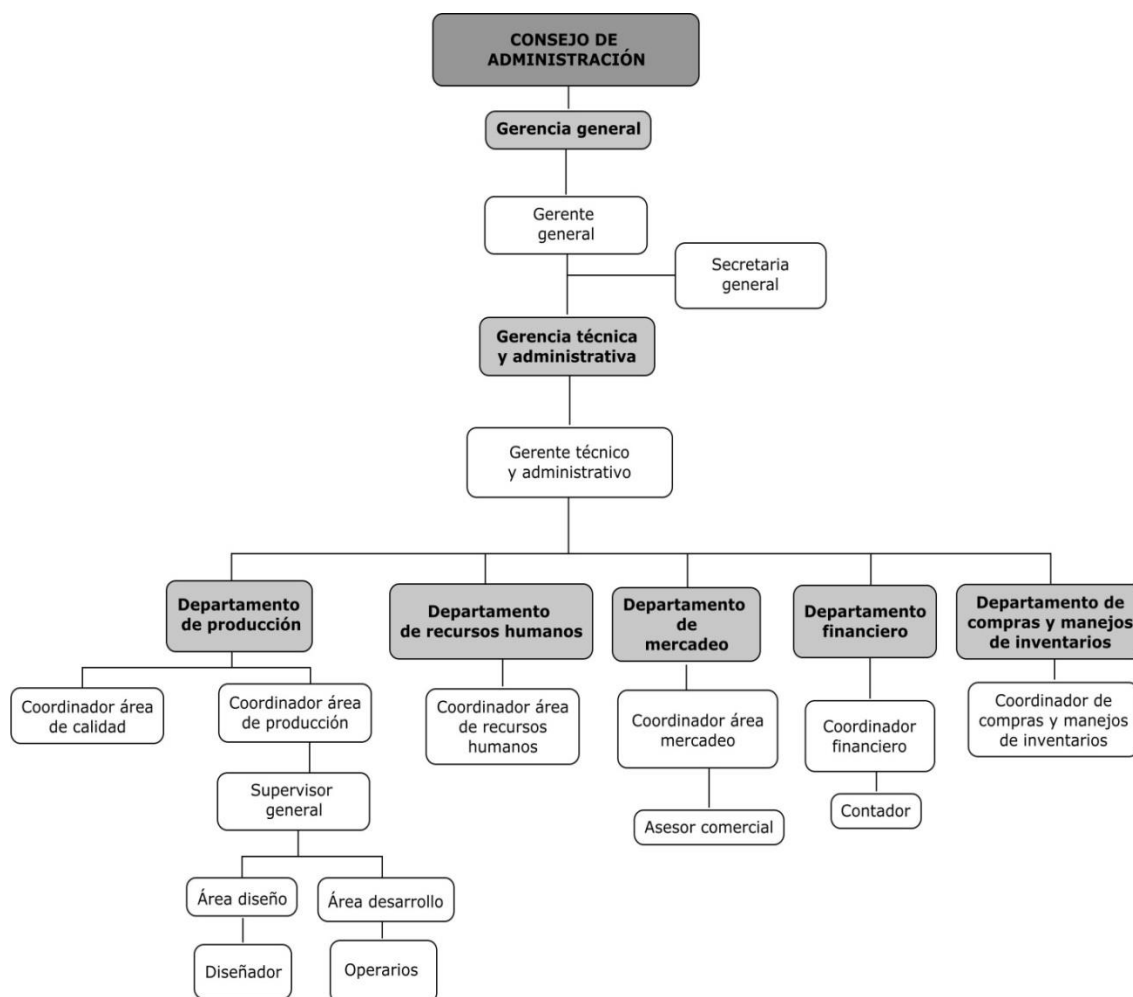


Figura 14. Organigrama estándar para el desarrollo del manual de funciones

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones

Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el órgano permanente de administración y dirección de las diferentes cooperativas que son apalancadas mediante el programa Capital Semilla, el cual se encuentra subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General.

Está integrado por 5 asociados (as) hábiles y suplentes respectivos. Dentro de la estructura del consejo existe: un Presidente (a), un Vicepresidente (a), un Secretario (a) y dos (2) vocales.

Dentro de las funciones que ejerce y compete a la gestión administrativa de las cooperativas se encuentra el hecho de proponer y desarrollar metas, objetivos, políticas, programas y actividades para operacionalizar el plan de acción de las cooperativas. De igual manera ejerce la función de representante social de las Cooperativas.

1. Gerencia General


1.1 Gerente general

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	Origina	ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB			
		Revisa	DIRECCIÓN GENERAL			
	Código		Aprueba	DIRECCIÓN GENERAL		
	Fecha	18-01-2015	Versión	1	Página	1/

I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Gerencia
DENOMINACIÓN DEL CARGO	GERENTE GENERAL
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Consejo de administración

II. PROPÓSITO GENERAL
<p>Dirigir, promover y garantizar el cumplimiento de la misión institucional, actuando como Representante Legal de la misma y principal ejecutor de las decisiones de La Asamblea y del Consejo de Administración. De igual manera, desempeñar cargos relativos a coordinación del área de recursos humanos y control de calidad, promoviendo el desarrollo integral de sus empleados y gestionando la calidad como una premisa organizacional.</p>


III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<p><u>Como Gerente General:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Organizar y dirigir la producción y comercialización de productos en la cooperativa “<i>se registra el nombre de la cooperativa</i>”. Nombrar, evaluar, renovar o remover a los empleados, de acuerdo a la Ley y a los estatutos que rigen la normatividad de las cooperativas. Colaborar en la reestructuración, la actualización y la puesta en marcha del Plan de Desarrollo con el Consejo de Administración Formular y gestionar ante el Consejo de Administración cambios en la estructura operativa, normas y políticas de personal, niveles de cargos Presentar al Consejo de Administración proyectos para los reglamentos internos y de servicios, de proyección a la comunidad. Mantener buenas relaciones en la comunicación de la administración con los órganos directivos, los asociados y terceros. Celebrar los contratos y realizar las operaciones del giro ordinario de acuerdo con los topes determinados por el Consejo de Administración. Tramitar y ejecutar las autorizaciones especiales e informar al Consejo de Administración. Elaborar y presentar el proyecto de presupuesto anual, las modificaciones o traslados presupuestales. Ordenar gastos de acuerdo con el presupuesto y firmar los balances y demás estados financieros. Intervenir en las diligencias de admisión y retiro de los asociados. Supervisar para que la contabilidad se lleve de acuerdo a los requerimientos técnicos y legales.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE ING. INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


13. Autorizar el recibo de dinero y celebrar los contratos del objeto social de “*se registra el nombre de la cooperativa*”.
14. Representar judicial y extrajudicialmente a “*se registra el nombre de la cooperativa*” asumiendo la responsabilidad requerida.
15. Ser jefe de talento humano.
16. Presentar informes periódicos al Consejo de Administración.
17. Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, la prestación de los servicios y el desarrollo de los programas.
18. Constituir fianza y póliza de manejo del personal que la requiera renovándola cumplidamente y reajustándola.
19. Presentar informe de su gestión a la Asamblea General.
20. Generar informes acerca del plan de acción, la construcción y modificación del plan estratégico de la cooperativa, la planificación y asignación de recursos, los planes de mejoramiento, los cuales incluyen sistemas de indicadores de gestión y revisión y modificación de manuales de funciones y de procesos, entre otras herramientas estructuradas.
21. Vigilar para que se mantengan en seguridad los bienes y valores de la cooperativa.
22. Responsabilizarse de la remisión de informes solicitados por los organismos de control y vigilancia oportunamente.

Como Coordinador del Departamento de Recursos Humanos:

1. Realizar los requerimientos del personal idóneo en cada una de las diferentes áreas de la compañía.
2. Ejecutar el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y retiro de empleados.
3. Estructurar el programa de Salud Ocupacional de acuerdo a los riesgos laborales existentes en la compañía.
4. Velar por el cumplimiento de los programas de Salud Ocupacional y Bienestar Social.
5. Generar reportes al Gerente técnico y administrativo, en los cuales se realicen actualizaciones de la planta de personal y por ende, del manual de funciones de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.
6. Diseñar programas de capacitación de acuerdo con los procedimientos de detección de necesidades para tal fin.
7. Revisar las diferentes liquidaciones de prestaciones sociales legales y extralegales: salarios, pensiones, etc.
8. Coordinar la programación de vacaciones de los empleados, contratando los remplazos de personal que así sean necesarios.
9. Actuar como puente de comunicación entre las diferentes áreas, promoviendo soluciones en caso de conflictos.
10. Velar por el cumplimiento de las funciones del personal a cargo.
11. Emplear y velar por el uso adecuado de las herramientas, elementos de protección y dotación asignados.
12. Cumplir las demás funciones asignadas y que correspondan con la naturaleza de su cargo.


	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE ING. INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> · Título profesional en áreas administrativas, económicas, y/o contables. · Tarjeta profesional vigente · Preferiblemente título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con administración. 	<p>Mínimo 3 años desempeñando cargos administrativos, directivos y/o similares</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, honestidad, motivación. ✓ Interpersonales: Perfil directivo, capacidad de liderazgo y negociación, comunicación efectiva: escrita y oral, excelentes relaciones interpersonales, ✓ Intelectuales: Creatividad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones ✓ Organizacionales: Planteamiento de estrategias, manejo de la información, control, comportamiento. 	<p>Contrato a término indefinido</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE ING. INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a radiación no ionizante	Dolor de cabeza, fatiga mental
Riesgos biológicos	N/A	N/A
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Carga postural estática	Cansancio exagerado por fatiga acumulada
Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	N/A	N/A
Riesgos psicosociales	Responsabilidad por cumplir las metas trazadas	Estrés, perturbación del sueño
Riesgos eléctricos	N/A	N/A
Riesgos mecánicos	N/A	N/A
Riesgos locativos	Alta actividad sísmica	Heridas, caídas, muerte
Riesgo de incendio	Probabilidad de propagación de fuego	Heridas, caídas, muerte
AMBIENTE DE TRABAJO		
Las condiciones de trabajo son normales.		


1.2 Secretaria de gerencia

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Gerencia
DENOMINACIÓN DEL CARGO	SECRETARIA GENERAL
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL

II. PROPÓSITO GENERAL
<p>Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la Compañía</p>

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al cliente cordialmente, velando por satisfacer sus necesidades. 2. Transmitir información verídica siempre y cuando le sea asignada esta labor. 3. Hacer uso de los equipos informáticos, y telefónicos de manera eficaz, distribuyendo mensajes con precisión. 4. Transmitir los documentos obtenidos mediante medios informáticos, asegurando su confidencialidad. 5. Llevar la agenda del Gerente general estableciendo y velando por el cumplimiento de las citas programadas en la misma. 6. Recibir y tramitar la correspondencia y los documentos de la Gerencia general. 7. Citar al despacho a las personas que así lo requiera el Gerente. 8. Elaborar mensualmente pedidos de artículos de oficina de la Gerencia. 9. Participar en reuniones de trabajo y asumir responsablemente las tareas que le sean asignadas. 10. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	14-02-20124	Versión		1	Página


IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> - Título de bachiller en cualquier modalidad - Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA. 	Mínimo 2 años de experiencia relacionada, manejo de redacción de documentos.
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, motivación. ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva: escrita y oral, trabajo en equipo, orientación al cliente. ✓ Intelectuales: Creatividad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad. 	Contrato a término indefinido y directo con la compañía.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE ING. INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a radiación no ionizante	Dolor de cabeza, fatiga mental
Riesgos biológicos	N/A	N/A
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Carga postural estática	Cansancio exagerado por fatiga acumulada
Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	N/A	N/A
Riesgos psicosociales	Responsabilidad por cumplir las metas establecidas por el Gerente General	Estrés, perturbación del sueño
Riesgos eléctricos	N/A	N/A
Riesgos mecánicos	N/A	N/A
Riesgos locativos	Alta actividad sísmica	Heridas, caídas, muerte
Riesgo de incendio	Probabilidad de propagación de fuego	Heridas, caídas, muerte
AMBIENTE DE TRABAJO		
Las condiciones de trabajo son normales.		

2. Gerencia técnica y administrativa

2.1 Gerente técnico y administrativo

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina	ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB		
			Revisa	DIRECCIÓN GENERAL		
	Código		Aprueba	DIRECCIÓN GENERAL		
	Fecha	18-01-2015	Versión	1	Página	7/

I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Coordinación técnica y administrativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO	GERENTE TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente general

II. PROPÓSITO GENERAL
<p>Apoyar las funciones administrativas ejercidas por la gerencia las cuales se direccionan hacia el logro de objetivos institucionales, tales como aumento de la rentabilidad, posicionamiento de marca y sostenimiento del mercado; desempeñando cargos de coordinación en el área de mercadeo, área financiera y área de compras e inventarios, garantizando las especificaciones técnicas requeridas por el cliente y las diferentes áreas organizacionales.</p>


II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES


Como gerente técnico y administrativo:

1. Coordinar los departamentos que conforman la empresa.
2. Hacer efectivo el seguimiento de la misión, visión y objetivos establecidos, proponiendo ajustes, si fuese necesario.
3. Evaluar programas y proyectos que se enfoquen hacia el mejoramiento continuo en la organización, verificando el cumplimiento de metas y objetivos trazados.
4. Coordinar las diferentes dependencias de la Institución; promoviendo el flujo de la información y una comunicación eficaz entre las mismas.
5. Dirigir los diferentes asuntos administrativos de la organización.


Como coordinador de mercadeo:

1. Generar reportes al gerente general, donde se especifiquen las fortalezas y falencias encontradas en el proceso de comercialización mensualmente, y las estrategias que se podrían fomentar para aumentar las ventas.
2. Proponer, ejecutar y realizar seguimientos a las actividades de mercadeo concernientes a las 4 P del marketing mix: producto, precio, promoción y plaza. (establecimiento de precio de venta, precio de negociación, estrategias de descuentos a clientes potenciales, planes de incentivos, tácticas de mercadeo)

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página
<ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar análisis al mercado en el cual se encuentra involucrada la organización, determinando cambios y tendencias en el entorno. 4. Revisar informes de las estrategias utilizadas para la gestión de ventas mensualmente. 5. Velar por la adecuada gestión comercial con el objetivo de aumentar y fidelizar de clientes. 6. Coordinar el equipo de fuerzas de ventas, los cuales están conformados por asesores comerciales. 7. Establecer canales de comunicación permanente con los proveedores verificando el estado de las entregas. 8. Coordinar la gestión del proceso de inventariado, según el sistema utilizado por la compañía. <p><u>Como coordinador de compras y manejo de inventarios :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar las normas vigentes legales en Colombia sobre los requisitos que deben cumplir los proveedores y relacionar dicha información con el presupuesto asignado, elaborando una lista actualizada de los proveedores que suministrarán las materias primas a la compañía “<i>se registra el nombre de la cooperativa</i>”. 2. Generar informes escritos, donde se realice la comparación entre los diferentes proveedores ideando un método que permita seleccionar a los proveedores con mayor promesa de valor. 3. Ejecutar todas las actividades relacionadas con requerimiento de nueva maquinaria y de compras de materiales y recursos, garantizando tiempos y procedimientos establecidos mientras inician los procesos de producción y/o comercialización. 4. Supervisar las existencias de material y/o productos terminados en las áreas destinadas para tal fin, generando puentes de comunicación eficaz entre las mismas. 5. Velar por el mantenimiento óptimo de los almacenes en general y el cumplimiento de las normas de salud ocupacional 6. Supervisar la generación de inventarios (marcación física de los bienes) y el registro los mismos mediante el sistema de inventariado que utilice la compañía “<i>se registra el nombre de la cooperativa</i>”. 7. Verificar el desempeño de los empleados responsables de la gestión de inventarios en la organización. 8. Generar informes sobre acciones correctivas, preventivas y de mejora para el desempeño de los procesos de compra y manejo de inventarios. 						

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> · Título profesional en áreas administrativas, económicas, y/o contables. · Tarjeta profesional · Preferiblemente título de Postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con administración. 	<p>Mínimo 3 años desempeñando cargos administrativos, directivos y/o similares</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, honestidad, motivación ✓ Interpersonales: Perfil directivo, capacidad de liderazgo y negociación, comunicación efectiva: escrita y oral, excelentes relaciones interpersonales, ✓ Intelectuales: Creatividad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones ✓ Organizacionales: Planteamiento de estrategias, manejo de la información, control, comportamiento. 	<p>Contrato a término indefinido</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE ING. INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a radiación no ionizante	Dolor de cabeza, fatiga mental
Riesgos biológicos	N/A	N/A
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Carga postural estática	Cansancio exagerado por fatiga acumulada
Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	N/A	N/A
Riesgos psicosociales	Responsabilidad por cumplir las metas establecidas por el Gerente General	Estrés, perturbación del sueño
Riesgos eléctricos	N/A	N/A
Riesgos mecánicos	N/A	N/A
Riesgos locativos	Alta actividad sísmica	Heridas, caídas, muerte
AMBIENTE DE TRABAJO		
Las condiciones de trabajo son normales.		

3. Departamento de producción

3.1 Coordinador área de producción y calidad

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Coordinación técnica
DENOMINACIÓN DEL CARGO	COORDINADOR ÁREA DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente técnico y administrativo

II. PROPÓSITO GENERAL
<p>Establecer estrategias que promuevan la cultura de calidad en los productos entregados a los clientes de la entidad, adicional, garantizar la gestión total de la producción promoviendo sistemas de mejoramiento continuo en los procesos productivos de la entidad desempeñando el cargo de coordinador del área de producción y supervisor general.</p>

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<p><u>Como coordinador de producción:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar la calidad de los materiales recibidos por parte de los proveedores. 2. Realizar reportes diarios de los daños y/o anomalías existentes en las máquinas que hacen parte del sistema productivo. 3. Informar acerca de los requerimientos de materiales. 4. Proponer estrategias que busquen mejorar los programas de producción actuales. 5. Realizar reportes a la gerencia del estado de la calidad inmersa en los productos que comercializa la entidad a sus clientes. 6. Velar por la adecuada gestión de los inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado. 7. Las demás funciones asignadas y que correspondan con la naturaleza de su cargo. <p><u>Como coordinador del área de calidad:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover en la organización el cumplimiento de parámetros esenciales de calidad. 2. Realizar inspecciones visuales sobre el estado de las materias primas antes de iniciar el proceso de producción, entregando vistos buenos o devoluciones de las mismas, de igual manera revisar el estado de la maquinaria y las herramientas que usan los operarios, diariamente. 3. Ejercer control y seguimiento sobre los recursos y/o productos defectuosos. 4. Generar reportes argumentando el por qué se generaron falencias en los procesos. 5. Proponer alternativas que mejoren las falencias encontradas 6. Confirmar el buen estado del producto final mediante inspecciones visuales.


	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

7. Realizar informes concernientes al rendimiento de las máquinas con respecto a la utilización máxima de utilización posible
8. Las demás funciones asignadas y que correspondan con la naturaleza de su cargo.

Como supervisor general:

1. Supervisar el desempeño adecuado de los operarios en el área de producción.
2. Controlar la cantidad de producto producido.
3. Supervisar la limpieza y el orden del área de producción.
4. Realizar reportes al gerente técnico y administrativo donde se detalle el desempeño de los operarios, la cantidad de producto entregado satisfactoriamente a los clientes y aquellos productos defectuosos y sus posibles causas, así como mejoras a implementar en el área productiva.
5. Las demás funciones asignadas y que correspondan con la naturaleza de su cargo.

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Preferiblemente título profesional en áreas administrativas o ingeniería industrial	Experiencia mínima de 2 años en las áreas de producción y calidad.
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, honestidad, motivación, orientación a los resultados. ✓ Interpersonales: Liderazgo, capacidad de coordinación, comunicación efectiva: escrita y oral, trabajo en equipo, manejo de conflictos, creativo, proactivo. ✓ Intelectuales: Capacidad de aprendizaje, toma de decisiones ✓ Organizacionales: Organización, altos niveles de atención. 	Contrato a término indefinido y directo con la compañía.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE ING. INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a radiación no ionizante/ exposición a ruido y vibraciones	Dolor de cabeza, fatiga visual, irritabilidad, estrés.
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Carga postural estática/ uso prologando de máquinas y/o herramientas	Cansancio exagerado por fatiga acumulada, agotamiento, desgaste muscular
Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	Exposición a quemaduras causada por fallas eléctricas	Lesiones, quemaduras
Riesgos psicosociales	Supervisión y coordinación de los trabajadores	Alteraciones cardíacas
Riesgos eléctricos	Contacto directo entre el trabajador y la corriente eléctrica	Lesiones, quemaduras, choques, fibrilación ventricular
Riesgos locativos	Alta actividad sísmica	Heridas, caídas, muerte
Riesgo de incendio	Probabilidad de propagación de fuego	Heridas, caídas, muerte
AMBIENTE DE TRABAJO		
Se desempeña en condiciones ambientales inadecuadas, debido a la exposición del ruido constante, poca iluminación, calor extremo.		

3.2 Supervisor general

Se incluye como un cargo que puede ser ejercido a nivel multifuncional desempeñado por el coordinador de área de producción y calidad, debido a la realidad económica de las cooperativas

3.3 Operarios de diseño y desarrollo


3.3.1 Diseñador

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Operacional
DENOMINACIÓN DEL CARGO	DISEÑADOR
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor general

II. PROPÓSITO GENERAL
Proponer y ejecutar ideas de diseño de colecciones nuevas, basado en estudios de tendencias a nivel mundial.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la elaboración de colecciones, incluyendo materiales y costos. 2. Desarrollar fichas técnicas de los productos. 3. Realizar prototipos para el caso de la industria de calzado y escalaje de las diferentes tallas para la industria de confecciones. . 4. Proveer los moldes al área de corte y comunicar efectivamente la idea plasmada en el diseño. 5. Reportar cualquier anomalía que se presente y relacione la maquinaria y/o equipo de su área concerniente. 6. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.


	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<p>- Para la industria de calzado: Título de bachiller en cualquier modalidad, Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA.</p> <p>-Para la industria de confecciones: Tecnólogo y/o profesional en diseño de modas</p>	<p>Mínimo 2 años de experiencia en la Industria del calzado y/o confecciones, según la industria a la cual está involucrado.</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, motivación. ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva oral, trabajo en equipo. ✓ Intelectuales: Agilidad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, destreza. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad, trabajo bajo presión. 	<p>Contrato a término indefinido y directo con la compañía.</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a radiación no ionizante/	Dolor de cabeza, fatiga visual, irritabilidad, estrés.
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Carga postural estática	Cansancio exagerado por fatiga acumulada, agotamiento, desgaste muscular
Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	N/A	N/A
Riesgos psicosociales	Contenido de la tarea por cumplimiento de metas	Estrés, perturbación del sueño, alteración de la memoria, perturbaciones gastrointestinales, fatiga, irritabilidad.
Riesgos eléctricos	N/A	N/A
Riesgos locativos	Alta actividad sísmica	Heridas, caídas, muerte
AMBIENTE DE TRABAJO		
Se desempeña en condiciones de trabajo normales.		

3.3.2 Cortador

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

I. IDENTIFICACIÓN


NIVEL	Operacional
DENOMINACIÓN DEL CARGO	CORTADOR
NUMERO DE CARGOS	Dos (2)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor general

II. PROPÓSITO GENERAL


Realizar las tareas concernientes al corte de piezas de acuerdo a los modelos de calzado y/o confecciones, entregados por el diseñador, procurando el aprovechamiento máximo de los materiales con el fin de evitar la generación de despilfarros.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Realizar los cortes de materiales de acuerdo a la industria en la cual esté laborando. Para calzado abarca: piel exterior, forros, plantillas, rellenos y adornos y para la industria de confecciones: telas, forros y adornos; de acuerdo a las instrucciones entregadas por su jefe inmediato superior, evitando el desperdicio de los mismos al máximo.
2. Cumplir con los tiempos asignados para la realización del proceso de corte, promoviendo la eficiencia en el inicio de la cadena de producción.
3. Hacer uso debido de la maquinaria y los implementos de los cuales dispone para ejercer sus actividades laborales.
4. Limpiar diariamente a la maquinaria, con el fin de garantizar adecuadamente su funcionamiento.
5. Reportar cualquier anomalía que se presente y relacione la maquinaria y/o equipo de su área concerniente.
6. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.


	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<p>· Estudios primarios como requisito mínimo. Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA.</p>	<p>Mínimo 2 años de experiencia en la Industria del calzado y/o confecciones, según la industria a la cual está involucrado.</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, motivación. ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva: escrita y oral, trabajo en equipo. ✓ Intelectuales: Agilidad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, destreza. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad. 	<p>Contrato a destajo.</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a ruidos y vibraciones	Dolor de cabeza, fatiga visual, irritabilidad, estrés.
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Posturas forzadas	Cansancio exagerado por fatiga acumulada, agotamiento, desgaste muscular, hernias, otras lesiones dorsolumbares
Riesgo mecánicos	Golpes y cortes por objetos y herramientas/ proyección de partículas/ choques contra objetos móviles	Heridas, fracturas, amputaciones
Riesgos eléctricos	Contactos eléctricos	Quemaduras
Riesgo de incendio	Alta actividad sísmica	Heridas, caídas, muerte
AMBIENTE DE TRABAJO		
Se desempeña en condiciones ambientales inadecuadas, debido a la exposición del ruido constante, poca iluminación, calor extremo.		


3.3.3 Guarnecedor

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Operacional
DENOMINACIÓN DEL CARGO	GUARNECEDOR
NUMERO DE CARGOS	Dos (2)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor general

II. PROPÓSITO GENERAL
Acondicionar la suela para los diseños de los productos y ejecutar los procesos de armar, ensamblar y coser en la fabricación del calzado.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la calidad de las piezas recibidas y ordenarlas de manera lógica, promoviendo la eficiencia en la cadena de producción. 2. Encolar cortes y plantillas con diferentes tipos de pegamento haciendo uso de máquinas o ejecutando esta labor a mano. 3. Realizar ranuras, recortando los sobrantes. 4. Operar máquinas guarnecedoras y realizar los cosidos de unión Ensamblar todas las piezas del corte de calzado por medio de máquinas cosedoras. 5. Reportar cualquier anomalía que se presente y relacione la maquinaria y/o equipo de su área concerniente. 6. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	14-02-20124	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<p>Título de bachiller en cualquier modalidad. Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA</p>	<p>Mínimo 1 año de experiencia en la Industria del calzado.</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, motivación. ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva oral, trabajo en equipo. ✓ Intelectuales: Agilidad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, destreza. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad. 	<p>Contrato a destajo.</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	14-02-20124	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO


RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO

FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a ruidos y vibraciones	Dolor de cabeza, fatiga visual, irritabilidad, estrés.
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Posturas forzadas	Cansancio exagerado por fatiga acumulada, agotamiento, desgaste muscular, hernias, otras lesiones dorsolumbares
Riesgo mecánicos	Golpes y cortes por objetos y herramientas/ proyección de partículas/ choques contra objetos móviles	Heridas, fracturas, amputaciones
Riesgos eléctricos	Contactos eléctricos	Quemaduras
Riesgo de incendio	Alta actividad sísmica	Heridas, caídas, muerte

AMBIENTE DE TRABAJO

Se desempeña en condiciones ambientales inadecuadas, debido a la exposición del ruido constante, poca iluminación, calor extremo.

Armador

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

I. IDENTIFICACIÓN


NIVEL	Sub Gerencia Técnica Operativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO	ARMADOR
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

II. PROPÓSITO GENERAL


Dar por terminado las capelladas y los cortes que serán utilizados para el montaje final del calzado.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Engrudar de pegante los cortes que serán utilizados para la construcción del calzado final.
2. Ejecutar la unión de los cortes, procurando hacerlo perfectamente, de manera que el producto forme de forma adecuada.
3. Realizar el montaje de hebillas y/o otros elementos decorativos
4. Realizar el pegado con pegante latex
5. Verificar la calidad de la labor realizada antes de entregarla a la siguiente etapa de producción.
7. Encolar cortes y plantillas con diferentes tipos de pegamento haciendo uso de máquinas o efectuando esta labor a mano.
8. Reportar cualquier anomalía que se presente y relacione la maquinaria y/o equipo de su área concerniente.
9. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.


	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
-Título de bachiller en cualquier modalidad. Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA	Mínimo 1 año de experiencia en la Industria del calzado.
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, motivación. ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva oral, trabajo en equipo. ✓ Intelectuales: Agilidad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, destreza. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad. 	Contrato a destajo.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina	ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB		
			Revisa	DIRECCIÓN GENERAL		
	Código		Aprueba	DIRECCIÓN GENERAL		
	Fecha	14-02-20124	Versión	1	Página	25/

V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a ruidos y vibraciones	Dolor de cabeza, fatiga visual, irritabilidad, estrés.
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Posturas forzadas	Cansancio exagerado por fatiga acumulada, agotamiento, desgaste muscular, hernias, otras lesiones dorsolumbares
Riesgo mecánicos	Golpes y cortes por objetos y herramientas/ proyección de partículas/ choques contra objetos móviles	Heridas, fracturas, amputaciones
Riesgos eléctricos	Contactos eléctricos	Quemaduras
Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	Inhalación de vapores/ Inhalación de cloro	Alteración en el Sistema respiratorio, dermatitis, alteración de la función hepática
AMBIENTE DE TRABAJO		
Se desempeña en condiciones ambientales inadecuadas, debido a la exposición del ruido constante, poca iluminación, calor extremo.		

3.3.4 Solador

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

I. IDENTIFICACIÓN


NIVEL	Operacional
DENOMINACIÓN DEL CARGO	SOLADOR
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor general

II. PROPÓSITO GENERAL


A partir del corte formado, ejecutar los procesos de adecuación a la plantilla del pie.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Verificar la cantidad de suelas y cortes, dado caso que la verificación sea correcta, procede a ejecutar las siguientes acciones:
 - a. Engrullar las capelladas.
 - b. Raspar las suelas
 - c. Montar los cortes a la horma
 - d. Engrudar con pegante la plantilla
 - e. Calentar los cortes ajustados en la horma y la suela para dar el pegado
 - f. Da terminado al zapato y lo retoca a través de herramientas como martillos
2. Verificar la labor realizada antes de entregarla a la siguiente etapa de producción.
3. Reportar cualquier anomalía que se presente y relacione la maquinaria y/o equipo de su área concerniente.
4. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.


	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<p>· Estudios primarios como requisito mínimo Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA.</p>	<p>Mínimo 1 año de experiencia en la Industria del calzado.</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, motivación. ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva oral, trabajo en equipo. ✓ Intelectuales: Agilidad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, destreza. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad, trabajo bajo presión. 	<p>Contrato a destajo.</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a ruidos y vibraciones	Dolor de cabeza, fatiga visual, irritabilidad, estrés.
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Posturas forzadas	Cansancio exagerado por fatiga acumulada, agotamiento, desgaste muscular, hernias, otras lesiones dorsolumbares
Riesgo mecánicos	Golpes y cortes por objetos y herramientas/ proyección de partículas/ choques contra objetos móviles	Heridas, fracturas, amputaciones
Riesgos eléctricos	Contactos eléctricos	Quemaduras
Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	Inhalación de vapores/ Inhalación de cloro	Alteración en el Sistema respiratorio, dermatitis, alteración de la función hepática
AMBIENTE DE TRABAJO		
Se desempeña en condiciones ambientales inadecuadas, debido a la exposición del ruido constante, poca iluminación, calor extremo.		


3.3.5 Emplantillador

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Sub Gerencia Técnica Operativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO	EMPLANTILLADOR
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

II. PROPÓSITO GENERAL
Dar por terminado el proceso de producción de calzado, procurando la verificación de la calidad en todos los procesos realizados anteriormente.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Retocar los imperfectos del calzado 2. Informar en dado caso que se presenten anomalías 3. Verificar el color y los detalles ejecutados en el proceso de producción 4. Verificar la coincidencia de la cantidad de pares de zapatos con los requeridos inicialmente 5. Enumerar las cajas de calzado 6. Organizar los pedidos. 7. Reportar cualquier anomalía que se presente y relacione la maquinaria y/o equipo de su área concerniente. 8. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<p>· Estudios primarios como requisito mínimo Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA.</p>	<p>Mínimo 1 año de experiencia en la Industria del calzado.</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, motivación. ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva oral, trabajo en equipo. ✓ Intelectuales: Agilidad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, destreza. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad, trabajo bajo presión. 	<p>Contrato a destajo.</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a ruidos y vibraciones	Dolor de cabeza, fatiga visual, irritabilidad, estrés.
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Posturas forzadas	Cansancio exagerado por fatiga acumulada, agotamiento, desgaste muscular, hernias, otras lesiones dorsolumbares
Riesgo mecánicos	Golpes y cortes por objetos y herramientas/ proyección de partículas/ choques contra objetos móviles	Heridas, fracturas, amputaciones
Riesgos eléctricos	Contactos eléctricos	Quemaduras
Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	Inhalación de vapores/ Inhalación de cloro	Alteración en el Sistema respiratorio, dermatitis, alteración de la función hepática
AMBIENTE DE TRABAJO		
Se desempeña en condiciones ambientales inadecuadas, debido a la exposición del ruido constante, poca iluminación, calor extremo.		

A continuación se describirán los cargos a nivel operativo en la industria de confecciones entre los cuales se encuentran:

- ✓ Operario(a) máquina fileteadora
- ✓ Operario(a) máquina plana
- ✓ Operario(a) máquina collarín
- ✓ Operario(a) terminado y acabado

Siendo los únicos cargos que difieren entre las dos industrias analizadas anteriormente


3.3.6 Fileteadora

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Operacional
DENOMINACIÓN DEL CARGO	FILETEADORA
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor general

II. PROPÓSITO GENERAL
<p>Manejar adecuadamente la máquina fileteadora, con el fin de realizar los cortes de piezas de acuerdo a las especificaciones asegurando la calidad de los productos.</p>

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerrar los lados de las diferentes prendas (cuerpos, mangas, y hombros). 2. Filetea los bordes de las piezas de las prendas para pasar a máquina plana. 3. Hacer inspección de calidad a labor realizada. 4. Limpiar diariamente a la maquinaria, con el fin de garantizar adecuadamente su funcionamiento. 5. Reportar cualquier anomalía que se presente y relacione la maquinaria y/o equipo de su área concerniente. 6. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.


	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<p>Título de bachiller en cualquier modalidad Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA.</p>	<p>Experiencia mínima 1 año en la operación de la máquina.</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, motivación, pro activa ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva oral, trabajo en equipo. ✓ Intelectuales: Agilidad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, destreza. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad, trabajo bajo presión 	<p>Contrato a destajo.</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a ruidos y vibraciones	Dolor de cabeza, fatiga visual, irritabilidad, estrés.
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Posturas forzadas	Cansancio exagerado por fatiga acumulada, agotamiento, desgaste muscular, hernias, otras lesiones dorso lumbares
Riesgo mecánicos	Golpes y cortes por objetos y herramientas/ proyección de partículas/ choques contra objetos móviles	Heridas, fracturas, amputaciones
Riesgos eléctricos	Contactos eléctricos	Quemaduras
AMBIENTE DE TRABAJO		
Se desempeña en condiciones ambientales inadecuadas, debido a la exposición del ruido constante, poca iluminación, calor extremo.		


3.3.7 Operario máquina plana

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Operacional
DENOMINACIÓN DEL CARGO	OPERARIO(A) MÁQUINA PLANA
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor general

II. PROPÓSITO GENERAL
<p>Manejar adecuadamente la máquina plana, con el fin de realizar la elaboración de prendas de acuerdo a las especificaciones asegurando la calidad de los productos.</p>

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar el área de trabajo para iniciar el proceso de confección de acuerdo a la orden verbal entregada por el supervisor general. 2. Pespuntear piezas con costura doble según proceso de confección. 3. Hacer inspección de calidad a labor realizada. 4. Limpiar diariamente a la maquinaria, con el fin de garantizar adecuadamente su funcionamiento. 5. Reportar cualquier anomalía que se presente y relacione la maquinaria y/o equipo de su área concerniente. 6. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.


	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<p>Título de bachiller en cualquier modalidad Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA.</p>	<p>Experiencia mínima 1 año en la operación de la máquina.</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, motivación, pro activa ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva oral, trabajo en equipo. ✓ Intelectuales: Agilidad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, destreza. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad, trabajo bajo presión 	<p>Contrato a destajo.</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a ruidos y vibraciones	Dolor de cabeza, fatiga visual, irritabilidad, estrés.
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Posturas forzadas	Cansancio exagerado por fatiga acumulada, agotamiento, desgaste muscular, hernias, otras lesiones dorso lumbares
Riesgo mecánicos	Golpes y cortes por objetos y herramientas/ proyección de partículas/ choques contra objetos móviles	Heridas, fracturas, amputaciones
Riesgos eléctricos	Contactos eléctricos	Quemaduras
AMBIENTE DE TRABAJO		
Se desempeña en condiciones ambientales inadecuadas, debido a la exposición del ruido constante, poca iluminación, calor extremo.		


3.3.8 Operario collarín

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Operacional
DENOMINACIÓN DEL CARGO	OPERARIO(A) COLLARÍN
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor general

II. PROPÓSITO GENERAL
<p>Manejar adecuadamente la máquina collarín, con el fin de realizar la elaboración de prendas de acuerdo a las especificaciones asegurando la calidad de los productos.</p>

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 2. Elaborar dobladillos 3. Cubrir los orillos de las telas sobre puestas sobre otra con fines decorativos. 4. Encauchar y hacer bordes 5. Hacer inspección de calidad a labor realizada. 6. Limpiar diariamente a la maquinaria, con el fin de garantizar adecuadamente su funcionamiento. 7. Reportar cualquier anomalía que se presente y relacione la maquinaria y/o equipo de su área concerniente. 8. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<p>Título de bachiller en cualquier modalidad Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA.</p>	<p>Experiencia mínima 1 año en la operación de la máquina.</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, motivación, pro activa ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva oral, trabajo en equipo. ✓ Intelectuales: Agilidad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, destreza. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad, trabajo bajo presión 	<p>Contrato a destajo.</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO


RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO

FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a ruidos y vibraciones	Dolor de cabeza, fatiga visual, irritabilidad, estrés.
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Posturas forzadas	Cansancio exagerado por fatiga acumulada, agotamiento, desgaste muscular, hernias, otras lesiones dorso lumbares
Riesgo mecánicos	Golpes y cortes por objetos y herramientas/ proyección de partículas/ choques contra objetos móviles	Heridas, fracturas, amputaciones
Riesgos eléctricos	Contactos eléctricos	Quemaduras

AMBIENTE DE TRABAJO

Se desempeña en condiciones ambientales inadecuadas, debido a la exposición del ruido constante, poca iluminación, calor extremo.


3.3.9 Operario terminado y acabado

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Operacional
DENOMINACIÓN DEL CARGO	TERMINADO Y ACABADO
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

II. PROPÓSITO GENERAL
Realizar los últimos detalles con el fin de empaacar los productos que serán comercializados finalmente.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planchar principalmente los diferentes productos. 7. Doblado de los productos. 8. Colocación de etiquetas. 3. Ejecutar la acción de empaque de los productos. 4. Reportar en caso de errores al encargado de control de calidad. 5. Realizar las tareas en el tiempo menos posible de forma adecuada. 6. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<p>Título de bachiller en cualquier modalidad Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA.</p>	<p>Experiencia mínima 1 año en la operación de la máquina.</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, motivación, pro activa ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva oral, trabajo en equipo. ✓ Intelectuales: Agilidad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, destreza. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad, trabajo bajo presión 	<p>Contrato a destajo.</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a ruidos y vibraciones	Dolor de cabeza, fatiga visual, irritabilidad, estrés.
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Posturas forzadas	Cansancio exagerado por fatiga acumulada, agotamiento, desgaste muscular, hernias, otras lesiones dorsolumbares
Riesgo mecánicos	Golpes y cortes por objetos y herramientas/ proyección de partículas/ choques contra objetos móviles	Heridas, fracturas, amputaciones
Riesgos eléctricos	Contactos eléctricos	Quemaduras
Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	Inhalación de vapores/ Inhalación de cloro	Alteración en el Sistema respiratorio, dermatitis, alteración de la función hepática
AMBIENTE DE TRABAJO		
Se desempeña en condiciones ambientales inadecuadas, debido a la exposición del ruido constante, poca iluminación, calor extremo.		

9. Coordinación área de recursos humanos

a. Coordinador de área de recursos humanos:


Se incluye como un cargo que puede ser ejercido a nivel multifuncional desempeñado por el Gerente general, debido a la realidad económica de las cooperativas

10. Coordinación área de mercadeo

a. Coordinador del área de mercadeo

Se incluye como un cargo que puede ser ejercido a nivel multifuncional desempeñado por el Gerente general, debido a la realidad económica de las cooperativas


b. Asesor Comercial

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Coordinación área de mercadeo
DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASESOR COMERCIAL
NUMERO DE CARGOS	Tres (3)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador de área de mercadeo

II. PROPÓSITO GENERAL
Ofrecer y lograr la comercialización de productos de la Organización, garantizando la satisfacción y atención al cliente, cumpliendo con las metas establecidas por el Departamento de Ventas.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capturar nuevos clientes a través de la implementación de estrategias propuestas por su jefe inmediato superior. 2. Alcanzar volúmenes de ventas propuestos. 3. Realizar visitas a clientes potenciales dentro y fuera del área metropolitana. 4. Elaborar cotizaciones requeridas por los clientes. 5. Efectuar las ventas 6. Realizar pedidos. 7. Comprobar la disponibilidad de la mercancía en los lugares destinados para el almacenamiento de los productos. 8. Efectuar seguimiento tanto de la entrega de los pedidos como el grado de satisfacción del producto con los clientes. 9. Realizar el cobro de las ventas a crédito a los clientes. 10. Realizar otras funciones asignadas por su jefe inmediato.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE ING. INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<p>· Tecnólogo en administración de empresas. Preferiblemente presentar un CAP (Certificado de aptitud profesional) expedido por el SENA.</p>	<p>Mínimo 1 año desempeñando labores afines al cargo.</p>
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad, honestidad, motivación, orientación a los resultados. ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva: escrita y oral, espontaneidad., trabajo en equipo, manejo de conflictos. ✓ Intelectuales: Creatividad, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones. ✓ Organizacionales: Planteamiento de estrategias, control, comportamiento. 	<p>Contrato a término indefinido y directo con la compañía.</p>

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE ING. INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página


V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Carga postural estática	Cansancio exagerado por fatiga acumulada
Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	N/A	N/A
Riesgos psicosociales	Responsabilidad por cumplir las metas establecidas por el gerente técnico y administrativo	Estrés, perturbación del sueño
Riesgos eléctricos	N/A	N/A
Riesgos mecánicos	N/A	N/A
Riesgos locativos	Alta actividad sísmica	Heridas, caídas, muerte
Riesgo de incendio	Probabilidad de propagación de fuego	Heridas, caídas, muerte
AMBIENTE DE TRABAJO		
Las condiciones de trabajo son normales.		

6. Coordinación área financiera

6.1 Coordinador financiero:

Se incluye como un cargo que puede ser ejercido a nivel multifuncional desempeñado por el gerente técnico y administrativo, debido a la realidad económica de las cooperativas


6.2 Contador

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	Sub Gerencia Administrativa
DENOMINACIÓN DEL CARGO	CONTADOR
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

II. PROPÓSITO GENERAL
Llevar la contabilidad de la entidad de acuerdo a las normas tributarias legales vigentes. De igual manera, desempeñar el cargo de coordinador financiero en el cual debe planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades propias de la dirección financiera con el propósito de llevar a cabo metas establecidas en los departamentos de Contabilidad y Gerencia general.


II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<p><u>Como Contador:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificar, registrar y analizar la información contable, teniendo en cuenta los principios de contabilidad generalmente aceptados. 2. Elaborar los estados financieros de la entidad, efectuando un análisis periódico en el cual el gerente general pueda tomar decisiones con base a dicha información recibida. 3. Verificar los soportes de los movimientos contables, tales como liquidación nómina, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios, activos, estado de las inversiones, cheques, recibos de cajas, facturas de ventas y compras; antes de su registro, esta también lo de la contabilización de cuentas de nómina 4. Realizar las demás funciones asignadas por su jefe inmediato superior.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE INGENIERÍA INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	14-02-20124	Versión		1	Página

Como coordinador financiero:

1. Gestionar los movimientos financieros en los bancos tales como consulta de saldos, traslado de fondos, confirmación de cheques
2. Realizar seguimiento y control al cumplimiento de metas propuestas por la Gerencia general.
3. Apoyar en la toma de decisiones al equipo gerencial.
4. Establecer planes de mejoramiento continuo al interior del departamento de Contabilidad.
5. Dirigir, coordinar y responder por el adecuado manejo y control de los dineros y títulos que por diversos conceptos reciba la compañía, conforme a los lineamientos de la Junta Directiva y la Gerencia.
6. Realizar actividades de asesoría, estructuración y re estructuración financiera, planes de inversión, y demás actividades relacionadas.
7. Aplicar estrategias y desarrollar actividades, que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
8. Planear, dirigir, controlar y responder por la gestión contable con el fin de obtener los estados financieros actualizados y que reflejen la realidad financiera de la entidad

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
-Título profesional en Contaduría Pública -Tarjeta profesional vigente -Preferiblemente título de postgrado en áreas relacionadas con contabilidad y finanzas.	Mínimo 2 años de experiencia relacionada.
COMPETENCIAS LABORALES	TIPO DE CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personales: Responsabilidad,- ✓ Interpersonales: Comunicación efectiva: escrita y oral, orientación al cliente. ✓ Intelectuales: Capacidad de aprendizaje, toma de decisiones. ✓ Organizacionales: Manejo de la información, control, comportamiento, calidad. 	Contrato a término indefinido y directo con la compañía.

	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		Origina		ESTUDIANTE ING. INDUSTRIAL UPB	
			Revisa		DIRECCIÓN GENERAL	
	Código		Aprueba		DIRECCIÓN GENERAL	
	Fecha	18-01-2015	Versión		1	Página

V. CONDICIONES DE TRABAJO		
RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL CARGO		
FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA
Riesgos físicos (carga física, ruido, iluminación, humedad, etc.)	Exposición a radiación no ionizante	Dolor de cabeza, fatiga mental
Riesgos biológicos	N/A	N/A
Riesgos ergonómicos (Posturas inadecuadas)	Carga postural estática	Cansancio exagerado por fatiga acumulada
Riesgos químicos (gases, humos, líquidos, sólidos, etc.)	N/A	N/A
Riesgos psicosociales	Responsabilidad por cumplir las metas establecidas por el Gerente General	Estrés, perturbación del sueño
Riesgos eléctricos	N/A	N/A
Riesgos mecánicos	N/A	N/A
Riesgos locativos	Alta actividad sísmica	Heridas, caídas, muerte
Riesgo de incendio	Probabilidad de propagación de fuego	Heridas, caídas, muerte
AMBIENTE DE TRABAJO		
Las condiciones de trabajo son normales.		

7. Coordinación área de compras y manejo de inventarios

7.1 Coordinador área de compras y manejo de inventarios:

Se incluye como un cargo que puede ser ejercido a nivel multifuncional desempeñado por el gerente técnico y administrativo, debido a la realidad económica de las cooperativas

Bibliografía

Burbano, R. K. (s.f.). *Manual de calidad para una fábrica de confección basado en la norma ISO 9001:2008*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. (s.f.). *Certificación de competencias: operador máquina industrial plana* .

Rincón, O. J. (2007). *Diseño e implementación de un sistema de mejoramiento de los procesos productivos basado en el estudio de trabajo para calzado Adonay*. Bucaramanga :
Universidad Industrial de Santander.

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá . (s.f.). *Guía de procesos y procedimientos*.
Bogotá.

Anexo 8: Manual de procesos

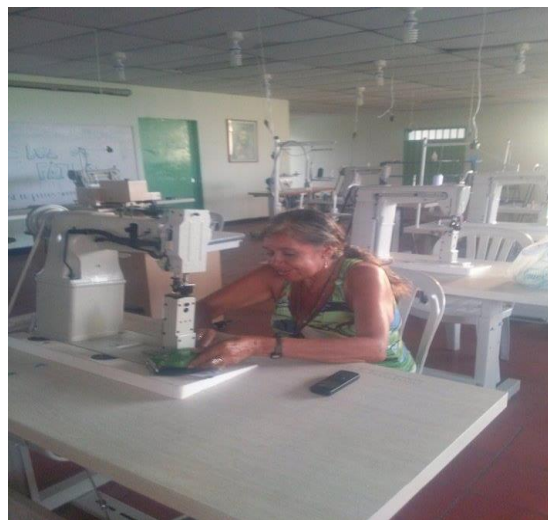
Ver archivo en Excel: (Anexo 8: Manual de procesos).

Anexo 9. Sistema de indicadores de gestión

Ver archivo en Excel: (Anexo 9: Sistema de indicadores de gestión).

Anexo 10: Registros fotográficos cooperativas

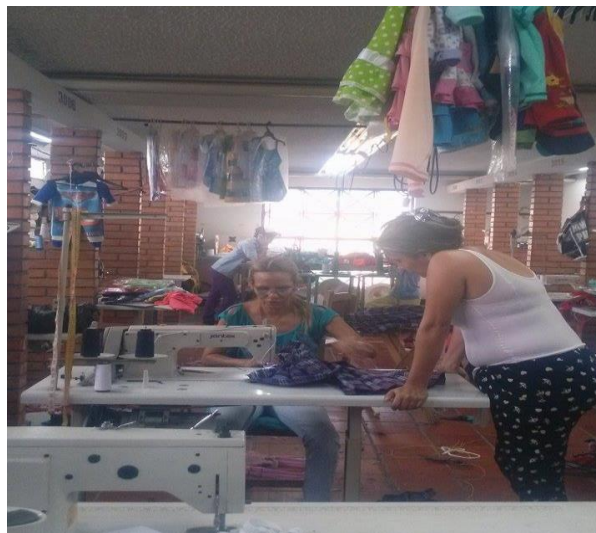
Cooperativa- marroquinería “Luz de Fátima”



Cooperativa “Iwanas”



Cooperativa “Confecciones Sol y Luna”



Cooperativa “Mujeres afrodescendientes Wayunaki”

