

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TINTORERÍA Y  
LAVANDERÍA COLOR DENIM S.A.S DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

SOFIA HELENA MACHADO ESTRADA

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BELLO – ANTIOQUIA  
2010**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TINTORERÍA Y  
LAVANDERÍA COLOR DENIM S.A.S DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**SOFIA HELENA MACHADO ESTRADA**

Monografía de grado presentada como requisito para optar al título de  
Administración de Empresas

Asesora Temática:  
Dra. ALINA SORANY AGUDELO ALZATE  
Economista U de A.

Asesor Metodológico:  
Dr. NICOLÁS MARÍN

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BELLO – ANTIOQUIA  
2010**



**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bello, diciembre de 2010.

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día, y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten. Le agradezco a mis padres gracias a ellos soy quien soy, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, seguido de regaños, de reprimendas, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento orgullosa. Le agradezco a mi compañero quien también ha hecho gran parte de mi en todo este proceso, por su amor y apoyo incondicional y dedicación durante todos estos años de completa alegría y triunfos gracias por todo. A mis hermanos y sobrinos los cuales han estado a mi lado, por sus ánimos que me alientan a la vida y por sus sueños.

También les agradezco a mis amigos más cercanos, que han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre amigos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me puedan presentar, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí y todos aquellos a quien no menciono por lo extensa que sería la lista."

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora quiere manifestar su sentimiento de gratitud a las directivas de la empresa TINTORERÍA Y LAVANDERÍA COLOR DENIM S.A.S., por haber permitido la aplicabilidad a los conocimientos adquiridos durante la formación académica, al igual que a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para la formación y estructuración de este trabajo de investigación.

Igualmente, hago mención especial a los doctores Alina Sorany Agudelo y Nicolás Marín Agudelo Alzate, orientadores de este trabajo, quien gracias a su voluntad y entrega se dio viabilidad a este informe que hoy se presenta y que se espera sea extensivo a todas las personas que quieran considerarlo como un aporte para su enriquecimiento personal, profesional e institucional.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN	18
3. OBJETIVOS	21
3.1 GENERAL	21
3.2 ESPECÍFICOS	21
4. DELIMITACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	22
4.1 ESPACIAL	22
4.2 TEMPORAL	22
4.3 CONCEPTUAL	22
5. MARCO TEÓRICO	24
5.1 ASPECTO CONCEPTUAL	24
5.2 ASPECTO TEÓRICO	27
5.2.1 Manual de Funciones	27
5.2.1.1 Concepto	27
5.2.1.2 Contenido	28
5.2.1.2.1 Identificación del Cargo	28
5.2.1.2.2 Versión del Manual	29
5.2.1.2.3 Naturaleza del Cargo	29
5.2.1.2.4 Descripción del Cargo	29
5.2.1.2.5 Funciones	29
5.2.1.2.6 Educación	29
5.2.1.2.7 Experiencia	29
5.2.1.2.8 Habilidad Mental	29
5.2.1.2.9 Responsabilidades	30
5.2.1.2.10 Condiciones de Trabajo	30

5.2.1.2.11 Esfuerzo Físico	30
5.2.1.2.12 Capacidad Visual	30
5.2.1.3 Metodología para Elaborar el Manual de Funciones	30
5.2.1.3.1 Planeación	30
5.2.1.3.2 Organización	31
5.2.1.3.3 Ejecución del Proyecto de Elaboración del Manual de Funciones	31
5.2.1.3.3.1 Recolección de la Información	32
5.2.1.3.3.2 Inducción, capacitación e implementación	32
5.2.1.3.3.3 Control	32
5.2.1.4 Fases	32
5.2.2 Manual de Procedimientos	34
5.2.2.1 Objetivos, Políticas y Componentes del Manual de Procedimientos	34
5.2.3. Competencias	35
5.2.3.1 Concepto	35
5.2.3.2 Concepto Laboral	36
5.2.3.3 Competencias Básicas	36
5.2.3.4 Competencias Laborales	37
5.2.3.5 Características de las Competencias Laborales Generales	38
5.2.3.5.1 Intelectuales	39
5.2.3.5.2 Personales	39
5.2.3.5.3 Interpersonales	39
5.2.3.5.4 Organizacionales	39
5.2.3.5.5 Tecnológicas	40
5.2.3.5.6 Empresariales o para la Generación de Empresa	40
5.2.3.6 Competencias Laborales Específicas	40
5.3 ASPECTO INSTITUCIONAL	41
5.4 ASPECTO LEGAL	42
6. METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	43
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	43



6.2.1	Método de Observación	43
6.2.2	Método Inductivo	43
6.2.3	Método Deductivo	44
6.2.4	Método de Análisis	44
6.2.5	Método de Síntesis	44
6.3	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
6.3.1	Primarias	45
6.3.2	Secundarias	45
7.	POBLACIÓN Y MUESTRA	46
7.1	POBLACIÓN	46
7.2	MUESTRA	46
8.	VARIABLES E INDICADORES	47
9.	HIPÓTESIS	48
10.	DIAGNÓSTICO: ASPECTO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL	49
10.1	CARTA ORGANIZACIONAL	49
10.2	DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA	50
11.	MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TINTORERÍA Y LAVANDERÍA COLOR DENIM S.A.S.	52
12.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TINTORERÍA Y LAVANDERÍA COLOR DENIM S.A.S.	111
13.	MANUAL DE PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TINTORERÍA Y LAVANDERÍA COLOR DENIM S.A.S.	123
13.1	REPRESENTACIÓN GRÁFICA	123
13.2	SIMBOLOGÍA BÁSICA	123
14.	CONCLUSIONES	127
15.	RECOMENDACIONES	129
	BIBLIOGRAFÍA	130

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Variables e Indicadores	47

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>pág.</b>
Gráfica 1. Carta Organizacional Actual	49

## INTRODUCCIÓN

Los manuales de funciones y procedimientos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Estos documentos permiten que una compañía pueda evolucionar, independientemente de que sus dueños o accionistas principales estén en contacto permanente con la compañía. La implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una compañía e ir haciendo los correctivos para que los procesos de producción de la compañía no se detengan y toda la empresa esté en sintonía.

Se debe ser consciente que lo más difícil no solo es montar una empresa en una franja del mercado en un momento oportuno, sino también mantenerla en el mismo y que trascienda en el tiempo. Esto último es una ardua tarea y que requiere el mayor de todos los esfuerzos de la organización. Para mantener una empresa ya constituida en un mercado que aparentemente puede ser a largo plazo, se debe preparar para que esta pueda ser autónoma y que toda la organización se pueda acostumbrar a los continuos cambios que se le avecinen.

El presente documento incluye una breve explicación de la aplicación de los diferentes manuales, documentos y formatos requeridos para la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., buscando resaltar la importancia de la implementación de dichos documentos, procesos y normas que en últimas se ve reflejado en la reducción del tiempo ocioso, optimización de los procesos administrativos, mejorar la interacción entre los diferentes equipos de trabajo de la empresa, obteniendo finalmente una reducción de costos, mejoramiento en la

capacidad de reacción de la empresa ante el mercado, una estructura organizacional más ágil, entre otros tantos beneficios más.

Si bien es cierto que la redacción y la implementación de estos documentos demanda mucho tiempo y dinero, también se debe reconocer que se hace imperativo en la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., dado que se encuentra en crecimiento y que ya lleva un recorrido en el tiempo como para tener su reconocimiento en el medio. En muchas ocasiones los costos de la empresa finalmente se ven compensados en el balance cuando los tiempos se disminuyen, los procesos se simplifican, la organización tiene capacidad de reacción a todo nivel más rápida, la información es más ágil y llega de manera ágil a la que debe usar, entre otros.

Así pues, con esta investigación estructurada desde la observación, el análisis, la comprobación, la homologación y la unificación de criterios con los directivos y empleados de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., pretende encaminar a la empresa al umbral de un mundo globalizado, estableciendo dentro de ella un instrumento gerencial moderno que le permita saber hacia dónde se dirige y cómo lo va a lograr, mediante la conformación de una misión y visión clara, apoyadas en los valores elegidos con los cuales se regirá la organización.

Igualmente, se presentan, además, manuales que detallan las funciones, procesos y procedimientos que establecen claramente los pasos que se llevan a cabo en la organización, permitiendo instaurar parámetros de control, logrando con ello que la administración de Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S. sea más eficaz y competitiva en las labores que desempeña. De la misma manera, se implementan elementos y criterios que respaldan a los gerentes al momento de tomar decisiones y encontrar soluciones para el mejoramiento continuo, pues la actividad laboral estará mucho más clara.

Esta investigación es el inicio de un análisis que permite realizar una revisión interna para hacer los ajustes al interior de la Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., que busca estandarizar los procesos y así asegurar la calidad de los productos, entrando al escenario de la globalización ad portas de los tratados comerciales.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A escala mundial los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño de las tareas de rutina, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. “Así pues los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas de las empresas, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción para quienes aspiran a ocupar nuevos puestos”.<sup>1</sup>

En este sentido las organizaciones con visión futurista, están en la búsqueda constante de mejorar cada día los procesos y procedimientos que ayudan a la completa realización de funciones a cabalidad y dentro de estas herramientas se cuenta con uno de los más utilizados como son los manuales.

Los manuales son por excelencia los documentos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y administrativos. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable

La finalidad de los manuales es que permiten plasmar la información clara, sencilla y concreta. A través de esta herramienta se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo buenos resultados.

---

<sup>1</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México D.F: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. 2002, p. 20.

En Colombia, la micro, pequeña y mediana empresa constituyen la fuerza económica del país en los diferentes sectores. Estas al igual que la grande empresa, se ven afectadas por la economía mundial, lo cual las obliga a regular sus procesos mediante sistemas de calidad para permanecer vigentes en los mercados nacionales e internacionales. Por ello, las empresas micro en especial las familiares, deben formalizar su administración ya que los cambios que se están generando con la globalización, exigen mayor crecimiento y competitividad de estas.<sup>2</sup>

Sin embargo, en la actualidad la mayoría de ellas y en especial la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., presenta inconvenientes en su administración, ya que no tiene documentados los procesos y procedimientos para la realización de sus actividades a nivel administrativo, generando reprocesos en sus funciones, y retrasos , lo que ocasiona pérdida de tiempo, mala calidad en el servicio al cliente, pérdida de imagen y rentabilidad de la empresa; por tal motivo la presente investigación tiene como objetivo, elaborar un manual de funciones, procesos y procedimientos, documentando las acciones que se llevarán a cabo en cada una de las áreas de la organización.

Es importante destacar que en el presente trabajo investigativo, no se abordó el diseño de los manuales de procesos y procedimientos a nivel productivo, dada la complejidad de las tareas y la premura del tiempo invertido en este trabajo, por lo que se ilustrará como punto de partida para una próxima investigación.

Así las cosas, la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., debe emprender políticas y estratégicas que ayuden a subsanar la falencia que presenta a nivel administrativo, mediante la elaboración y puesta en marcha de un manual de funciones, procesos y procedimientos de todas las áreas y puestos de trabajo; de lo contrario, continuarían los factores de riesgo críticos, como la

---

<sup>2</sup> BELLO PÉREZ, Carlos. Manual de producción aplicado a las PYME. Medellín: ECOE EDICIONES. 2ª Ed. 2008, p. 5.



pérdida de tiempo, la mala gestión, la falta de planeación, dirección y control, arrojando como consecuencia directa y a corto plazo, la multiplicidad de funciones y la pérdida de los canales de autoridad y dirección organizacional.

A nivel personal, la autora del presente escrito quiere emprender esta investigación con miras a realizar un aporte a la organización, dado que es partícipe directo de los procesos de mejoramiento en la empresa.

## 2. JUSTIFICACIÓN

En un mundo cada vez más complejo, dado que la diversidad y los ajustes a los nuevos cambios son cada vez más constantes y, además, se avanza con gran velocidad, las instituciones económicas no han sido la excepción ante esos cambios. El crecimiento acelerado del que se habla tiene sus raíces en la globalización que se ha generado en los últimos años, pues es una de las pruebas más duras a las que se enfrentan las empresas, en este nuevo siglo es hacer frente a la competencia de las organizaciones extranjeras, que han manifestado transformaciones rápidas siendo insostenibles para ciertos establecimientos, los cuales tienen que ir a la par, e involucrarse en competitividad y en las exigencias del ambiente, y deben enfrentarse a un entorno inestable en el que el cambio es constante. Así pues, si quieren sobrevivir y prosperar, tendrán que adaptarse a dichos cambios de una manera rápida y eficaz.

Por ello es importante que las organizaciones independientemente de su tamaño formalicen su actividad administrativa y sobre todo, la micro y pequeña empresa, ya que el cambio organizacional es inminente ellas y no pueden permanecer estáticas, sino estar alertas a las fuerzas internas y externas que hacen que estas prevalezcan o mueran.

Ahora bien, la formalización como el grado en el que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos constituyen el pilar de acción de toda empresa en forma integral.

Pero esta formalización implica definir teóricamente y por escrito las actividades que los empleados tienen que hacer, cuándo y cómo deben hacerlo.

La estandarización de las actividades ayuda en gran medida a evitar o disminuir roces y conflictos al interior de la empresa, que sólo ocasionan desgaste de sus

procesos productivos, y en ocasiones en la calidad y entrega del producto o servicio final.

Por otra parte la formalización también implica todos aquellos procedimientos establecidos por escrito a seguir en la realización de las actividades; los mismos que son considerados como planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Así, se pueden considerar los procedimientos como una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse. Lo anterior conlleva a decir que un procedimiento es una guía detallada de acción que muestra de una manera lógica y secuencial, el orden que siguen las actividades que realizan las personas en su trabajo.

La importancia de los manuales de procedimientos administrativos a través de una mirada retrospectiva a la administración permite llevar a la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

Lo interesante de esta investigación, es que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia en la administración, ya que le permitirá contar con una herramienta para obtener información oportunamente que redunde en la calidad del servicio y en el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados y directivos.

De este modo, se espera que para los empleados con la implementación de este manual de funciones, procesos y procedimientos, no surjan inconvenientes ni deficiencias internas en el área administrativa.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL**

Diseñar un Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos para el área administrativa de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S. del Municipio de Medellín, buscando con ello la documentación lógica, sistemática y cronológica de las actividades.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S.
- Identificar las actividades desarrolladas por cada una de las áreas administrativas de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S.
- Preparar el Diseño del manual de Funciones, procesos y procedimientos para el área administrativa de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., conforme a la estructura actual.

## **4. DELIMITACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 ESPACIAL**

La presente investigación se realizará en Colombia, Departamento de Antioquia, Municipio de Medellín, en las instalaciones de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S.

### **4.2 TEMPORAL**

La presente investigación tiene una duración aproximada de cuatro meses, contados a partir del mes de enero del año 2010, todo ello acorde con lo planteado en el cronograma de actividades propuesto por el Programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

### **4.3 CONCEPTUAL**

Parte de la necesidad observada como fuente directa de la investigadora, quien es partícipe directa por sus vínculos labores con la empresa objeto de estudio, encontrándose que en el momento no existen escritos que faciliten la documentación y sistematización de la información necesaria para la conformación de esta investigación, de donde no se parte de una guía teórica que posibilitara ahondar en el tema, constituyéndose así en una limitante en el aspecto conceptual.

Sin embargo, se acudieron a algunas fuentes de profesionales expertos en el tema, quienes aportaron sus conocimientos y permitieron dar las directrices para así poder estructurar esta investigación.

Así, esta investigación es una alternativa para que las pequeñas organizaciones emprendan políticas y estrategias administrativas encaminadas al fortalecimiento institucional, en especial, como un aporte académico en donde la autora, plasmando todos sus conocimientos en el área administrativa y financiera, da su grano de arena para que la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S. logre su posicionamiento en el sector económico a que se dedica.

Por tal razón, la elaboración conceptual de este trabajo se limita al desarrollo teórico de los criterios relacionados con el manual de funciones, procesos y procedimientos para el área administrativa de las micro, pequeñas y medianas empresas.

## 5. MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del marco teórico se tienen en cuenta cuatro aspectos fundamentales que buscan solucionar el problema planteado, dichas variables son: Conceptual, Teórico, Institucional y el Legal.

### 5.1 ASPECTO CONCEPTUAL

En esta sección se presentan los diferentes conceptos administrativos y técnicos que se manejarán dentro de la investigación, los cuales son necesarios para la asimilación de las temáticas desarrolladas en la misma.

**PROCESO.** Un proceso se puede definir como “una 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”<sup>3</sup>.

**PROCEDIMIENTOS.** Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: Procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, etc.

---

<sup>3</sup> ÁLVAREZ TORRES, Martín G. Manual para elaborar políticas y procedimientos. México: reimpresión Editorial Panorama, 9ª. 2002.

**DIFERENCIA ENTRE PROCESO Y PROCEDIMIENTO.** “Al analizar las definiciones de proceso y procedimiento se encuentran algunas similitudes y muchos autores utilizan indistintamente dichos términos, cuando se trata de manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos, por razones de orden jurídico, confirmado por la Constitución y las Leyes”<sup>4</sup>. En este instructivo para tener didácticos los términos "proceso y procedimiento" se emplea en forma análoga, especialmente porque se está describiendo el trabajo de una persona responsable y de allí se origina la descripción del Manual de Funciones.

**MANUAL.** Técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etc.

La acumulación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y destrezas le permitieron al ser humano crear nuevas máquinas y herramientas que le facilitarían la fabricación y distribución de sus productos. Propiciando el inicio de la segunda etapa que se caracteriza por la explotación del recurso máquina, de esta manera se inician procesos de transformación de productos naturales que culminan en la obtención de artículos para uso o servicio del ser humano, la aparición de las primeras máquinas originan grandes desplazamientos de mano de obra a los centros urbanos, sus condiciones de vida paupérrima y de explotación originan los primeros conflictos que dan origen a la Revolución Industrial, a partir de esta, toma mayor importancia la división del trabajo, la construcción de fábricas y el inicio de industrias dedicadas a la producción de un producto específico o diferentes productos o procesos.<sup>5</sup>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.** El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática,

---

<sup>4</sup> IBÍD, p. 95.

<sup>5</sup> BELLO PÉREZ, Carlos. Manual de producción aplicado a las PYME. Medellín: ECOE EDICIONES. 2ª Ed. 2008, p. 8.



instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Requiere identificar y señalar quién?, cuándo?, cómo?, dónde?, para qué?, por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

**POLÍTICA.** Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.

**NORMA.** Disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política.

**REGLAMENTO.** Conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.

**FORMATO O DOCUMENTO.** Instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.

**PUNTOS DE CONTROL.** Prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos.

## 5.2 ASPECTO TEÓRICO

Para llevar a cabo el estudio de investigación, es necesario aplicar ciertos criterios administrativos que permitan al individuo emplear los conocimientos técnicos para la construcción y diseño de un manual de funciones, procesos y procedimientos. Para aplicar los conceptos mencionados se determinan ciertos parámetros que fundamentan la base de todo proyecto.

**5.2.1 Manual de Funciones.** Una vez elaborados los procedimientos de cada una de las áreas y operaciones se procede a elaborar los manuales de funciones, los cuales tendrán como base principal los formatos únicos donde en las columnas de responsabilidad y cargo se trasladan al manual de funciones el cual a continuación se define y se indica su contenido.

**5.2.1.1 Concepto.** El manual de funciones es un documento que recopila la información de un cargo, que se obtiene de su análisis y descripción. La organización de los datos debe estar en forma secuencial, por importancia de las funciones que se tienen que desempeñar en él. “Presta el servicio de globalizar el cargo y ayuda a la persona que lo va a ejecutar para que obtenga pleno conocimiento de su trabajo. Es una herramienta que debe ser flexible, para que se ajuste fácilmente a los cambios de la organización.”<sup>6</sup>

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente, basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia

---

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México D.F: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. 2002.

e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

El manual de funciones indica qué hacer y cómo hacer el trabajo en función de cumplir con la planeación, aplicable al Recurso Humano, es decir, misión, visión, objetivos, procedimientos para que éstos se cumplan con eficiencia y eficacia, después la organización, ejecución y control que dispone el proceso administrativo aplicada a la administración de personal. Para su desarrollo se tendrá en cuenta los manuales de procedimientos, reglamento de trabajo, manuales de operaciones y mantenimiento, análisis de cargos, evaluación de cargos, análisis de carga laboral.<sup>7</sup>

**5.2.1.2 Contenido.** El manual de funciones de un cargo, debe definirlo teniendo en cuenta las actividades, las funciones y las responsabilidades que debe cumplir el trabajador para alcanzar las metas y los objetivos propuestos por la organización. El manual de funciones está conformado de la siguiente manera:

**Identificación del Cargo.** En esta parte se encuentra la siguiente información:

**Denominación del cargo.** Está ubicado en el encabezado en la parte central del formato y determina como se nombra el cargo.

---

<sup>7</sup> Ibíd., p. 59.

**Dependencia o unidad funcional.** Ubicado en la parte central del encabezado, informa el área de la cual depende el cargo. **Código del cargo.** Está ubicado en la parte derecha del encabezado del manual, los dos primeros dígitos indican el nivel jerárquico en donde está ubicado el cargo y los dos dígitos siguientes el consecutivo del cargo dentro del mismo nivel.

**5.2.1.2.2 Versión del Manual.** Esta se establece con el fin que si se requiere una actualización futura se siga teniendo en cuenta el consecutivo y la fecha de realización del mismo. Estos datos se encuentran ubicados en el encabezado en la parte lateral derecha.

**5.2.1.2.3 Naturaleza del cargo.** Indica el nivel jerárquico al cual corresponde el cargo.

**5.2.1.2.4 Descripción del Cargo.** Se establece la razón de ser del cargo.

**5.2.1.2.5 Funciones.** Describe las funciones que se desempeñan en este cargo.

**5.2.1.2.6 Educación.** Especifica el grado de conocimientos requeridos para la ejecución de las funciones establecidas.

**5.2.1.2.7 Experiencia.** Especifica la experiencia ya sea directa o relacionada requerida para el desempeño del cargo.

**5.2.1.2.8 Habilidad Mental.** Se estipula el nivel de raciocinio, capacidad analítica, versatilidad e idoneidad que requiere el trabajador para desempeñarse de manera adecuada en el cargo.

**5.2.1.2.9 Responsabilidades.** En este ítem se indica el grado de responsabilidad en cuanto a la supervisión de personal, manejos de equipos, herramientas, valores e información confidencial, teniendo en cuenta su frecuencia e importancia. **VIÑETA MODELO (MARGEN)**

**5.2.1.2.10 Condiciones de Trabajo.** En este ítem se establecen dos subfactores de especificación como lo son el ambiente de trabajo y el riesgo.

**5.2.1.2.11 Esfuerzo Físico.** Este ítem determina el esfuerzo físico que requiere el trabajador para realizar las funciones a su cargo.

**5.2.1.2.12 Capacidad Visual.** Especifica el esfuerzo visual que realiza el trabajador en la ejecución de sus funciones y actividades.

**5.2.1.3 Metodología para Elaborar el Manual de Funciones.** El proceso de elaboración del Manual de Funciones: Para la elaboración del Manual de Funciones se asimila a cualquier proyecto que requiere organizar, los elementos del proceso de administración, es decir en Planeación, Organización, Ejecución y Control.

**5.2.1.3.1 Planeación.** Aplicada al Recurso Humano, cumpliendo entre otros los siguientes pasos:

- Problema
- Justificación
- Marcos de referencia
- Objetivos del proyecto
- Metodología

- Actividades
- Cronograma
- Costos

**5.2.1.3.2 Organización.** Comprende los siguientes aspectos:

- Asignación de tareas al equipo
- Capacitación al equipo y a los funcionarios
- Asignación de presupuestos y equipos

**5.2.1.3.3 Ejecución del Proyecto de Elaboración del Manual de Funciones.**

Comprende los siguientes aspectos:

**5.2.1.3.3.1 Recolección de la Información:**

**a. Formato básico**

**b. Técnicas para recolectar la información:**

- Entrevista individual
- Entrevista grupos
- Reunión con los jefes y otros funcionarios
- Observación directa en los puestos de trabajo
- Participantes y experiencias de los empleados de la empresa
- Informe de terceros
- Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas a:
  - Titulares
    - \* Jefes
    - \* Supervisores
    - \* Subalternos
- Cuestionarios de aspectos críticos de labores a

- \* Titulares
  - \* Jefes
  - \* Supervisores
  - \* Subalternos
  - Panel con expertos
  - Hojas de ruta
  - Manuales de procedimientos
- b. Trascripción de la información**, a través de borradores y posteriormente y una vez hechas las correcciones y cambios, elaborará el definitivo.
- c. El ordenamiento de la información**
- d. Redacción final y digitación, según modelo de formatos**
- e. Análisis de la información**
- f. Verificación de la información:**
- \* Titulares
  - \* Jefes
  - \* Supervisores
  - \* Subalternos

#### **5.2.1.3.3.2 Inducción, capacitación e implementación.**

**5.2.1.3.3.3 Control. Mediante verificación y evaluación para mejorar y perfeccionar.**

**5.2.1.4 Fases.** Con base en el esquema anterior y de acuerdo con sus unidades, funciones y objetivos se cumplirá las siguientes fases:

**Fase I. Descripción de la empresa.** Reúne concretamente la función de Organización y distribución de cargos.

**Fase II. Clasificación de cargos.** Comprende las siguientes etapas:

- Tipificación de cargos
- Justificación de cargos
- Criterios de evaluación
- Metodología: mediante el diligenciamiento de los formatos básicos:
- Entrevista individual
- Entrevista grupal
- Jefes
- Supervisores
- Subalternos
- Reportes de terceros
- Panel de expertos
- Capacitación al personal

**Fase III. Recolección de información**

**Fase IV. Análisis e interpretación de la información**

**Fase V. Construcción y redacción del manual**

**Fase VI. Revisión y correcciones**

**Fase VII. Entrega del manual definitivo**

**Fase VIII. Inducción a los empleados**



## **5.2.2 Manual de Procedimientos.**

### **5.2.2.1 Objetivos, Políticas y Componentes del Manual de Procedimientos.**

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles validos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los

empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

- Elementos esenciales para practicar auditorías, interventoras y en general evaluaciones internas e independientes o externas.

### **5.2.3. Competencias.**

**5.2.3.1 Concepto.** La competencia humana general es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente, “ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal y actuar de manera que se considera correcta”<sup>8</sup>.

Las competencias humanas generales tienen las siguientes características:

- Son aprendizajes mayores o comprensivos, resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales.
- Son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento.
- Son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano.

---

<sup>8</sup> CARMARGO NIÑO LAURA MARCELA. Propuesta para elaborar un manual de funciones. Bogotá: Editorial Universidad Santo Tomás de Aquino, 2009. p. 88.

- Son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona.
- Son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

### **5.2.3.2 Concepto Laboral.**

La competencia es como un conjunto de conocimientos prácticos socialmente establecidos; habrá que señalar que dichos conocimientos no se refieren a meros haceres rutinarios, sino que reflejan el desarrollo de determinadas habilidades, desarrollando además estrategias que le permiten utilizarlos creativamente frente a las diversas situaciones que lo demandan, destacando así que lo que se aprende es la competencia, no las realizaciones particulares. La competencia se evidencia situacionalmente, en íntima relación con un contexto, y generalmente es evaluada por algún agente social del entorno, luego entonces, un individuo para que su actuación sea competente, ha de ponerlas en juego en la situación específica. Se sugiere además que las habilidades están vinculados a una estructura que implica que para el logro de una competencia determinada se involucra, más que una habilidad específica, una estructura de habilidades. Con estos elementos podremos ahora colegir lo que es significado laboral de competencia que veremos enseguida. Se destaca que el significado laboral de competencia como simple descripción de algo que debe ser capaz de hacer una persona que trabaje en una área laboral concreta y como una acción, conducta o resultado que la persona en cuestión debe poder realizar, se trata más bien de un punto de vista alternativo respecto del concepto de competencia, al considerar que el conocimiento, la comprensión de la situación, el discernimiento, la discriminación y la acción inteligente subyacen en la actuación y en la competencia; en otras palabras, la competencia supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro, lo que podría ser un “conocimiento técnico inteligente”.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ibíd., p. 105.

**5.2.3.3 Competencias Básicas.** Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las ciudadanas y las laborales.

Las competencias básicas en matemáticas se relacionan con “el saber hacer en el contexto matemático, que no es otra cosa que el uso que el estudiante hace de la matemática para comprender, utilizar, aplicar y comunicar conceptos y procedimientos matemáticos”. A su vez, la competencia comunicativa o de uso del lenguaje, se refiere al “uso del lenguaje para acceder a la comprensión y a la producción de diferentes tipos de textos. Es decir, a la manera como el estudiante emplea su lenguaje en los procesos de negociación del sentido”<sup>10</sup>.

**5.2.3.4 Competencias Laborales.** Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

La competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados. Contar con competencias básicas, ciudadanas y laborales facilita a los jóvenes construir y hacer realidad su proyecto de vida, ejercer la ciudadanía, explorar y desarrollar sus talentos y potencialidades en el espacio productivo, lo que a la vez les permite consolidar su autonomía e identidad personal y mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad

---

<sup>10</sup> Ibíd., p. 110.

productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas, que es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad. Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos. Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas.<sup>11</sup>

**5.2.3.5 Características de las Competencias Laborales Generales.** Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas, las competencias laborales deben tener como características generales el ser:

- a. Genéricas. No están ligadas a una ocupación particular
- b. Transversales. Son necesarias en todo tipo de empleo
- c. Transferibles: Se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
- d. Generativas: Permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
- e. Medibles: Su adquisición y desempeño es evaluable

---

<sup>11</sup> Ibíd., p. 121.

Los cambios recientes en el mercado laboral reflejados en los elevados índices de desempleo e informalidad y las nuevas formas de contratación han incidido en que la capacidad para emprender actividades productivas tales como asociaciones, cooperativas, unidades de trabajo familiar o comunitario o crear empresa, sea considerada hoy en día una competencia laboral general. Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo.

**5.2.3.5.1 Intelectuales.** Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

**5.2.3.5.2 Personales.** Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.

**5.2.3.5.3 Interpersonales.** Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.

**5.2.3.5.4 Organizacionales.** Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.

**5.2.3.5.5 Tecnológicas.** Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.

**5.2.3.5.6 Empresariales o para la Generación de Empresa.** Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

**5.2.3.6 Competencias Laborales Específicas.** Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen. En una gran parte de países las ocupaciones se han

agrupado por afinidad de funciones, buscando con ello hacer ofertas educativas que permitan la movilidad entre varios campos ocupacionales, es decir, formar en áreas que sirvan a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación.<sup>12</sup>

### **5.3 ASPECTO INSTITUCIONAL**

La empresa Tintorería y Lavandería Color Denim S.A.S. es una sociedad simplificada por acciones, creación que permite el código de comercio de una de las tantas formas de personas jurídicas que pueden crearse. Es una empresa que se dedica a prestar servicios de tintorería y lavandería a los industriales del ramo de la confección.

Fue fundada en marzo 15 de 2009 por la iniciativa de unos emprendedores del sector textil y responden a los siguientes nombres: Yilgar Colorado Estrada, Edwin Alonso Cano Zapata y Carlos Albeiro Correa Ortiz quienes viendo las necesidades en el mercado del servicio de tintorería y lavandería, se dieron a la tarea de desarrollar la empresa.

La razón social Tintorería y Lavandería Color Denim surge por iniciativa de uno de los socios y precisamente hace referencia al denim (índigo) porque el 100% de los procesos de la empresa están destinados a las líneas del índigo crudo antes del proceso.

Este sale de un nombre compuesto:

Color. En la empresa se desarrollan procesos de manualidades y teñidos para darle forma y color a la prenda.

---

<sup>12</sup> Ibíd., p. 135.



Denim. Hace referencia a las prendas de vestir fabricadas en índigo (jeans).

Color Denim S.A.S., se encuentra ubicada en el municipio de Medellín, en la dirección carrera 52 7 sur – 85, Bodega 110, avenida Guayabal al sur de la ciudad en la comuna 13.

Con relación a la Visión, Misión y organigrama la empresa carece de estas herramientas administrativas, creándose así una necesidad, y por tal razón se propone el siguiente estudio.

#### **5.4 ASPECTO LEGAL**

Para el desarrollo de este estudio, es preciso aclarar que se tomarán como fundamentos teóricos los siguientes elementos:

- Acta de Constitución.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Estatutos organizacionales.
- Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.

Cabe anotar que algunos de estos elementos aun no se encuentran vigentes en la empresa, por tanto se tomará como base los existentes en la empresa.

### **6. METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se empleó para la realización de el presente estudio es descriptivo - explicativo, en tanto que el objeto se centra en el diseño de un

manual de funciones, procesos y procedimientos para el área administrativa de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., partiendo del conocimiento y experiencia a título personal de la investigadora y por ser partícipe directa en los procesos de mejoramiento de la empresa. Igualmente, se configura el carácter descriptivo por cuanto se estructuran las diferentes variables de administrativo, técnico y operativo del área administrativa de la organización.

## **6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

En esta investigación se ha incorporado como un elemento apropiado para abstraer todos los elementos esenciales aportados por los empleados, para organizarlos de forma sistemática de acuerdo a sus necesidades.

**6.2.1 Método de Observación.** El estudio se realizó a través del método de observación, como apoyo fundamental para evidenciar los hechos que se presentan en los empleados, al ser entrevistados acerca de las actividades desarrolladas por cada uno de ellos en el área administrativa.

**6.2.2 Método Inductivo.** En la investigación se pretende llegar a conclusiones y premisas que sean identificadas en la observación, con el propósito de determinar la viabilidad del problema objeto de estudio y, así mismo, establecer cuáles son los medios e instrumentos que deben ser utilizados para desarrollar un plan de implementación del proyecto.

A partir de este método se pretende llegar a conclusiones cercanas a la realidad sobre las situaciones observadas y acordes con el planteamiento del problema de la presente investigación.

**6.2.3 Método Deductivo.** A partir de situaciones generales que se lleguen a identificar en el área administrativa de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., se pretende ilustrar las explicaciones particulares contenidas en la situación observada con el propósito de analizar los hechos o situaciones que deben ser evaluadas y analizadas, específicamente en lo correspondiente a las actividades desarrolladas por cada uno de los empleados en los puestos de trabajo.

**6.2.4 Método de Análisis.** El método de análisis en la investigación identificará cada una de las características reales que presentan los diferentes cargos del área administrativa de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., con lo cual se establece una relación de las causas y efectos acerca de la generación de los manuales de funciones, procesos y procedimientos.

**6.2.5 Método de Síntesis.** Explicación clara sobre los aspectos que se tomarán como referencia para la elaboración del manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., relacionando los elementos componentes del problema y crear las explicaciones necesarias para partir del estudio de investigación.

### **6.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**6.3.1 Primarias.** Como fuentes primarias se tuvieron las suministradas por los diferentes empleados del área administrativa de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S.

**6.3.2 Secundarias.** Se tuvieron como secundarios los contenidos temáticos de algunos textos que tratan la problemática acá planteada, los cuales se relacionaron en la bibliografía.

## 7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 7.1 POBLACIÓN

La población objeto de estudio estuvo conformada por los empleados adscritos al área administrativa de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., la cual es de cinco personas que se desempeñan en dicha unidad.

### 7.2 MUESTRA

Por ser una población tan demasiada corta, se toma la totalidad de la población como muestra representativa para el desarrollo de la investigación.

## 8. VARIABLES E INDICADORES

**Cuadro 1. Variables e Indicadores.**

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	Proporciona el fundamento teórico – práctico de	Factores de tipo organizacional con base en la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades.</li> <li>• Desempeño.</li> <li>• Cargos.</li> </ul>

<p>Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S.</p>	<p>estudio para el diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos para el área administrativa.</p>	<p>estructura actual de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados.</li> <li>• Periodicidad.</li> <li>• Análisis de desempeño y perfil ocupacional.</li> </ul>
<p>ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S.,</p>	<p>Describe el diseño organizacional, identificando las diferentes unidades administrativas, con el fin de orientar las condiciones y políticas para el diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos.</p>	<p>Identifica las actividades desarrolladas en cada uno de puestos de trabajo en el área administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta organizacional.</li> <li>• Actividades, procesos y procedimientos.</li> <li>• Unidad administrativa.</li> </ul>
<p>DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA</p>	<p>Indica las herramientas necesarias para poder canalizar la dirección estratégica de la empresa en su área administrativa, conforme su estructura actual y a la proyección de crecimiento.</p>	<p>Condiciones necesarias para el cabal funcionamiento administrativo de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades.</li> <li>• Procesos.</li> <li>• Procedimientos.</li> <li>• Flujogramas por actividades.</li> <li>• Desarrollo de la planeación, organización, control y evaluación. Recurso humano.</li> </ul>

## 9. HIPÓTESIS

De acuerdo al número de variables definidas, se tienen las siguientes hipótesis:

Hipótesis = No. Variables (No, variables – 1) / 2.

Hipótesis = 3 (3 - 1) / 2

Hipótesis = (3 x 2) / 2

Hipótesis = 6 / 2 = 3.

$$H_1 = V_1 + V_2$$

El diagnóstico actual del área administrativa de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., tiene incidencia en la estructuración administrativa de la organización.

$$H_2 = V_1 + V_3$$

El diagnóstico actual del área administrativa de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., tiene incidencia en el diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos.

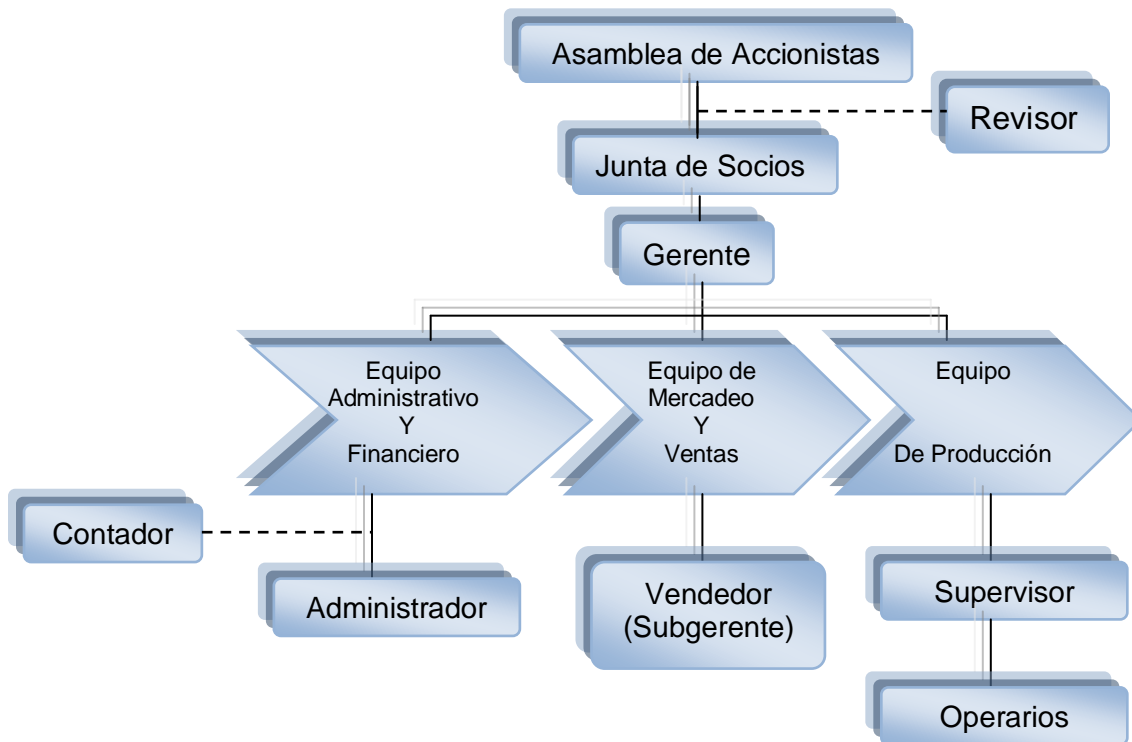
$$H_3 = V_2 + V_3$$

Con la identificación de las actividades desarrolladas en cada uno de puestos de trabajo en el área administrativa de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., se crean las condiciones necesarias para el cabal funcionamiento administrativo de la organización.

## 10. DIAGNÓSTICO: ASPECTO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

### 10.1 CARTA ORGANIZACIONAL

La carta organizacional u organigrama actual de la compañía está conformada según lo muestra la siguiente grafica, la cual es específica ya que en esta organización no se contaba con una carta formal.



**Gráfica 1. Carta Organizacional Actual**

## **10.2 DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA**

Actualmente la empresa no tiene claro la definición de las actividades desarrolladas por cada uno de los estamentos que integran el área administrativa, por tanto, es prudente considerar la creación de las actividades que se ilustraran en cada una de las dependencias, definiendo las funciones, procedimiento y procesos necesarios en cada una ellas.

Este aspecto deja como consecuencia directa que por no existir unos criterios o políticas organizacionales para el diseño del manual de funciones y procedimientos, queda la tarea a desarrollar por parte de la investigadora como aporte en este proceso de mejoramiento de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S.

Queda entonces desarrollados los dos primeros objetivos específicos planteados en esta investigación.



# MANUAL DE FUNCIONES

## 11. MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TINTORERÍA Y LAVANDERÍA COLOR DENIM S.A.S.

El manual de funciones es un registro que contiene la descripción organizada de las tareas o actividades realizadas en los diferentes puestos de trabajo del área administrativa de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., consignadas de forma tal que se pueden ver claramente cuáles son las básicas y cuáles son las específicas.

Igualmente, es un instrumento, un medio, una herramienta que ayuda a agilizar la evaluación de cada uno de los cargos, permitiendo mejorar las tareas, analizar si existe duplicidad de funciones, si se pueden crear cargos nuevos para así canalizar la toma de decisiones obteniendo buenos resultados en la interacción de los recursos de la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S.

A continuación se presenta el diseño propuesto del manual de funciones para el área administrativa en condiciones actuales, teniendo de presente que se ilustran las funciones de acuerdo a las sugerencias ofrecidas por los directivos.

Comprende los siguientes aspectos:

- Control de Actualización.
- Descripción General del Cargo.
- Especificaciones del cargo: Comprende los niveles de conocimiento, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo, condiciones personales y estudios requeridos. Igualmente, cada nivel contiene los factores a desarrollar

en cada una de las competencias, es decir, se evalúan y definen cada factor y el grado que se requiere para poder desarrollar a cabalidad la función asignada.

### CONTROL DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

ELABORADO POR:	FECHA DE ELABORACIÓN			FECHA DE REVISIÓN			PERSONAL AUTORIZADO PARA ACTUALIZAR	APROBACIÓN (FIRMA)
	DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO		
Sofía Helena Machado Estrada	15	05	2010					

	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES DE SEGURIDAD</b>
<b>CARGO:</b> Gerente	<b>JEFE DIRECTO:</b> Junta Directiva
	<b>PERSONAL A CARGO:</b> Todo el personal de la empresa
<b>FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO</b>	<p>Representar a la sociedad judicial y extrajudicialmente.  Nombrar y remover libremente los empleados de su dependencia,  Convocar la junta directiva, a reuniones ordinarias o extraordinarias cuando lo estime conveniente.  Visitar en forma periódica todas las dependencias de la compañía.  Velar de forma cuidadosa y constante por el mejor rendimiento del trabajo, el cumplimiento de los programas trazados y seguridad de los bienes sociales.  Cumplir con las demás responsabilidades que le correspondan.</p>
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS PARA EL CARGO</b>	<p>Planear, organizar, dirigir y controlar los lineamientos que deben orientar la empresa.</p> <p>Analizar y presentar los informes y estados financieros de la organización a la Junta Directiva con la periodicidad requerida.</p>
<b>EDUCACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Producción, Economía.</li> <li>• Manejo de sistemas.</li> <li>• Manejo nivel medio del inglés.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES DE SEGURIDAD</b>
<b>CARGO:</b> Administrador	<b>JEFE DIRECTO:</b> Gerente <b>PERSONAL A CARGO:</b> Secretaria – Auxiliar Contable – Tesorería – Personal – facturación – Cartera – Costos y Presupuestos.
<b>FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO</b>	<p>Procurar la maximización de los recursos técnicos y humanos para el cabal cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>Velar por que se cumplan todas las actividades básicas de la administración y de la toma de decisiones pertinentes.</p>
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS PARA EL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estará encargado de la exhaustiva escogencia de personal, elaborar el Reglamento Interno de Trabajo y el Manual de Funciones, vigilar y supervisar la ejecución de los programas de capacitación y motivación del personal.</li> <li>• Suministrar al contador toda la información requerida por este; tener un excelente manejo de las cuentas corrientes; Se encargará de la cotización y el costeo del producto; elaborar los presupuestos; medir el cumplimiento de las metas financieras; revisar los informes contables y establecer su veracidad y cumplimiento con las normas contables y de impuestos; elaborar la nómina de los empleados; velar por los recursos financieros de la empresa.</li> </ul> <p>Establecer las políticas para alcanzar los objetivos fijados, tanto de mercadeo, publicidad, y elaboración de las especificaciones del cliente, así como también fijará programas de determinación del precio; establecer políticas para la incorporación de nuevos clientes potenciales.</p>
<b>EDUCACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Producción, Economía.</li> <li>• Manejo de sistemas.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES DE SEGURIDAD</b>
<b>CARGO:</b> Jefe de Ventas	<b>JEFE DIRECTO:</b> Gerente General.
	<b>PERSONAL A CARGO:</b> Vendedores
<b>FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO</b>	<p>Coordinar las actividades de los vendedores para alcanzar las metas propuestas por la empresa.</p> <p>Controlar la fuerza de ventas.</p>
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS PARA EL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de clientes.</li> <li>• Manejo de sucursales y agencias.</li> <li>• Determinar los precios.</li> <li>• Establecer promociones y descuentos.</li> <li>• Controlar vendedores.</li> <li>• Contratar publicidad para productos existentes y nuevos.</li> <li>• Presentar informe mensual de los indicadores de la gestión de ventas.</li> </ul>
<b>EDUCACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas o Tecnología en Mercadeo</li> <li>• Manejo de sistemas.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES DE SEGURIDAD</b>
<b>CARGO:</b> Supervisor.	<b>JEFE DIRECTO:</b> Jefe de Producción y Calidad.
	<b>PERSONAL A CARGO:</b> Operarios – Conductor.
<b>FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO</b>	<p>Controlar el personal y la producción.</p> <p>Manejo del software de la producción..</p>
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS PARA EL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar al personal.</li> <li>• Controlar el proceso de producción.</li> <li>• Manejo de equipos.</li> <li>• Vigilar y realizar la limpieza de los equipos y la planta.</li> <li>• Cierre de la planta.</li> <li>• Atender los requerimientos del personal administrativo.</li> </ul>
<b>EDUCACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en Producción.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES DE SEGURIDAD</b>
<b>CARGO:</b> Operario.	<b>JEFE DIRECTO:</b> Supervisor
	<b>PERSONAL A CARGO:</b> N/A
<b>FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO</b>	<p>Terminar el producto con excelente calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar pendiente del buen funcionamiento de las máquinas y de elaborar las mezclas requeridas, logrando las tonalidades adecuadas.</li> <li>• Seleccionar y empacar el producto que cumpla con el nivel exigido por la empresa.</li> </ul>
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS PARA EL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirar programación de producción.</li> <li>• Recibir máquina.</li> <li>• Elaborar mezcla y tintas.</li> <li>• Controlar las máquinas.</li> <li>• Revisar el producto.</li> <li>• Estar en contacto con los demás operarios.</li> <li>• Limpiar mezcladores y lavadoras.</li> <li>• Entregar el puesto ordenado y aseado.</li> <li>• Diligenciar orden de producción.</li> <li>• Organizar implementos de empaque.</li> <li>• Seleccionar producción.</li> <li>• Recoger producción.</li> </ul>
<b>EDUCACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato.</li> </ul>



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## 12. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TINTORERÍA Y LAVANDERÍA COLOR DENIM S.A.S.

El manual de procedimientos es la colección sistemática de los procesos que indique el personal de la empresa, las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

Este manual tiene como propósito el establecimiento de una guía de trabajo oficial y racional, ofreciendo una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, no se considera como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

A continuación se presenta el diseño propuesto del manual de procedimientos para el área administrativa en condiciones actuales, teniendo de presente que se ilustran los procedimientos de acuerdo a las sugerencias ofrecidas por los directivos y empleados.

**CONTROL DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

ELABORADO POR:	FECHA DE ELABORACIÓN			FECHA DE REVISIÓN			PERSONAL AUTORIZADO PARA ACTUALIZAR	APROBACIÓN (FIRMA)
	DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO		
Sofía Helena Machado Estrada	15	05	2010					

# MANUAL DE PROCESOS

## 13. MANUAL DE PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TINTORERÍA Y LAVANDERÍA COLOR DENIM S.A.S.

Para entender lo que significa el manual de procesos, es necesario determinar qué se entiende por proceso: es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos o servicios de una organización para suministrar resultados definitivos.

### 13.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA

La representación gráfica del proceso guía su ejecución en forma ordenada, busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe. Esta presentación se conoce diagrama de procesos o flujograma.

### 13.2 SIMBOLOGÍA BÁSICA

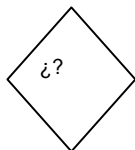


**Terminal:** Indica la iniciación y terminación del procedimiento.



**Operación:** Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva. Se usa para describir el

trabajo de añadir información a cualquier documento o registro existente.



**Decisión o Alternativa:** Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternos.



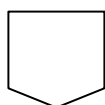
**Documento:** Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso y aporta información para que éste se pueda desarrollar. El nombre del documento debe aparecer en el símbolo.



**Conector de actividades:** Facilita la continuidad de las actividades.



**Conector de rutina:** Representa una conexión o enlace de un paso del proceso con otro dentro de la misma página o entre páginas.

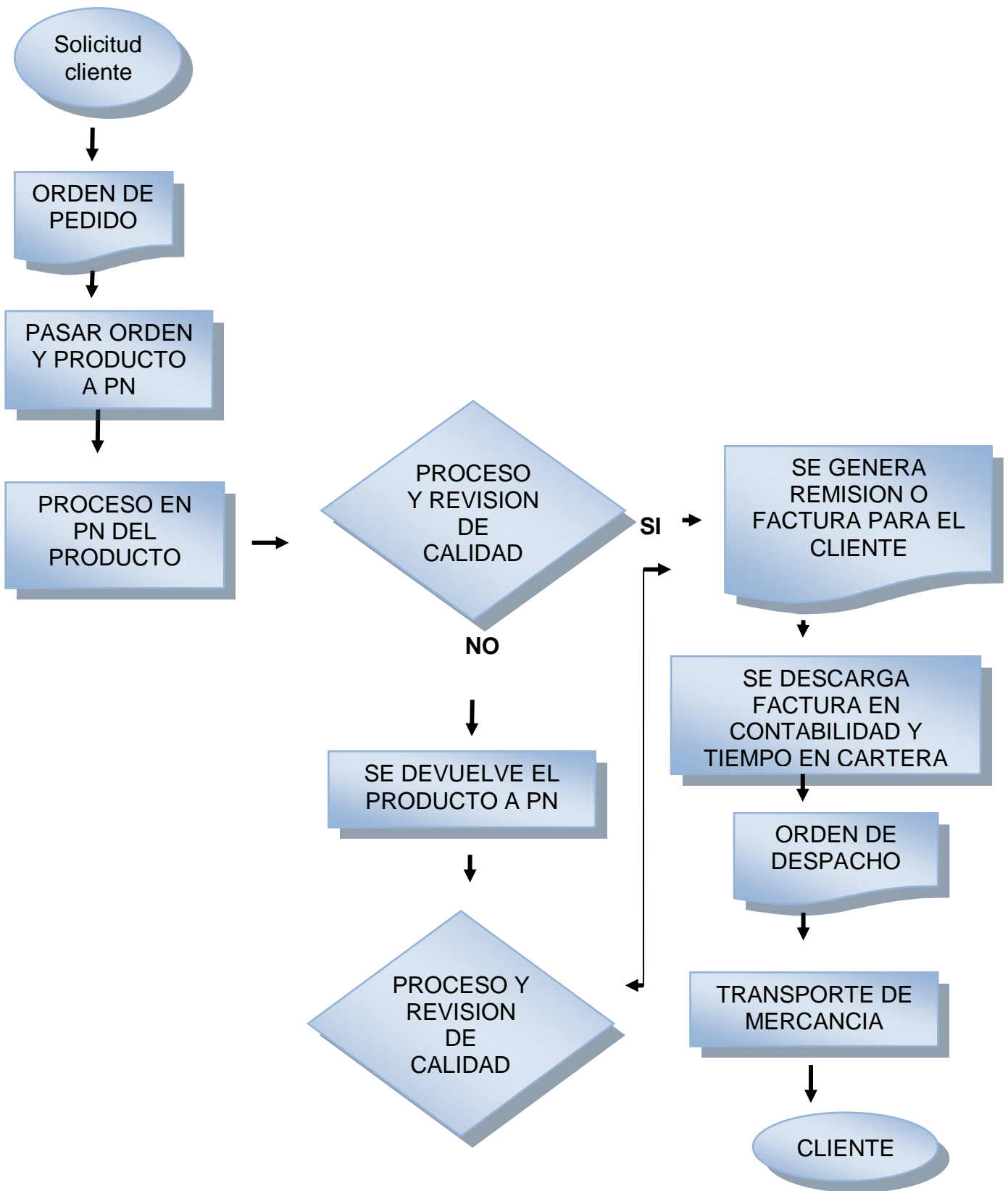


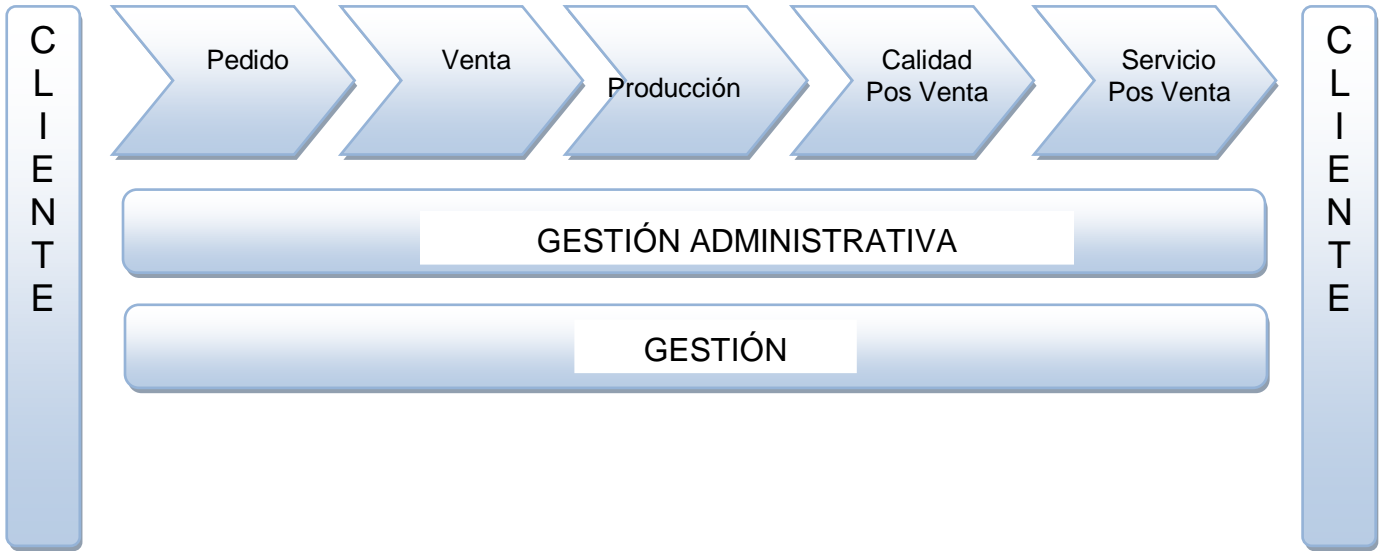
**Conector de páginas:** Representa una conexión o enlace en un paso de final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continúa el flujograma.



**Sentido de circulación del flujograma de trabajo:** Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos, definiendo de esta manera la secuencia del proceso.

A continuación se presenta el diseño propuesto del manual de procesos para el área administrativa y de producción, teniendo de presente que se ilustran las actividades, de acuerdo a las sugerencias ofrecidas por los directivos y empleados.





## 14. CONCLUSIONES

En las empresas independientemente del tamaño de estas se requiere llevar a cabo una serie de actividades para el logro de los objetivos organizacionales; dichas actividades conllevan procesos, los mismos que son necesarios establecer para que se conozcan de forma detallada las actividades que se realizan en un trabajo repetitivo.

Generalmente, los procedimientos que se utilizan dentro de una organización son informales y esto se observa fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Cuando dichos procedimientos se ponen por escrito, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado.

Así entonces y teniendo en cuenta la estructuración este manual para la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., se pueden corregir las siguientes observaciones a manera de conclusión:

- Se identificó claramente cada una de las actividades desarrolladas en el área administrativa de empresa, por lo que los procedimientos deben redactarse por escrito de una manera clara y entendible y darles formalidad incluyéndolos dentro de un manual de procedimientos, ya que son una herramienta indispensable para plasmar las funciones que conforman la operación para un mejor control administrativo y la estandarización de los procesos, puesto que guían las acciones del personal y los mantienen dentro de los márgenes de operación establecidos, integrándolos a las funciones requeridas en menor tiempo.
- Se preparó en forma sistemática y coherente las diferentes funciones, procedimientos y procesos contenidos en el área administrativa, con lo cual se logró el diseño de los diferentes manuales.

- El uso de los manuales de procedimientos en la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., representa una gran ayuda, porque permiten compilar en forma ordenada, secuencial y detallada, las operaciones a cargo de la organización, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades; promueven la eficiencia y la especialización del personal, indicándole lo que debe de hacer y cómo debe de hacerlo; delimitan responsabilidades evitando duplicidad de funciones; así como uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.
- Con la observancia de los procedimientos contenidos en el manual propuesto a la empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., se logrará resolver el problema planteado al inicio del proyecto, en el cual se menciona que la empresa no cuenta con la formalización de sus procedimientos, ocasionando mermas en los materiales, pérdida de tiempo, reprocesos y, lo más grave, el conocimiento empírico sólo de una persona, de las actividades relacionadas con la función principal de la empresa.
- El uso adecuado y continuo del manual, permitirá que se logre la formalización de los procesos para un mejor control administrativo y la estandarización de los mismos, facilitando a su vez el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



## 15. RECOMENDACIONES

La empresa Tintorería y Lavandería COLOR DENIM S.A.S., necesita replantear aspectos como:

- Centralización de poder, pues no hay autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones.
- Desconocimiento de lo que busca la empresa, pues la mayoría de los empleados no conocen su misión, visión y objetivos organizacionales.
- Falta programa de evaluación de desempeño.
- Implementar sistema de control en áreas problemas.
- Hay en el momento duplicidad de funciones en los cargos existentes.
- No hay definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- Debe darse continuidad en el diseño del manual de funciones y procedimientos para el área de producción.

Por lo anterior, la suscrita considera pertinente un plan de contingencia como complemento a este manual que hoy se presenta, logrando su aplicación sistemática y coherente con miras a lograr altos niveles de competitividad y competencia en sus miembros.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ TORRES, Martín G. Manual para elaborar políticas y procedimientos. México: reimpresión Editorial Panorama, 9ª. 2002.

BELLO PÉREZ, Carlos. Manual de producción aplicado a las PYME. Medellín: ECOE EDICIONES. 2ª Ed. 2008, p. 8.

CARMARGO NIÑO LAURA MARCELA. Propuesta para elaborar un manual de funciones. Bogotá: Editorial Universidad Santo Tomás de Aquino, 2009. p. 88.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5 ed. México: Mc Graw Hill, 1999. p. 384-415.

FERRER PEREZ, La guía práctica de Desarrollo y Organización. Trillas, México 1986.

FRED R., David. Gerencia Estratégica. México: Pearson Educación, 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS ICONTEC. Normas para la presentación de trabajos de grado y otros de investigación. Bogotá: ICONTEC. Actualización normas técnicas 2009, NTC 1387, 1486, 1487.

MARTÍNEZ, Rigoberto. Manual de procedimientos ABC. Bogotá: Publicación de la Corporación Colombiana de Organización y Métodos, 1997.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación: tercera edición, Bogotá. Mc Graw Hill. 2004 P 246

NAVARRO MACHADIGO, Liliam. Manual de funciones y perfil ocupacional para la empresa térmica. Medellín: Universidad de Medellín. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Administradora de Negocios. 1995.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México D.F: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. 2002.