

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN AGROPECUARIA

GRUPO 20 S.A.

Trabajo de grado para optar al título de Administradora de Empresas

Agropecuarias

Stefanía Suárez González

Sol Bibiana Mora Rendón

Magister – Docente Corporación Universitaria Lasallista

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y AGROPECUARIAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

CALDAS

2012

Contenido

Lista de Ilustraciones.....	4
Justificación.....	11
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Marco teórico	14
Contexto de la práctica profesional.....	18
Los manuales de funciones	18
Los manuales de procedimientos	21
Flujo de procesos	23
Metodología	24
Fases metodológicas del trabajo de práctica profesional:	24
Conclusiones	26
Recomendaciones.....	28
Bibliografía	29
Apéndices.....	30

Lista de apéndices

Apéndice A Manual de Funciones Subgerencia Contable y Tributaria.....	30
Apéndice B Diagrama de Flujo de Selección y Contratación de Personal en Fincas.	32

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Proceso de Proceso de Producción empresarial	14
Ilustración 2 Pasos para la Gestión de Procesos	16
Ilustración 3 Proceso de PHVA	17
Ilustración 4 Vision Empresarial de Valores Corporativos.....	28

GLOSARIO

GESTIÓN. (Del lat. *gestiō, -ōnis*). **1.** f. Acción y efecto de gestionar. **2.** f. Acción y efecto de administrar.

PROCESO. (Del lat. *processus*). **1.** m. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

PROCEDIMIENTO. **1.** m. Acción de proceder. **2.** m. Método de ejecutar algunas cosas.

EMPRESA. (Del it. *impresa*). **1.** f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

IMPLEMENTAR. tr. Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

TRABAJO. m. Operación de la máquina, pieza, herramienta o utensilio que se emplea para algún fin. **2.** m. Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a *capital*. **3.** m. Obra, resultado de la actividad humana.

NORMA. (Del lat. *norma, escuadra*). **1.** f. Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.

ORGANIZACIÓN. **1.** f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

ESTRUCTURA. (Del lat. *structūra*). **1.** f. Distribución y orden de las partes importantes de un edificio. **2.** f. Distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa. **3.** f. Distribución y orden con que está compuesta una obra de ingenio, como un poema, una historia, etc.

ÉXITO. (Del lat. *exītus, salida*). **1.** m. Resultado feliz de un negocio, actuación, etc. **2.** m. Buena aceptación que tiene alguien o algo. **3.** m. p. us. Fin o terminación de un negocio o asunto.

AGROPECUARIO. (De *agro-* y *pecuario*). **1.** adj. Que tiene relación con la agricultura y la ganadería.

Resumen:

La Gestión por Procesos puede ser definida como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente o destinatario final

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones como Agropecuaria GRUPO 20 S.A., se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que una organización de estas características, que desee tener éxito; tiene la necesidad de alcanzar “buenos y nuevos resultados” empresariales.

Abstract:

Process management can be defined as the way to manage the entire organization based on processes, these being defined as a sequence of activities to generate added value for a ticket to get a result, and an output which in turn satisfies customer requirements or final user.

Today, it is a matter of undeniable fact that organizations like AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A., are immersed in environments and competitive and global markets, environments in which an organization of this nature, you want to succeed, you need to achieve "good and new results" business.

"La Gestión por procesos, es una herramienta básica para el mejoramiento de las organizaciones empresariales".(Instituto Andaluz de Tecnología, 2002)

Es de vital importancia, iniciar mencionando, que la Gestión por Procesos puede ser definida como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente o destinatario final

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones como Agropecuaria GRUPO 20 S.A., se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que una organización de estas características, que desee tener éxito; tiene la necesidad de alcanzar “buenos y nuevos resultados” empresariales.

Para alcanzar estos “buenos y nuevos resultados”, la empresa anteriormente descrita, necesita gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Desde la concepción de la práctica profesional, se adelanta un análisis detallado del enfoque por procesos; el cual tiene su fundamento en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como facilitadores.

- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades obsoletas.

"Hoy en día las técnicas más actualizadas en la gestión por procesos reservan un lugar especial a los conceptos de actividad y de proceso. El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con sus estrategias, misión, visión y objetivos".(Facultad de Administración Universidad del Rosario, 2006)

Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis del presente trabajo de práctica profesional radica en la gestión adelantada por la Agropecuaria GRUPO 20 S.A., y los procesos que la integran.

La implementación adecuada de una gestión por procesos, constituye hoy una herramienta indispensable, por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la organización los diseñe y estructure pensando en sus usuarios, como resultado final.

Se pretende con la práctica profesional, apoyar la implementación de la Gestión por Procesos, en cada uno de los departamentos de la Organización Agropecuaria GRUPO 20 S.A.

Para el desarrollo de estos fines, específicamente se cumplieron las siguientes funciones:

- Archivar y anexar, los manuales y reglamentos de la organización en cada una de las hojas de vida de los empleados; tanto de aquellos que desarrollan sus labores en las fincas, como de los administrativos que se encuentran en la sede principal y en las filiales de Agropecuaria GRUPO 20 S.A.

- Apoyar la elaboración, digitación y divulgación de todos y cada uno de los manuales de funciones, que cada departamento tiene y cumple dentro de la organización.
- Prestar apoyo en la elaboración, digitación y divulgación de cada uno de los mapas de procesos a nivel administrativo, de cada uno de los departamentos que componen la organización.
- Apoyar la implementación de la gestión por procesos, en cada uno de los departamentos de la Organización Agropecuaria GRUPO 20 S.A.; se elaboran además, carpetas de cada uno de los manuales y procesos de la organización. Todo ello, con el propósito de tener un mejor control de estos procesos y manuales, posibilitando además, evaluar si el impacto dentro de la organización ha sido positivo o negativo.

Justificación

Agropecuaria GRUPO 20 S.A, es una empresa relacionada con la producción y comercialización de banano, en países como Estados Unidos y otros de la Unión Europea. Al estar representando a Colombia ante mercados exigentes, y buscar una sobresaliente figuración en clientes antiguos y nuevos frente a la competencia, esta sociedad agropecuaria necesita definir los parámetros para su funcionamiento relacionados con las políticas que rigen dicha empresa y sistematizarlos para que sea de conocimiento de los miembros de la Junta Directiva, Gerencia, Subgerencias, y Personal administrativo; todo lo anterior, con el fin de obtener mecanismos para que la realización correcta de los procesos se encamine a buscar un mejor desarrollo y una mayor estabilidad en la empresa, llevándola así a mostrar todo su potencial y a ser altamente competitiva en el mercado internacional.

Basándose en el direccionamiento hacia la excelencia empresarial en la que está encaminada Agropecuaria GRUPO 20 S.A, se busca implementar un mejor control de todos los procesos que se realizan dentro de dicha empresa, por ello la gestión por procesos es la más indicada para este fin, ya que es de suma importancia en las organizaciones buscando que los procesos de la empresa sean eficientes, eficaces y con una mejora continua, generando así una sostenibilidad, productividad y mayor rendimiento de los integrantes de la organización, competitividad y calidad del servicio.

Desde el perfil ocupacional planeado de manera estratégica en los objetivos del programa Administración de Empresas Agropecuarias de la Corporación Universitaria Lasallista, se denota la importancia que el estudiante apropie herramientas teóricas y prácticas que le permitan estar

en condiciones de dirigir cualquiera de las siguientes áreas gerenciales: gerencia estratégica, staff, planeación, dirección, formulación y evaluación de proyectos.

Por ende, al llegar a desarrollar la práctica profesional en la empresa Agropecuaria GRUPO 20 S.A., se propicia un ambiente ideal donde por un lado, se aplican de manera concreta los conceptos generales de la Administración de Empresas Agropecuarias aprendidos y aprehendidos en Corporación Universitaria Lasallista por otro lado, se genera una vivencia concreta de lo que es un ambiente laboral, entendido en las complejidades: sociales, jurídicas, administrativas y económicas.

De este modo, al egresar como Profesional, se obtiene un perfil competente con sólida formación ética y humana, con capacidad para creación de empresas y la toma de decisiones gerenciales orientadas a un desarrollo sostenible del sector agropecuario.

Objetivos

Objetivo general

Apoyar la implementación de la gestión por procesos, en cada uno de los departamentos de la Organización Agropecuaria GRUPO 20 S.A y así mismo, los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de la Subgerencia Administrativa.

Objetivos específicos

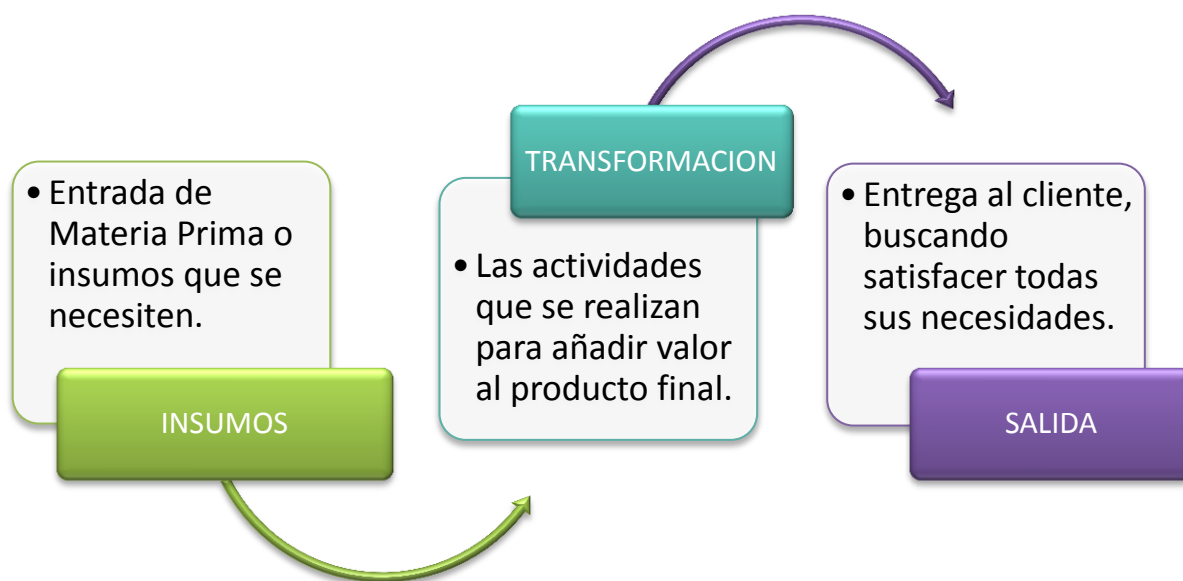
- Recoger la documentación sobre las políticas, reglamentos, descripción de procesos y cargos, para cada uno de los departamentos que conforman Agropecuaria GRUPO 20 S.A.
- Sistematizar información relacionada con la Subgerencia Administrativa, que permita implementar la gestión por procesos.
- Asistir en la organización del archivo donde repose toda la documentación de la Subgerencia Administrativa.

Marco teórico

Toda organización debe estar encaminada a buscar ser más competitivo y a emplear formas de administración que apunten a que ésta logre el éxito empresarial, por ende la **GESTION POR PROCESOS** es un buen método para encontrarlo.

La **GESTION POR PROCESOS** es una importante tarea para las organizaciones, que se centra en la identificación y rediseño de los procesos de las organizaciones, evidenciando así el mejoramiento continuo de las mismas. En las organizaciones el proceso consta de:

Ilustración 1 Proceso de Proceso de Producción empresarial



Los cuales se retroalimentan, proporcionando así un control en el sistema y los logros que se propone la organización.

"Para iniciar con la implementación de una **GESTIÓN DE PROCESOS**, primero se debe definir que es un proceso, un **PROCESO** es procedimiento sistemático diseñado para

realizar una acción, ya sea continua o periódica, de forma organizadas y conducidas para lograr un resultado final, se divide en:

- Macro proceso, conjunto de procesos.
- Proceso, conjunto de subprocesos que tienen un punto de inicio y un punto final.
- Subproceso, conjunto de actividades entrelazadas entre si y al ser interdependientes constituyen un proceso.
- Actividades, eventos unidos que integran un subproceso". (Ingeniero Marco Alcocer, 2009)

"Los procesos también se clasifican en varios tipos:

- Procesos gerenciales: conjunto de actividades a través de la cuales una organización gerencia el diseño, producción, mercado y entrega de sus productos y servicios.
- Procesos operativos / organizacionales: procesos en donde la organización, diseña, produce, mercadea y entrega productos y servicios.
- Proceso de apoyo: procesos que soportan el diseño, la producción y mercadeo de productos y servicios." (Sena – Antioquia, 2009)

Tras que se defina que es un proceso, para iniciar la implementación de la GESTION DE PROCESOS, se para por varias tapas que se describen como:

Ilustración 2 Pasos para la Gestión de Procesos

"1. INVENTARIO DE PROCESOS: en donde se identifican los procesos de la empresa y también se representan de forma gráfica los procesos que esta tiene y como interactúan entre ellos.

2. ANÁLISIS DE PROCESOS: se define el objetivo de cada uno de los procesos y su respectivo responsable, al igual que se especifican los límites de cada uno de los procesos y su respectiva interacción. se definen las actividades de cada uno de los procesos, identificando los recursos necesarios y su CADENA DE VALOR.

3. DIAGRAMA DEL PROCESO: se realiza un flujo de procesos en donde se muestra un listado de documentos que se asocian a dicho proceso, identificando así la relación de documentos y actividades".

Se debe tener en cuenta, que cada una de estas etapas, están basadas en los eslabones que conforman la organización, o en el direccionamiento estratégico que la organización tenga, generalmente dicho direccionamiento se encuentra en escala de la siguiente manera:

Basándose en lo anterior propuesto, se debe generar una gerencia o un control en cuanto a cada uno de los procesos que se observan en la organización, con el proceso planear, hacer, verificar, actuar (PHVA), el cual consta de:

PLANEAR. Se identifican todos los procesos y se determinan criterios que con base a ellos, se va a direccionar dicho proceso, mejorando la operación y su eficacia.

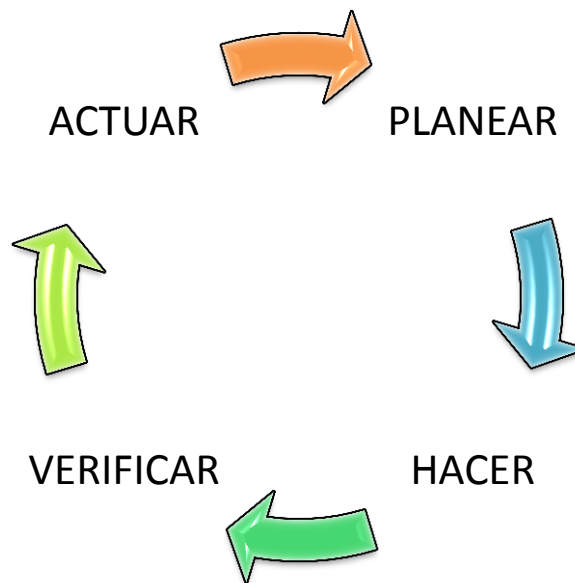
HACER. Se asegura la disponibilidad de los recursos para cumplir con la planeación del proceso, como también la disposición de información, para la realización de la operación y un seguimiento que controle el proceso.

VERIFICAR. Se mide y se hace un seguimiento a los procesos de la organización.

ACTUAR. Se caracteriza por implementar acciones que aseguren la mejora continua del proceso y por ende de la organización como un todo.

Esta gerencia de los procesos, permite una retroalimentación de las falencias pero también de las cualidades que diferencian a la organización, por lo que el ciclo planear, hacer, verificar, actuar (PHVA) siempre tiene que ser cíclico:

Ilustración 3 Proceso de PHVA



Todo lo anterior con el fin de optimizar los recursos y aumentar la competitividad de la organización frente a la competencia y estar un paso más adelante para captar clientes potenciales.

Contexto de la práctica profesional

La práctica profesional, requisito *sine qua non* para aspirar al título profesional en Administración de Empresas Agropecuarias, otorgado por la Corporación Universitaria Lasallista, se enmarcó dentro de un conjunto de actividades realizadas al interior de la empresa AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A., poniendo especial énfasis en el proceso de aprendizaje y entrenamiento para acceder al mercado laboral.

La práctica profesional adelantada provee valiosas oportunidades y experiencias vivenciales, toda vez, que facilitó la adquisición de conocimiento, especialmente en el complejo ámbito empresarial que significa, la implementación de la Gestión por Procesos.

A continuación, se permite la practicante hacer un esbozo, de dichos aspectos relevantes e indispensables -en los que tuvo participación directa e indirecta-, para adelantar la implementación de la gestión por procesos, concretamente en lo que refiere a la empresa AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A.

Los manuales de funciones

A lo largo de la presente monografía, se ha insistido en la importancia de la **GESTION POR PROCESOS** como una misión a cumplir por parte de las organizaciones, que se centra en la identificación y rediseño de los procesos de las organizaciones, evidenciando así el mejoramiento continuo de las mismas.

La práctica profesional adelantada al interior de AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A ha permitido seguir con cercanía y de manera detallada, el proceso trascendental que trae consigo toda la temática de implementación de la gestión por procesos en la mencionada entidad.

PLANEAR, HACER VERIFICAR Y ACTUAR; son acciones que no se quedan en simples ideales teóricos; sino que de manera coherente y concatenada van apareciendo metódicamente, en la implementación de la gestión por procesos.

Ejemplo claro de ello, se encuentra precisamente en los manuales de funciones por departamentos, que dentro de las tareas como practicante, tuvo un papel preponderante. La labor adelantada por la suscrita, consistió de manera concreta en su revisión, digitalización, actualización y monitoreo, posterior a su entrada en vigencia.

Estos documentos escritos que concentran lógica y coherentemente una serie de elementos administrativos con el propósito de informar y orientar la conducta de los integrantes de la AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

En el caso particular; estos incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Estos Manuales de funciones representan sin lugar a duda, una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración y gestión por procesos.

Al quedar digitados y socializados con el personal, facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman la mencionada empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado y con la posibilidad de monitorearlas en tiempo real.

Para efectos de la práctica profesional al interior de la AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A. se participó en la labor de elaboración y sistematización de manuales de funciones para los departamentos:

- Comercial.
- Nómina y Recursos Humanos.
- Contabilidad.
- Ganadería.
- Producción, Transporte y Mantenimiento.
- Administrativo (Gerencia y Subgerencia)

Con el ánimo de ejemplificar en qué consiste este proceso, se adjunta el manual de funciones de Subgerencia Contable y Tributaria, el cual se propone como un anexo al presente trabajo.

Los manuales de procedimientos

Los grandes teóricos de la ciencia de la Administración han afirmado que tanto en el ser humano (cuando comienza a tener conciencia de sus actos), como en la etapa de creación de una empresa, los conceptos PROCESO y PROCEDIMIENTO, marcan de manera indeleble el sendero o rumbo que marca la existencia. Es decir, de una adecuada planeación de procesos y procedimientos depende de manera directa, el éxito o infortunio de una empresa, cualquiera que sea su razón social.

Tal y como se ha venido adelantando, con ocasión de la práctica profesional en AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A.; el manual de procedimientos se torna más importante de lo que aparenta ser, por cuanto no se limita simplemente a una recopilación aislada de acciones a realizar, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa objeto.

Haciendo un símil con el campo jurídico, los manuales de procedimientos, bien pueden ser comparables con la constitución política de un Estado como Colombia, ya que al igual que en ésta, el manual de procedimientos reúne una serie de normas básicas y complejas que rigen el adecuado funcionamiento de la empresa AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A. es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A., es una empresa que se encuentra en una dinámica constante. Los manuales de procedimientos se actualizan de manera periódica, de acuerdo con sus necesidades misionales y en aras de contribuir al fortalecimiento de la gestión por procesos.

Los manuales de procedimientos, en los cuales se tuvo directa participación en labores de redacción, sistematización y socialización; tienen por objeto fundamental evitar y mitigar una serie de situaciones anómalas que eventualmente puede llegar a presentarse en una empresa - cualquiera que sea su objeto o razón social-.

Entre ellas bien vale la pena mencionar:

- Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento.
- Ausencia de normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a una eventual incompetencia o irresponsabilidad de los empleados.
- Falta de control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una situación atípica.
- Ausencia de procedimientos establecidos: Al no existir un procedimiento pre-establecido, irrefutablemente se presentará un gran desperdicio de recursos y una gran deficiencia en cuanto a efectividad.

Los manuales de procedimientos, implementados en AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A., tienen como característica fundamental estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permite garantizar a toda costa, su aplicabilidad en las tareas y funciones de los diferentes empleados y departamentos que componen la empresa.

Es importante mencionar además, que todos estos manuales son monitoreados de manera permanente, evaluando su aplicabilidad; proceso que finalmente, arroja como resultado el grado de efectividad de los manuales en los departamentos de la AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A.

Con el ánimo de ejemplificar en qué consiste este proceso, se adjunta el manual de procedimientos de Gestión de Activos Fijos, el cual se propone como un anexo a la presente monografía.

Flujo de procesos

Es de claridad meridiana, que toda organización tiene función de producción, trátase de productos y/o servicios. Por ello, es de suma importancia que esta función se administre de la mejor manera, a partir de una gestión por procesos, con el fin de alcanzar la ventaja competitiva.

La función de producción está presente en cualquier tipo de empresa o ente socio económico sea que este ofrezca bienes materiales, - como el caso de AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A. -, o servicios intangibles.

La totalidad del sistema de gestión de la citada empresa, está comandado por flujos de procesos, posibilitándose así, la medición de actividades, productividad de los intervinientes; y el establecimiento de índices de eficiencia y comparación de resultados por un lado. Del mismo modo, la identificación de posibles problemáticas y/o anomalías, en cada uno de los procedimientos que se adelantan al interior de la unidad de explotación económica.

Metodología

El objeto de estudio del presente Trabajo de práctica Profesional, es adelantar de manera eficaz el proceso de **APOYO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN Agropecuaria GRUPO 20 S.A.**

Para el desarrollo de la Práctica profesional, se pretende efectuar un estudio de tipo cualitativo o específico desde la cual se viene analizando, interpretando y conceptualizando al interior de la Empresa AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A., la importancia preponderante de implementar nuevas y mejores prácticas que tienen por propósito un mayor rendimiento empresarial y brindar las herramientas adecuadas para hacer seguimiento detallado de todos y cada uno de los indicadores de procesos a implementar.

Fases metodológicas del trabajo de práctica profesional:

* Recopilación de la información y sistematización de la misma, a partir de la creación de archivos empresariales para su posterior organización y análisis.

* Análisis de la información de bibliografías recopiladas, empleadas para los propósitos del presente trabajo.

* Revisión de los asesores y otras personas especialistas en el tema, tanto en la Corporación Universitaria Lasallista, como en Agropecuaria Grupo 20 S.A.

El cumplimiento de las fases metodológicas, comporta una serie de funciones claras, específicas y sucesivas que se vienen desempeñando en el marco de la práctica profesional, al interior de la empresa; y que tienen por objeto, apoyar la implementación de la gestión por

procesos, en cada uno de los departamentos de la Organización AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A. De manera detallada consisten en:

Archivar y anexar, los manuales y reglamentos de la organización en cada una de las hojas de vida de los empleados; tanto de aquellos que desarrollan sus labores en las fincas, como de los administrativos que se encuentran en la sede principal y en las filiales de Agropecuaria GRUPO 20 S.A.

Se cumplen funciones de apoyo en la elaboración, digitación y divulgación de todos y cada uno de los manuales de funciones, que cada departamento tiene y cumple dentro de la organización.

Además de ello, se presta apoyo en la elaboración, digitación y divulgación de cada uno de los mapas de procesos a nivel administrativo, de cada uno de los departamentos que componen la organización.

Consecuente en apoyar mediante la práctica profesional, la implementación de la gestión por procesos, en cada uno de los departamentos de la Organización Agropecuaria GRUPO 20 S.A.; se elaboran además carpetas de cada uno de los manuales y procesos de la organización. Todo ello, con el propósito de tener un mejor control de estos procesos y manuales, posibilitando además, evaluar si el impacto dentro de la organización ha sido positivo o negativo.

Conclusiones

La **GESTION POR PROCESOS** en AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A., representa una misión a cumplir por parte de sus estamentos. Tal y como se evidenció, la labor se centró en la identificación y rediseño de los procesos, evidenciando así el mejoramiento continuo de las mismas.

PLANEAR, HACER VERIFICAR Y ACTUAR; son acciones que no se quedan en simples ideales teóricos; sino que de manera coherente y concatenada van apareciendo metódicamente, en la implementación de la gestión por procesos.

Para efectos de la práctica profesional al interior de la AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A. se participó en la labor de elaboración y sistematización de manuales de funciones y procedimientos para los departamentos: Comercial, nómina y recursos humanos; contabilidad, ganadería, producción; transporte y mantenimiento, administrativo (Gerencia y Subgerencia).

Los manuales de funciones y procedimientos representan sin lugar a duda, una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A.

El éxito de una organización empresarial, como AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A., depende en gran medida cada vez más, de que sus procesos estén alineados con sus estrategias, misión, visión y objetivos.

La práctica profesional adelantada en AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A., provee valiosas oportunidades y experiencias vivenciales, toda vez, que facilitó la adquisición de

conocimiento, especialmente en el complejo ámbito empresarial que significa, la implementación de la gestión por procesos.

Recomendaciones

El mejoramiento en la gestión de procesos al interior de AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A., involucra de manera directa a todos los empleados, sin distinción de la labor (profesional, técnica o de mano de obra) que se adelante al interior de la misma.

Del mismo modo, es de claridad meridiana, que el éxito de una organización empresarial, como AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A., depende en gran medida de que sus procesos se encuentren alineados con sus estrategias, misión, visión y objetivos.

Por ende, sería de vital importancia iniciar una campaña de cultura laboral, para generar en los empleados de manera continua sentido de pertenencia en torno al cumplimiento estricto de los valores corporativos, además de la misión y la visión empresarial. Una campaña de esta magnitud que se implemente apropiando un entorno publicitariamente visual y llamativo, coadyuva además a una notoria mejoría de los ambientes y desempeños laborales, relaciones interpersonales; entre otros.

Se propone aprovechar y potencializar el uso de espacios de tránsito común en las locaciones de AGROPECUARIA GRUPO 20 S.A. tales como, pisos, paredes y vidrieras, para instalar imágenes adhesivas con leyendas de valores corporativos, al igual que la misión y la visión empresarial. A manera de ilustración se anexan las siguientes imágenes :

Ilustración 4 Vision Empresarial de Valores Corporativos



Bibliografía

Instituto Andaluz de Tecnología. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.

Marco Alcocer, (2009) *Gestión por procesos, mapeo de procesos*, Tel Aviv: Universidad Tecnológica de Israel.

Pérez G. Carlos Hernán, (2009) *Antecedentes de la formación en Administración en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario. 59p

Redondo, Alfonso. (2009) *Dirección del Talento Humano en la Empresa*. Cartagena: Editorial Educosta. 188 p.

SENA (2009). *Gestión por procesos, herramienta básica para el mejoramiento de las organizaciones*. Medellín: SENA.

Universidad del Rosario, (2006) *Desafíos actuales de las empresas en Colombia*", Programa de divulgación científica. Facultad de Administración. Bogotá: Universidad del Rosario

Apéndices

Apéndice A Manual de Funciones Subgerencia Contable y Tributaria

	MANUAL DE FUNCIONES	NOMENCL ATURA
CARGO: Subgerente Contable y Tributario	FECHA ELABORACIÓN: 25 de mayo de 2012	
	FECHA SIGUIENTE REVISION:	
	FECHA ULTIMA REVISION: 25 de mayo de 2012	
FUNCION GENERAL		
Coordinar los procesos Contables y tributarios de la compañía.		
FUNCIONES ESPECIFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes contables y financieros para las áreas que lo requieran • Coordinar los diferentes procesos contables y tributarios • Velar por la oportuna información que viene y se entrega a las áreas de la compañía. • Servir de enlace y representación ante entidades externas y/o gubernamentales. • Cumplir y hacer cumplir toda la normatividad contable y fiscal. • Velar por la correcta y oportuna entrega de información ante entidades gubernamentales. • Participar en las reuniones y comités que la compañía lo requiera. • Revisar, certificar y firmar las diferentes declaraciones tributarias • Presentar los informes financieros a gerencia y socios de la compañía. • Velar por el buen uso y estado de los activos fijos que le sean encargados. • Cumplir las normas, políticas y reglamentos establecidos por la compañía y las entidades que a ella la rigen. • Todas aquellas inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el Jefe Inmediato. 		
COMUNICACIÓN DEL CARGO		
ASCENDENTE: Gerencia, Junta Directiva COLATERAL: Subgerencias DESCENDENTE: todo el personal.		
PERFIL BASICO DEL CARGO		
Nivel académico	Profesional	
Experiencia	Mínimo dos años de labores afines al cargo.	
Sexo	Indiferente.	

Edad	Mayor de 25 años.			
Iniciativa	Se adapta a las normas y procedimientos de trabajo de la compañía.			
Complejidad	Las labores del cargo son repetitivas y de cumplimiento estricto en fechas			
Actitud	Honestidad, responsabilidad, Compromiso.			
COMPETENCIAS				
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento operativo del Área de Contabilidad y Conocimiento Operativo del Area de Impuestos. • Conocimiento de las Leyes Colombianas a nivel Contable, Fiscal y de Impuestos. • Comunicación con las personas de las diferentes áreas de la dirección. • Políticas, procedimientos, instructivos y manuales de la dirección, pertinentes a los procesos bajo su responsabilidad y/ o interrelacionados con ellos. 				
HABILIDADES				
COGNITIVAS			PSICOMOTORAS	
Iniciativa Claridad de expresión			Destreza manual Coordinación global del cuerpo Fuerza estática Agudeza visual	
RESPONSABILIDAD	ALT A	M EDIA	BAJ A	NINGU NA
SUPERVISION PERSONAL	X			
RELACIONES INTERNAS	X			
RELACIONES EXTERNAS	X			
DINERO, MATERIALES, VALORES	X			
INFORMACION CONFIDENCIAL	X			

Apéndice B Diagrama de Flujo de Selección y Contratación de Personal en Fincas.

