Diseño del Manual de Funciones para la Empresa Pronto Envíos Popayán

Práctica Profesional

Nivel Profesional

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Administrador de Empresas

Luis Miguel Narváez Cuchillo

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca

Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2024

Diseño del Manual de Funciones para la Empresa Pronto Envíos Popayán

Práctica Profesional

Nivel Profesional

Luis Miguel Narváez Cuchillo

Tutor

Mag. Diego Fernando Mera Collazos

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca

Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2024

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del Presidente del Jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Popayán, agosto, 2024

Dedicatoria

A Dios por brindarme paciencia y fortaleza para lograr las metas propuestas a lo largo de mi formación profesional.

A mi familia, quienes con sus enseñanzas, valores y apoyo me motivaron día a día para aprender y perseverar en mi educación personal y profesional.

Luis Miguel Narváez Cuchillo.

Agradecimientos

El autor expresa sus agradecimientos a:

La Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, por brindarme el espacio para adquirir nuevos conocimientos y crecer tanto en lo intelectual como en lo personal.

Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración y el programa de Administración de Empresas, por reforzar el conocimiento adquirido en la etapa escolar y educarme para actuar con profesionalismo.

Diego Fernando Mera Collazos, mi asesor, por su apoyo, paciencia y voluntad para guiarme en la formación académica.

A mis compañeros, por su apoyo y motivación para terminar mi ciclo académico.

Tabla de contenido

Resumen **12**

Abstract **13**

Introducción **14**

1. Definición del Problema **17**

1.1 Planteamiento del Problema 17

1.2 Formulación del Problema 20

2. Objetivos **21**

2.1 Objetivo General 21

2.2 Objetivos Específicos 21

3. Justificación **22**

4. Antecedentes **25**

4.1 Antecedentes Internacionales 25

4.2 Antecedentes Nacionales 28

4.3Antecedentes Locales 31

5. Marco Conceptual **34**

6. Metodología 42

6.1 Tipo de estudio 42

6.2 Método de investigación. 42

6.3 Técnicas para la recolección de la información. 43

6.4 Población y muestra 45

7. Análisis de la Información Obtenida 47

7.1 Descripción de resultados obtenidos de las técnicas para la recolección de información. 47

8. Diagnóstico Estratégico 55

8.1 Contexto Organizacional 55

8.1.1 Perfil de la empresa 55

8.1.2 Portafolio de productos 56

8.2 Análisis situacional de la organización 57

8.2.1 Análisis Externo 58

8.2.2 Análisis Interno 62

9. Direccionamiento Estratégico 70

9.1 Misión 70

9.2 Visión 71

9.3 Valores 71

9.4 Estructura organizacional 72

9.5 Mapa de procesos 73

9.6 Diseño del perfil de cargo 75

9.6.1 Perfil del cargo para el operario de ruta 77

9.6.2 Perfil del cargo para el gerente general 78

9.6.3 Perfil del cargo para el auxiliar administrativo 79

9.6.4 Perfil del cargo para la secretaria general 80

9.6.5 Perfil del cargo para la analista 81

9.6.6 Perfil del cargo para mensajero 82

9.7 Diseño del manual de procesos y procedimientos 83

9.7.1 Manual de procesos de recepción de carga 84

9.7.2 Manual de procesos de almacenaje de unidades recibidas de carga 85

9.7.3 Manual de procesos de logística de distribución 86

9.7.4 Manual de procesos de recepción de correspondencia tipo mensajería 87

9.7.5 Manual de procesos de recepción de logistica de distribución de mensajería . 88

9.8 Diseño de un formato de evaluación e indicadores 89

10. Plan de Acción 96

11. Conclusiones 97

12. Recomendaciones 98

13. Bibliografía 99

14. Anexos 105

Lista de Figuras

Figura 1. Macro y micro localización de Pronto Envíos 56

Figura 2. Matriz PESTEL 58

Figura 3. Matriz de evaluación de factores externos**.** 61

Figura 4. Matriz de evaluación de factores internos 63

Figura 5. Matriz DOFA 66

Figura 6. Organigrama de Pronto Envíos Popayán 73

Figura 7. Mapa de procesos 74

Figura 8. Perfil del cargo para el operario de ruta 77

Figura 9. Perfil del cargo para el gerente general 78

Figura 10. Perfil del cargo para el auxiliar administrativo 79

Figura 11. Perfil de cargo para la secretaria general 80

Figura 12. Perfil del cargo para la analista 81

Figura 13. Perfil del cargo para mensajero 82

Figura 14. Manual de proceso de recepción de carga**.** 84

Figura 15. Manual de proceso de almacenaje de unidades recibidas de carga 85

Figura 16. Manual de proceso de logística de distribución 86

Figura 17. Manual de proceso de recepción de correspondencia tipo mensajería 87

Figura 18. Manual de proceso de logística de distribución de mensajería 88

Figura 19. Formato de evaluación de desempeño por competencias 91

Figura 20. Indicador de nivel de satisfacción de los clientes..... 92

Figura 21. Indicador de entrega oportuna..... 93

Figura 22. Indicadores de evaluación del área administrativa..... 93

Figura 23. Plan de acción..... 96

Resumen

El presente proyecto, desarrollado bajo la modalidad de práctica empresarial como trabajo de grado en la empresa “Pronto Envíos Popayán", tiene como objetivo gestionar adecuadamente las herramientas disponibles en la organización para incrementar la productividad y alcanzar la eficiencia en las áreas administrativas y operativas. Además, busca fortalecer el recurso humano y mejorar la competitividad en el mercado postal.

El propósito de este trabajo consiste en diseñar el manual de funciones para la empresa Pronto Envíos Popayán, basado en las necesidades y actividades de la organización. Este diseño se realizó utilizando las diferentes herramientas adquiridas durante el proceso de formación profesional en la carrera de administración de empresas. El proyecto inicia con una exposición detallada de la problemática existente, describiendo de manera detallada el diagnostico actual de la empresa.

Posteriormente, se lleva a cabo un análisis empresarial mediante las matrices PESTEL, EFI, EFE y DOFA para identificar los factores internos y externos que influyen en la organización. La técnica entrevista se utilizó como instrumento de recolección de datos para reunir toda la información necesaria y proponer los diseños más adecuados para las actividades realizadas en esta organización. Considerando lo anterior, el lector podrá conocer el diseño de los manuales de funciones para la empresa Pronto Envíos Popayán, documento guía o modelo que contribuirá al incremento de la productividad en el mercado postal.

Palabras clave: Gestión humana, organización, recurso humano, manual de funciones, perfil del cargo, evaluación del desempeño.

Abstract

The present project, developed under the modality of business practice as a degree project in the company “Pronto Shipments Popayán", aims to adequately manage the tools available in the organization to increase productivity and achieve efficiency in the administrative and operational areas. In addition, it seeks to strengthen human resources and improve competitiveness in the postal market.

The purpose of this work is to design the functions manual for the company Pronto Envíos Popayán, based on the needs and activities of the organization. This design was carried out using the different tools acquired during the professional training process in the business administration degree. The project begins with a detailed presentation of the existing problems, describing in detail the current diagnosis of the company.

Subsequently, a business analysis is carried out using the PESTEL, EFI, EFE and SWOT matrices to identify the internal and external factors that influence the organization. The interview technique was used as a data collection instrument to gather all the necessary information and propose the most appropriate designs for the activities carried out in this organization. Considering the above, the reader will be able to learn about the design of the function manuals for the company Pronto Envoys Popayán, a guide document or model that will contribute to increasing productivity in the postal market.

Keywords: Human management, organization, human resources, functions manual, position profile, performance evaluation.

Introducción

El presente documento es un aporte práctico en el que se estudia el entorno actual de la empresa Pronto Envíos Popayán. Se analizan los factores que afectan esta organización y se propone una estrategia de mejora empresarial, con el fin de resaltar la importancia de realizar estas investigaciones para mejorar tanto el desempeño laboral humano como el desempeño logístico, incrementando así el nivel de satisfacción de los clientes y proveedores del mercado del correo postal.

Este trabajo se centra en diseñar el manual de funciones de la empresa Pronto Envíos Popayán basado en las necesidades y actividades de la organización. Esta herramienta detalla en su contenido las funciones y responsables de cada puesto de trabajo en la organización. El modelo de este manual se realizó teniendo en cuenta las funciones desempeñadas por cada colaborador, según lo comentado en la entrevista realizada.

Para el desarrollo de este trabajo se aplicó el tipo de investigación descriptiva, basado en el conocimiento y experiencia adquirida por cada colaborador. Se elaboraron los perfiles de cargo y el manual de procesos y procedimientos, además se propuso el mapa de procesos adecuado para la organización.

La implementación del manual de funciones permitirá a Pronto Envíos Popayán una mejor organización y eficiencia productiva en los trabajos operativos y administrativos

realizados. Además, ayudara a cada colaborador a desempeñar correctamente sus funciones, orientándolos adecuadamente en su operación diaria mediante el documento creado.

El siguiente proyecto de grado, presenta el diseño elaborado a los manuales de funciones de “Pronto Envíos Popayán”, para mejorar la calidad del servicio y el clima organizacional de la empresa, comprendiendo desde el análisis de factores internos y externos aplicados en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y DOFA, con el fin de proceder al diagnóstico organizacional de Pronto Envíos Popayán mediante la entrevista, para posteriormente analizar la información obtenida y abordar los aspectos más relevantes que fundamentan la necesidad de diseñar los manuales de funciones, articulado en el contexto y las expectativas de la empresa.

Por consiguiente, el trabajo consta de cinco capítulos:

En el primero, expone el problema, la descripción y la formulación del mismo, los objetivos, justificación y metodología.

El segundo, contiene el marco referencial que abarca el marco conceptual.

El tercero, analiza la situación actual de la empresa, a nivel interno y externo haciendo uso de las herramientas como la matriz DOFA, la matriz EFI Y EFE, la matriz PESTEL. Se describen los resultados del trabajo de campo recolectado por el instrumento de recolección de datos (entrevista) para diseñas los manuales de funciones para cada colaborador de la empresa.

El cuarto, presenta el manual de funciones, el manual de procesos y procedimientos, los perfiles de cargo y el plan de acción para la empresa “Pronto Envíos Popayán”, documentos guía para lograr la efectividad y productividad en el mercado postal.

Por último, se plasman las consecuencias y recomendaciones necesarias. Además de la bibliografía y los anexos que fueron necesarios para el plan de acción.

1. Definición del Problema

1.1 Planteamiento del Problema

Pronto Envíos Popayán es una empresa que surgió del esfuerzo y perseverancia del Señor Luis Eduardo Narváez Garcés desde el año 1999. Inicialmente, comenzó como un emprendimiento independiente, confiando en la base de clientes existentes en el mercado postal de esa época. Este proyecto le permitió convertir su sueño de tener un negocio propio en una realidad palpable. Durante muchos años, la empresa ha sido dirigida de manera empírica por el señor Luis, basándose en su amplia experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo en que ha liderado esta organización.

Los roles que existían durante los primeros años de la empresa consistían en una secretaria y un mensajero, quien a su vez desempeñaba el rol de gerente. Inicialmente, la empresa era pequeña, con tan solo 2 colaboradores. Sin embargo, en un lapso de aproximadamente cinco años, para el año 2005, la empresa experimento un notable crecimiento, pasando de dos miembros a 10 nuevos empleados. Este aumento significativo en el volumen de correspondencia entre el año 2006 y 2009 fue el factor determinante para la contratación de nuevo personal a tiempo parcial para los procesos de preparación y la ampliación del equipo de entrega de documentos.

Hacia mediados de 2010, la empresa se enfrentó a una crisis económica considerable

debido a dificultades personales del propietario. Sin embargo, surgió una nueva oportunidad de diversificar sus servicios mediante el transporte de carga en los municipios del Cauca. Fue entonces cuando se adquirió el primer vehículo, lo que contribuyó significativamente a la gestión oportuna de los primeros contratos de este servicio.

Posteriormente, con la disminución de la correspondencia masiva debido a las nuevas políticas de cuidado ambiental, la empresa se enfocó en fortalecer el servicio de distribución de carga y paquetería, sin descuidar a los clientes de envíos masivos de correspondencia tipo sobre. Desde entonces, la empresa ha mantenido un equipo de entre 10 y 20 colaboradores, cuyo número varía según las fluctuaciones estacionales, ya sea en temporadas bajas o altas en los servicios postales.

En un principio el volumen de envíos que manejaba la organización era adecuado para el personal contratado. Sin embargo, a partir del año 2021, el aumento de correspondencia, paquetería y mercancía incrementó debido a los efectos de la pandemia Covid-19 ocurrida en el año 2020. Este evento impulsó las ventas en línea (Ecommerce), lo que generó una mayor demanda de servicios de entrega en todo el Departamento del Cauca. En respuesta a esta situación, la gerencia tomó varias medidas: se reubicaron las operaciones logísticas para mejorar la custodia de los productos, mudándose a una vivienda con un espacio amplio para separar los tipos de servicios que se manejan en la empresa, se vendió el primer vehículo debido a un accidente y se adquirieron dos nuevos vehículos para ampliar la cobertura diaria a más municipios. Además, se establecieron convenios laborales con individuos con experiencia en

mensajería y se contrató a un analista adicional para gestionar a los nuevos clientes.

Es bien sabido que el trabajo de mensajería es física y mentalmente exigente, lo que ha llevado a una rotación constante de personal a lo largo de los años. Se estima que, en promedio, entre 15 y 20 personas han ocupado los cargos disponibles de la empresa tomando como referencia los últimos 3 años que es donde se ha visto el aumento significativo de unidades para distribución en la empresa. Esta rotación se observa tanto en el personal de manejo de mercancía como el de paquetería y correspondencia, debido a diversos factores como la falta de conocimiento de las nomenclaturas, la manipulación inadecuada de la correspondencia, incumplimiento de horarios, terminación de contratos y prestación de servicios no autorizados a otras empresas.

Sin embargo, a pesar del alto índice de rotación de personal en la empresa, se observa una particular tendencia en la parte operativa relacionada con los analistas. Específicamente, solo un puesto ha experimentado una rotación significativamente mayor. Este puesto se encarga de atender al cliente que maneja correspondencia masiva y que, debido a una disminución en los volúmenes de correo recibido en algunos meses del año, la empresa se ha visto obligada a prescindir de los servicios de más de cinco mujeres que ocuparon este mismo cargo.

Para el año 2021, el propietario decidió delegar la administración de la empresa a la Señorita Evelyn Narváez debido a que el señor Luis también se dedica a la entrega en algunos municipios del Cauca y brinda apoya en los procesos logísticos para las operaciones diarias,

gracias a su conocimiento y experiencia. Dado que se trata de una pequeña empresa, la nueva administradora se ha visto en la necesidad de asumir múltiples funciones que no corresponden a su cargo, llevando a cabo labores operativas y administrativas de control y confianza sin contar con funciones específicas para el desarrollo de las actividades de la empresa.

La administración de la organización se ha llevado a cabo de manera empírica, basada en la experiencia del propietario. Por tanto, resulta fundamental establecer una estructura organizativa clara y definir los roles y responsabilidades de cada puesto. El desarrollo eficiente del capital humano es esencial para la competitividad en el mercado y el logro de los objetivos empresariales.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el diseño de manual de funciones más adecuado para satisfacer sus necesidades y mejorar las actividades de la empresa Pronto Envíos Popayán?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar el manual de funciones de la empresa Pronto Envios Popayán basado en las necesidades y actividades de la organización

2.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico organizacional de la empresa Pronto Envíos de la ciudad de Popayán

Diseñar los perfiles de cargo de acuerdo a las habilidades y destrezas que requieren los cargos de la empresa Pronto Envíos Popayán

Elaborar un manual de funciones, procesos y procedimientos que facilite la ejecución de las actividades de los mensajeros en la empresa Pronto Envíos Popayán

Diseñar un formato de evaluación e indicadores que permitan realizar un seguimiento a las actividades realizadas por cada área de la empresa

3. Justificación

Dado que el área de talento humano un recurso importante dentro de las organizaciones, el objetivo de este trabajo es diseñar un manual de funciones basado en la información proporcionada por cada colaborador de la empresa Pronto Envíos Popayán. Este manual servirá como documento base para el conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo existente. Al respecto,

> es usual que las pymes se esfuercen por hacer un manejo cuidadoso de áreas como la contable, la financiera y la comercial, pero la de gestión Humana la olvidan. Los dos motivos principales son la falta de conocimiento y la influencia externa negativa que termina permeando la cultura interna de dichas organizaciones (Castañeda, 2015, p.2).

De acuerdo con la afirmación de Castañeda, los gerentes de las pequeñas empresas tienen a cargo todos los manejos administrativos, como es el caso de Pronto Envíos Popayán, el dueño pertenece a todas las áreas de la organización sin embargo estas acciones aumenta su carga laboral, disminuye las oportunidades laborales del mercado e incumple los compromisos a sus clientes en la prestación del servicio, todo esto a razón de que no cuenta con el recurso humano idóneo para colaborar y realizar un mejor seguimiento a funciones específicas de cada cargo.

Contreras (2012), señala al “Capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada

organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos" (p.11). El recurso humano es un área importante dentro de cualquier organización, sea pequeña o grande, sus cualidades y conocimientos son los que generan el valor agregado a las operaciones que realice la empresa, por lo cual es necesario que cualquier entidad cuente con el personal adecuado para trabajar en conjunto y alcanzar las metas empresariales propuestas.

El capital humano es el integrante más importante en una empresa ya que un personal motivado y capacitado es una excelente estrategia de competitividad; el talento humano al tener definidas y claras sus funciones realizará un trabajo eficiente y de calidad, cumplirán con sus tiempos de entrega y sobretodo ayudarán a la organización a cumplir sus objetivos empresariales y a crecer en el mercado. Acorde con Díaz y Martínez (2006):

> La Gestión de Talento Humano ha desarrollado mayor importancia para las empresas, ya que la competencia en el mundo es cada vez mayor y lo que se requiere para poder tomar ventaja no solo son los recursos económicos y tecnológicos que se tengan, si no que en su lugar se está utilizando la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de objetivos de las organizaciones es decir las personas que trabajan en esta, ya son ellos quienes dan un valor agregado a las empresa con sus aportes, habilidades y conocimientos (p.4).

Pronto Envíos Popayán es una empresa prestadora de servicios de entrega de correspondencia y para hacer de estos servicios algo efectivos, se debe implementar un excelente

capital humano a la organización. Con la implementación de este trabajo de diseño de manual de funciones se pretende brindar a la empresa una forma de organización empresarial basado en un plan de contratación del recurso humano bajo un proceso objetivo en la medida en que no tiene consideración a la persona que ocupa el puesto, sino al puesto en sí; de igual manera este trabajo permitirá fortalecer las estrategias implementadas e innovar en una nueva idea en la que el personal operativo aumente las entregas diarias que realizan de correspondencia tipo sobre y paquete, ya que con estas nuevas ideas la empresa tendrá un mejor manejo de la información diaria de las entregas, mejorando los servicios que presta a las empresas grandes nacionales e internacionales. Con esta propuesta se demostrará que no solo beneficiará a los colaboradores, sino que ayudará a la reducción de costos que se emplean en la contratación y una mala planeación de personal, contando con un recurso humano altamente certificado y calificado para los cargos de la empresa.

Tomando como base los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, permitirá abordar la necesidad de la organización en diseñar los perfiles del cargo del recurso humano para perfeccionar métodos, crear actividades, establecer políticas y procedimientos; así la empresa retornara el éxito de sus entregas; motivando al personal, la empresa encontrará soluciones a las problemáticas presentadas; mejorando la comunicación entre las áreas administrativa y operativa, habrá un mejor control y un mejor trabajo para el cumplimiento de las metas, logrando así que Pronto Envíos Popayán crezca y se posicione entre la competencia en la Ciudad de Popayán.

4. Antecedentes

Una vez realizada una revisión bibliográfica de trabajos relacionados con el área de talento humano específicamente en el diseño de perfiles de cargo y manejo operativo de entregas de correspondencia, se encontraron ocho estudios realizados a nivel internacional, nacional y local. Estos trabajos fueron localizados mediante el indexador de Google académico y se consultaron en plataformas educativas como Dialnet, SciELO y repositorios virtuales de diversas universidades alrededor del mundo. Entre ellos, se destacan los siguientes:

4.1 Antecedentes Internacionales

En Otavalo se realizó un trabajo de investigación titulado "Elaboración e implementación de un manual de procesos y funciones del departamento de producción de la fábrica textil confecciones y tejidos NANCY" Chavarrea. P y Meza. M (2021), cuyo desarrollo se centra en la creación de un manual detallado que aborda los procesos y funciones de una empresa con más de 40 años de experiencia. Anteriormente, la empresa operaba de manera empírica y basada en la experiencia adquirida por los propietarios, lo que resultaba en una falta de organización del personal y una ausencia de control en los procesos internos.

La metodología empleada en este estudio se basó en un enfoque mixto, combinando encuestas dirigidas a los trabajadores para obtener respuestas objetivas, y entrevistas con los propietarios para recabar información relevante basada en su experiencia subjetiva. La

investigación se clasificó como descriptiva y exploratoria, ya que se propuso examinar un problema empresarial y describir la información recopilada.

El objetivo principal de este trabajo era que la empresa implementara los manuales elaborados para definir claramente las responsabilidades y el compromiso de cada trabajador en sus respectivas tareas. Se esperaba que esta implementación condujera a una mejora en el desempeño laboral, un aumento en la productividad, el logro de objetivos establecidos, la reducción de tiempos y la optimización de recursos.

Así mismo se toma algunas referencias encontradas en un estudio en Ecuador titulado "Manual de funciones y procedimientos de la empresa de transporte de carga pesada RAPSECON S.A" de Romero y Zambrano. (2020). Este trabajo se centró en abordar la problemática derivada de la falta de un manual de procesos administrativos en la empresa. Esta carencia había generado dificultades de comunicación entre los colaboradores, lo que resultaba en niveles de productividad en las actividades internas. Además, se observaron problemas relacionados con la falta de reporte de cargas diarias, la realización de tareas no correspondientes por parte del personal, lo que causaba desorganización y errores administrativos.

La metodología empleada fue de tipo mixto, lo que permitió la descripción y evaluación de las características de la situación a partir de la recolección de la información mediante técnicas de observación. También se utilizó el análisis de la información recopilada a través de entrevistas o encuestas realizadas a empleados, con el objetivo de recibir e interpretar sus

opiniones.

Como resultado, se concluyó que el diseño del manual de funciones y procedimientos sería fundamental para que los colaboradores conocieran de manera específica sus responsabilidades y tareas, evitando así la realización de actividades fuera de su ámbito y reduciendo errores en los procedimientos. Además, se esperaba que este manual ayudara a identificar áreas de mejora dentro de la empresa.

De igual modo y en relación con la naturaleza de este trabajo, se toma como referencia un tercer proyecto de Guayaquil llamado ““Manual de funciones para la empresa transporte de carga pesada JJCAM S.A “de Betancourt. J (2022). Este trabajo se enfocó en abordar la problemática actual de la empresa relacionada al aumento de costos y la duplicidad de funciones, lo que lleva a una ejecución incompleta o irresponsable de las tareas, así como errores en los informes finales de las transacciones comerciales, entre otros aspectos. Estas dificultades son consecuencia de la ausencia de un manual de funciones establecido.

La investigación se basó en aspectos descriptivos, explicativos y exploratorios, mediante la observación de diversas situaciones problemáticas dentro de la empresa. El objetivo fue obtener una perspectiva más amplia de las actividades realizadas, resaltando las necesidades exigencias de cada puesto.

Como conclusión, se resalta que el diseño de un manual de funciones contribuye a mejorar el desempeño organizacional, proyectando un impacto positivo en el personal interno.

Esto proporciona al personal administrativo las herramientas necesarias para crear un ambiente laboral más favorable, aprovechando las habilidades y destrezas de los colaboradores. Asimismo, impulsa los servicios ofrecidos por la organización, lo que posiciona como una opción preferida para los clientes satisfechos, entre otros beneficios.

4.2 Antecedentes Nacionales

En la Universidad Cooperativa de Colombia del Departamento de Córdoba se llevó a cabo un trabajo titulado "Diseño del manual de funciones para la empresa COMPRESAIRES S.A" elaborado por Muñoz Payares y Mendoza (2021). El objetivo de este trabajo fue mejorar las funciones administrativas mediante el diseño de un manual que estableciera los procedimientos para cada persona que labora en la empresa, con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia en cada proceso y asegurar que cada colaborador tenga un entendimiento completo de sus responsabilidades.

Para desarrollar esta investigación, se realizó un diagnóstico previo para determinar la necesidad de un manual de funciones. Posteriormente, se analizó la información recopilada y se determinaron las funciones y deberes de cada cargo dentro de esa empresa, así como el contenido del manual de funciones a implementar. La metodología empleada fue el enfoque cuantitativo, utilizando encuestas con respuestas cerradas para obtener una opinión precisa sobre la necesidad del manual de funciones.

Los resultados de la investigación revelaron que la empresa COMPRESAIRES S.A.S carecía de una organización adecuada en el desarrollo de sus funciones, ya que algunos colaboradores realizaban actividades que no correspondían a sus cargos establecidos, lo que generaba inconformidad y confusión. Por lo tanto, se recomiendo que la empresa implementara el manual de funciones para mejorar el rendimiento laboral y optimizar los procesos, ya que este documento proporcionaría información detallada sobre las actividades conforme a la estructura organizacional, delineando claramente las responsabilidades del personal y contribuyendo a la generación de resultados oportunos.

Consiguiente al anterior estudio, se referencia un segundo trabajo llamado "Propuesta de diseño de los manuales de funciones en el área del taller proyecto de interruptores overhaul de la empresa ISA INTERCOLOMBIA" de Palmira elaborado por. Piamba (2019). El objetivo de este estudio es organizar la parte operativa de la empresa mediante la asignación adecuada de funciones, con el fin de dar claridad a las actividades, responsabilidades y perfiles. Previo a esta propuesta, las tareas se asignaban al inicio del día sin un propósito específico, lo que generaba malestar y problemas dentro del equipo de trabajo. Esta falta de claridad retrasaba los procesos, disminuía la productividad empresarial y dificultaba el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para llevar a cabo este trabajo, se empleó un enfoque de investigación exploratoria cuantitativa, utilizando como instrumentos de recolección de datos la observación directa y una encuesta semiestructurada. Estos datos fueron recopilados durante el trabajo de campo realizado

en la empresa.

Entre las conclusiones del estudio, se destaca que la falta de organización administrativa en el proyecto del mantenimiento ha tenido un gran impacto en la ejecución del overhaul de interruptores. La creación del overhaul sin ningún estándar, proceso de selección, perfiles ni funciones demuestra una total desorganización del proyecto. Así mismo, la elaboración de los manuales de funciones permitió identificar los perfiles, actividades, responsabilidades y competencias de los participantes que requiere el mantenimiento de interruptores.

Así mismo, se toma como referencia para fundamentar este trabajo un proyecto realizado en la ciudad de Bogotá llamado "Propuesta del diseño de un manual de funciones para la empresa System And Solucions Ltda." De Núñez. et al. (2023). El objetivo principal de esta propuesta es redefinir la estructura organizacional mediante la identificación de cargos, el manual de procesos y el manual de funciones. A partir del desarrollo de este proyecto, se concluye que lograr el éxito en el diseño del mencionado Manual requiere el conocimiento, planificación, análisis y coordinación de las relaciones entre áreas o departamentos, la estructuración de los macroprocesos, la asignación de las jerarquías y responsabilidades, la definición de las competencias claves para desempeñarse en determinado puesto, e incluso la identificación de factores de riesgo laboral para cada cargo, entre otras varias actividades.

Al considerar la posibilidad de implementar la estructura de tipo funcional propuesta en este proyecto, se observa que proporciona un esquema más organizado con roles y

responsabilidades claramente definidos. Esto permite una mayor agilidad en el desarrollo de la actividad económica. Además, puede representar una mejora en la comunicación y trasmisión de información dentro de la compañía, ya que puede llevarse a cabo mediante un proceso más directo, reduciendo así la complejidad y generando una comunicación más natural y efectiva.

4.3Antecedentes Locales

En la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca se realizó un estudio llamado "Elaboración de un manual de funciones para la empresa Agropecuaria El Campesino en Popayán, Cauca". Ortega. A y Zúñiga P. (2024). El objetivo de esta investigación era la elaboración e implementación de un manual de funciones para la empresa Agropecuaria El Campesino con el fin de obtener una serie de beneficios para la empresa, incluyendo una mejor organización y eficiencia del trabajo, una comunicación interna clara, mayor motivación y compromiso del personal, una evaluación del desempeño más objetiva, un apoyo en la toma de decisiones y un mejor clima laboral.

Para llevar a cabo este tipo de investigación, las autoras implementaron un tipo de investigación mixta y observación directa, basado en el conocimiento del concepto y la identificación de las áreas y diferentes funciones de cada colaborador, propusieron el organigrama de acuerdo a las necesidades, realizaron los perfiles de cargo de cada colaborador y el manual de procesos y procedimientos, y por último elaboraron los planes de acciones

detallados, así como la estructura organizacional.

Con la ejecución de este trabajo de investigación se puede concluir que, con las fichas de procesos y procedimientos se permite observar la relación y responsabilidades de cada cargo de la empresa Agropecuaria el Campesino, teniendo en cuenta el buen funcionamiento de los procesos y logrando tener un buen resultado en ellos y que el manual de funciones establece nitidez en las funciones de cada puesto en la organización, se evitan confusiones acerca de quién es responsable las tareas y contribuye a incrementar la eficiencia y la productividad.

Así mismo, se toma como referencia para fundamentar este trabajo un proyecto realizado en la ciudad de Popayán, titulado "Manual de procesos y procedimientos de la empresa Actuar Temporales Zomac S.A.S" (Ortiz, 2020). El objetivo principal de este plan es "… ver la situación actual de la organización." Para controlar las actividades realizadas en la empresa y desarrollar eficientemente los procesos asignados a cada persona, con el propósito de lograr en un futuro la certificación de calidad bajo la norma ISO.

Para el desarrollo de este plan se realizado una investigación cualitativa basada en la observación directa y entrevistas para comprender el problema, seguida de la descripción de la información recolectada para su posterior análisis estadístico.

El trabajo se realizó en dos fases. En la primera se recopilo información mediante la observación del funcionamiento de la organización y se realizaron entrevistas directas a miembros de la empresa. Finalmente, se efectúo un análisis de la gerencia por procesos a través

del ciclo PHVA. En la segunda fase, se desarrolló del manual, identificando los procesos y procedimientos de la compañía, y elaborando el mapa de procesos y sus estructuras, con el fin de exponer los resultados y conclusiones a los miembros de la empresa.

Entre las conclusiones presentadas, se destaca que:

> el diseño, elaboración y ejecución del Manual de Procesos y Procedimientos solucionó uno de los problemas que presentaba la empresa, al carecer de un documento guía con el cual se consiguiera ejercer un control tanto interno como externo más practico; con el fin de obtener la certificación de calidad en el futuro (Ortiz, 2020, p.61)

Después de examinar los trabajos descritos anteriormente se concluye que se pueden tomar como referencia, ya que cada uno aporta para esta propuesta una experiencia en el mercado, además, estos estudios ayudan a generar ideas en como innovar los procesos internos de la empresa, comprendido desde la recepción de la mercancía en la oficina hasta la entrega al cliente final.

5. Marco Conceptual

La globalización y la continua evolución de los negocios obliga a las empresas a buscar herramientas que ayuden a mejorar la competitividad y productividad, por medio de estrategias claras que permitan crear diferencia de otras organizaciones y adquirir ventaja competitiva y, todo esto se logra a partir de los conocimientos generados por los colaboradores, a lo cual este recurso humano logra ser un órgano vital para toda organización.

La gestión del talento humano es cada día más importante en las organizaciones, especialmente en un entorno empresarial donde la competencia aumenta día a día, y para que la empresa obtenga ventajas sobre esta, no es solo tener en cuenta recursos económicos y tecnológicos sino establecer la competitividad desde las personas que están a cargo del cumplimiento de los objetivos de la organización, con esto se garantiza que la empresa cuenta con un equipo de colaboradores cualificados y motivados. Todo esto se logra a través de una adecuada gestión del talento humano donde a través de un buen proceso de promoción de vacantes se logra atraer, captar e incorporar nuevos colaboradores como también retener a los que ya son parte de la empresa por medio de reconocimientos y beneficios por alcanzar las metas propuestas.

El capital humano en la organización es el recurso más importante, posee habilidades y características que le dan vida a la empresa, es por esto que se hace necesario la administración de este talento para que de una manera eficaz se llegue al logro de los objetivos empresariales,

aumentando las capacidades y aptitudes de los colaboradores a tal punto que entreguen lo mejor de sí a su trabajo y se sientan conforme a las labores que realiza.

La gestión de talento humano:

Es el conjunto de procesos enfocados en el recurso humano con el fin de atraer, motivar, desarrollar y retener a las personas mediante estrategias que estén alineadas con los objetivos de las organizaciones, la gestión del talento humano se preocupa por generar valor tanto dentro como fuera de la organización (Riaño, 2020, p. 14).

La gestión humana de las organizaciones comprende un conjunto de estrategias y procesos encargados de administrar, desarrollar y motivar a los colaboradores de una empresa. En otras palabras, busca hacer un buen uso de los recursos humanos con el fin de mejorar la productividad y eficiencia de la organización, a través de la gestión del talento.

En este sentido, es necesario que las empresas cuenten con un área especializada en gestionar y administrar correctamente el recurso humano con el que cuentan para sus operaciones diarias, controlando funciones de selección, mantenimiento y desarrollo, en busca de la mejora continua en la prestación del servicio brindado por un personal calificado, logrando reconocimiento en el mercado.

No obstante, esta área debe contar con herramientas adecuadas para llevar a cabo una evaluación de las actividades diarias de todo colaborador. Una de estas herramientas es el manual

de funciones, el cual es una pieza clave en la gestión del talento humano, ya que permite identificar las funciones y competencias laborales de cada persona que ocupa uno de los cargos de la empresa. Así mismo, es necesario contar con un documento donde se estipulen los procesos de ejecución de las tareas de cada cargo llamado manual de procesos y procedimientos, el cual describe en forma detallada y sistemática las acciones y operaciones que deben seguir cada colaborador para el correcto funcionamiento de la empresa.

Estos manuales son esenciales para realizar un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades ya establecidas en la empresa, lo que facilita el aprendizaje del personal respecto de sus funciones y contribuye a la mejora continua de los colaboradores. Además, proporcionan una guía clara para el desarrollo y la optimización de los procesos empresariales.

Teniendo en cuenta la importancia del capital humano en las organizaciones se empezará por definir los conceptos más relevantes que componen el diseño de los perfiles de cargo del recurso humano en las empresas. Estos conceptos proporcionaran un sólido soporte conceptual y teórico que facilitará la interpretación de los resultados obtenidos en este trabajo.

El primer concepto a interpretar es la administración del capital humano se entiende como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Mee, 1958, p. 1077.)

Por otro lado, la gestión del talento humano:

> Busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (Vallejo, 2016, p.16)

Así mismo, un concepto clave para la interpretación de este documento es “manual” definido como la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. (Gómez, 2001, p.57). En este mismo contexto, el manual de funciones “es una herramienta de apoyo que permite asegurar el cumplimiento de los procedimientos, se describe las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo que hay en una organización” (Crumpton, 2022). La responsabilidad “entendida como la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente” (Sacco, F. 2009, p.384).

El perfil de cargo por su parte, se define como un documento donde se expone de manera específica las características o competencias necesarias requeridas por una persona para un determinado puesto y, puntualiza en la relación de los objetivos estratégicos y objetivos con las capacidades del personal para así alcanzar su mayor potencial dentro de la organización.

(Fernández et al, 2015)

La descripción del cargo es:

> Un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por qué lo hace) (Chiavenato, 1999)

Por otro lado, un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). (Mallar, M., 2010, p.6)

De igual manera, los procedimientos consisten en “describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores” (Melinkoff, R., 1990, p.28).

También, un manual de procesos y procedimientos es una “herramienta que le permite a la empresa, reunir una serie de actividades que están enfocadas a mejorar la organización dentro de la misma y también busca ofrecer un servicio de calidad a los clientes, buscando así alternativas para mejorar la satisfacción como cliente”. (Llanos, N., 2017. P,5)

La definición anterior es un pilar básico para conocer la verdadera intención del trabajo, ya que es entorno a este concepto el desarrollo del foco principal de la investigación.

Consiguiente a este, el término a referenciar es, capacitación el cual es “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (Chiavenato, 2007, p. 386). Este término se utiliza para referirse a la función del colaborador en la empresa también llamado cargo, definido como “la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales” (Chiavenato, 2002, p. 165)

Para identificar un cargo se debe realizar un análisis a la competitividad, la cual es “un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico”. (Mora-Villamizar et al., 2019, p. 70)

Para determinar esta competitividad se debe visualizar el trabajo de los colaboradores plasmado en el desempeño, el cual consiste en “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados para alcanzar las metas mediante las estrategias establecidas, y así obtener el desempeño de las habilidades que tiene cada colaborador”. (Ponce et al (2021), como se cita en Chiavenato, 2000),

Ese desempeño se realiza en base a las funciones, definidas como:

> El conjunto de operaciones directivas básicas, comunes a cualquier organización o actividad que incluye la planificación, es decir, la determinación de objetivos y los medios y las tareas que son necesarias para lograrlos; la organización, que implica la adecuada combinación de los medios (humanos y materiales) y el tiempo para lograr la ejecución de las tareas planificadas; la regulación, dirección o mando, que está dada por la necesidad de dinamizar el sistema y; el control, o sea, la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado. (Hernández, 2012).

De igual manera, la evaluación de desempeño se define:

> como el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (Taype Molina M, 2015)

Así mismo, la ventaja de diseñar adecuadamente las funciones de los colaboradores permitirá una buena gestión, entendida como la "acción de administrar. Conjunto de acciones, trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto" (Mora et al., 2016, p. 513). De igual manera, esas funciones y gestión adecuada se realizan por medio de una buena inducción, el cual trata de "un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos" (Koontz y Weihrich. 2004, P. 2). "

(Ulloa-Pimienta., 2023, p.238, como se cita en Shimizu et al, 2001) afirma que “la clave para el fortalecimiento de la competitividad en el mercado…debe mantener un balance con la rentabilidad”. Si existe una buena gestión desarrollando las funciones de cada colaborador aumenta la productividad,

Finalmente se señala el término capital humano definido como “el valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás” (Rodríguez et al (2022). p. 285). Tomando como base los términos anteriormente descritos, se puede inferir que estos conceptos son relevantes para el desarrollo de esta propuesta de diseño del manual de funciones del capital humano ya que su finalidad principal es administrar eficientemente el recurso humano de la empresa, el cual inicia con el diagnóstico del entorno tanto interno, abarcando todos los temas principales y de estudio para la creación de nuevas estrategias, con el propósito de preparar un manual de funciones y procedimientos que la organización podrá implementar para la adquisición de nuevos clientes, posicionamiento en el mercado y sostenibilidad en el tiempo.

6. Metodología

6.1 Tipo de Estudio

Para el estudio de esta investigación se emplea un enfoque cualitativo. Esto se debe a que la problemática radica en la falta de claridad en las funciones de cada colaborador y en la falta de conocimiento de sus responsabilidades y los procesos que debe realizar dentro de la empresa. Por lo tanto, se hace necesaria la implementación de un manual de funciones para cada área de la empresa. "El enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación" (Sampieri, et al, 2014, p.7).

El enfoque cualitativo se implementa a través de la entrevista, la cual consta de preguntas abiertas y cerradas. Estas preguntas están diseñadas para obtener descripciones detalladas de las cualidades, funciones, requisitos, habilidades y competencias de los cargos existentes en la empresa. Además, permiten entender los procesos que cada colaborador lleva a cabo para contribuir al funcionamiento de la organización. Así mismo, estas entrevistas permiten identificar las expectativas de los colaboradores respecto a la empresa.

6.2 Método de Investigación.

Teniendo en cuenta el enfoque a utilizar para el desarrollo de la propuesta, se establece que la investigación es de carácter descriptivo. Así mismo, Belloso. R (2012) citando a Chávez

(2007), afirma que la investigación descriptiva es toda aquella que “se orienta a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal como se presentaron en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis” (p.66).

Tomando como referencia lo anterior, se pretende obtener inicialmente un panorama detallado de la situación actual de la empresa, donde se abordarán las problemáticas que afronta, identificando puntos débiles y posteriormente sistematizando la información recolectada para elaborar manuales que se adapten a las necesidades específicas de la organización, teniendo en cuenta su actividad económica.

Consiguiente a esta primera etapa, se elaborarán los formatos para el manual de funciones y del manual de procesos y procedimientos. Estos documentos contendrán descripciones asertivas de los cargos, lo que permitirá definir los perfiles de cargo y las funciones que deben desempeñar dentro de la empresa Pronto Envíos Popayán.

6.3 Técnicas para la Recolección de la Información.

La presente investigación se realizará por medio de la técnica de entrevista, aplicada a los colaboradores de las seis dependencias de la empresa de mensajería Pronto Envíos Popayán, donde se seleccionará una persona por cada área para conocer las funciones que realizan y establecer las cualidades y habilidades necesarias para cada cargo que se ocupe en esta organización.

La entrevista se realizará de manera formal, se establece un cuestionario con 18 preguntas

abiertas, esto con el fin de conocer la opinión de los trabajadores y; la información recolectada se transcribe de las entrevistas realizadas mediante un informe para ser analizado e interpretado por los directivos o gerente de Pronto Envíos Popayán. Este proceso se alinea con el objetivo número tres de este trabajo de investigación, que consiste en "elaborar un manual de funciones, procesos y procedimientos que facilite la ejecución de las actividades de los mensajeros en la empresa Pronto Envíos Popayán"

Para obtener información relevante sobre cada cargo, se elaboraron las preguntas del cuestionario centradas en aspectos puntuales como:

Dependencia y área a la que pertenece el colaborador

Nivel del cargo que ejerce dentro de la organización

Tipo de contrato mediante el cual está vinculado en la empresa

Salario recibido por el ejercicio de sus funciones

Número de ocupantes que se encuentran en el mismo cargo

Nombre del jefe inmediato

Disponibilidad de tiempo requerido para el cumplimiento de las funciones del cargo

Lugar donde el colaborador realiza sus funciones

Número de personas a cargo en su área de trabajo

Propósito de su cargo en la organización

Estudios realizados y conocimiento complementarios necesarios para acceder al cargo

Experiencia laboral requerida para ocupar el cargo

Funciones realizadas en el cargo asignado

Recursos físicos y tecnológicos utilizados para el desarrollo de sus funciones

Jornada de trabajo acordada con el empleador

Responsabilidades específicas y prioridades para la ejecución de sus funciones

Competencias requeridas para realizar de manera efectiva sus labores empresariales

6.4 Población y Muestra

Población

Arias (2012), define el término población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 202). Por lo tanto, para conocer cuántas entrevistas se deben aplicar en el diseño del manual de funciones del recurso humano de la empresa Pronto Envíos Popayán, se

tendrá en cuenta el número de colaboradores que pertenecen a cada área de trabajo. Así, la población a estudiar está constituida por un integrante del área de auxiliar administrativo, un integrante de las analistas de gestión, un integrante de los mensajeros, una integrante del grupo digitalización de imágenes, una integrante de cargues y descargues de los mensajeros, una integrante de recepción y salida de mercancías, la integrante de tesorería y la integrante de talento humano.

Muestra

Tamayo, T y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. Para la ejecución de la encuesta se toma como muestra ocho (8) colaboradores del total de diecisiete (17) en la población, debido a que algunos cargos son ocupados por dos o más personas.

7. Análisis de la Información Obtenida

7.1 Descripción de Resultados Obtenidos de las Técnicas para la Recolección de Información.

La información obtenida mediante el método de entrevista que se aplicó al señor Luis Eduardo Narváez, dueño y gerente de la franquicia "Pronto Envíos Popayán" así como a los colaboradores de la empresa, reveló lo siguiente:

Inicialmente, se solicitó al gerente que resumiera la historia de su emprendimiento y describiera los logros y obstáculos que ha enfrentado durante estos años de actividad comercial en el mercado postal.

El señor Luis Eduardo Narváez Garcés inicia sus operaciones logísticas como una iniciativa de la Empresa Corre ve y dile Ltda. en la Ciudad de Cali en el año 1999 que consistió en crear una empresa en la Ciudad de Popayán que distribuya mensajería de sobres masivos en el Departamento del Cauca. Esta entidad adoptó el nombre de COURBANO por un lapso de tiempo de 4 años y se ubicó en la Calle 7 No. 10ª-09 Barrio Valencia. Durante ese tiempo esta empresa se dedicó a la entrega de sobres en las poblaciones cercanas de la Ciudad de Popayán contando con solo el trabajo del Señor Luis para realizar esa labor.

Pasados esos 4 años el señor Luis se ve en la necesidad de trasladar su organización a la Carrera 15 No, 7-28 en el Barrio Valencia, donde cambio su razón social a Red Entrega. Debido

al aumento en los niveles de correo masivo que se manejaba en ese tiempo la empresa empieza a contratar personal celebrando contratos con diez mensajeros, aumentando su capacidad productividad y mejorando el nivel de ingresos recibidos mes a mes.

En el año 2009 surge la necesidad de buscar un nuevo lugar que mejore su ubicación y que a la vez cuente con un espacio amplio para implementar procesos de empaque y colocación de guías de la correspondencia que se recibía diariamente, por esta razón se traslada nuevamente a la Carrera 9 No. 14N-40 Barrio El Recuerdo ubicado al Norte de la Ciudad.

Del año 2010 al 2011 se presentó una crisis debido a la mala administración, lo cual llevo a la perdida de contratos con clientes de otras ciudades.

Comenzando el año 2012 reinicia sus operaciones con contratos de empresas como 472 y Coldelibery en la Carrera 9 No. 14N-14 Barrio El Recuerdo, estas empresas dieron su confianza y apoyo al señor Luis Narváez para surgir nuevamente y volver a su posicionamiento en la distribución de su mensajería. Poco tiempo después durante ese mismo año, se suma la oportunidad de navegar en un mercado más grande que es el de manejar paquetería y carga de hasta 2 toneladas en todo el Departamento del Cauca, el señor Luis Narváez inicia con la compra de una Camioneta Chevrolet, que apoya a la distribución de esta carga y realiza una entrega efectiva y rápida.

Desde el año 2020 hasta la actualidad, ha crecido interna y externamente, el Señor Luis Eduardo Narváez adquirió la franquicia de Pronto Envíos para realizar operaciones logísticas y

celebrar contratos con empresas nacionales e internacionales para la distribución de mensajería y carga, ya que al ser una microempresa los clientes solicitaban la licencia de transporte y manejo de software y plataformas digitales para el rastreo de los envíos realizados y, incremento sus activos a 2 camionetas y un Furgón para traslado de carga más pesada.

Actualmente, cuenta con alrededor de 17 personas tanto en el área operativa como en el área administrativa, al aumentar su capacidad productiva se vio en la necesidad de adquirir más vehículos para el transporte de carga pasando de 1 vehículo a 5, esta flota de transporte está compuesta por camionetas y camiones tipo turbo, su crecimiento permitió ofrecer cubrimiento a todo el Departamento del Cauca con tarifas cómodas y asequibles para clientes y ciudadanía en general.

Los colaboradores de Pronto Envíos Popayán se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

7 mensajeros de correspondencia masiva y entregas de 24 horas

5 mensajeros de carga

2 analistas

1 secretaria general

1 administrador

1 gerente general

Su estructura organizacional se basa en un modelo jerárquico lineal simple, donde la administradora se encarga de planear la logística diaria de todos los colaboradores en las áreas de correspondencia y carga bajo la programación de visita ofrecidas a los clientes.

Debido a que la administradora es la única persona que gestiona la logistica diaria, se ha producido una disminución en la productividad y como costos adicionales relacionados con la contratación de personal como por ejemplo la compra de dotación para el nuevo personal y tiempo empleado para el aprendizaje e inducción de estos, así como el retraso en la entrega de informe presentados a los clientes. Además, la distribución desigual de tareas ha generado una sobrecarga física y mental en los empleados más antiguos.

Posteriormente, se conversó con un colaborador de cada área para obtener de manera detallada las funciones que realiza y los aspectos que el área administrativa consideró para su contratación. Esto se hizo con el fin de elaborar los documentos de apoyo que respondieran a las necesidades de la empresa, debido a que la gestión ha sido empírica y no cuentan con una guía para realizar correctamente sus funciones dentro de la organización.

El cargo de gerente general es ocupado por el dueño de la franquicia y realiza las siguientes funciones:

Presentar propuestas económicas y portafolios de servicios a clientes potenciales

Negociar tarifas de servicio en base a los precios publicados por la Comisión de Regulación de comunicaciones

Distribuir correspondencia en los municipios del Cauca

Realizar el pago por combustible en la estación de servicio

Dar el valor total de viáticos a cada operador de ruta para el desarrollo de sus actividades en los diferentes municipios.

Llevar los vehículos a revisiones constantes y comprar los repuestos necesarios para los mantenimientos

Al realizadas estas funciones, el dueño no cuenta con una asignación salarial fija y no maneja un nivel de estudios formal, ya que maneja la empresa basándose en su experiencia.

El cargo de administrador es ocupado por una profesional en Administración de empresas, quien realiza las siguientes funciones:

Recepcionar y planear la logística diaria de la mercancía recibida en custodia

Realizar la nómina quincenal de todos los colaboradores

Afiliar y reportar novedades de los colaboradores en el sistema de seguridad social

Elaborar propuestas de servicio para nuevos proveedores

Realizar consignaciones de los recaudos recibidos diariamente

Revisar constantemente el desempeño de cada colaborador del área operativa

Atender solicitudes y requerimientos de los encargados en cada transportadora

Mantener en constante comunicación con los proveedores para informar novedades viales o cambios de logística

Despacho de vehículos y entrega de viáticos a cada conductor

Este cargo devenga un salario de $ 2.047.000 en un horario de 8 am a 6 pm jornada continua. El ocupante de cargo presenta certificaciones que acrediten el tiempo de experiencia solicitada y el diploma que valide su educación profesional.

El cargo de secretaria general es ocupado por una persona técnico en sistemas, la cual realiza las funciones de:

Cargue y descargue de los mensajeros encargados de la zona 24 horas

Realizar informes diarios para los proveedores de paquetería y carga

Reporte de novedades

Realizar la facturación mensual de todos los proveedores

Este cargo devenga un salario de $ 1.600.000 en un horario de 8 am a 12 m y de 2 pm a 6

pm. el ocupante de cargo presenta certificaciones que acrediten el tiempo de experiencia solicitada y el diploma que valide su educación técnica.

En el cargo de operador de ruta implica las siguientes funciones:

Revisión previa del vehículo para medir niveles de agua, aceite y refrigerante

Tener en cuenta las fechas de mantenimiento que el vehículo asignado tiene programadas

Enrutar la zona asignada

Cargue y descargue de las unidades custodiadas en los diferentes destinos municipales

Evitar riesgos de accidentalidad en las vías

Manejar con precaución

Cuidar el vehículo asignado

El cargo de operador de ruta devenga un salario de $ 1.750.000. Los horarios se establecen de acuerdo a la logística planeada por el auxiliar administrativo. El ocupante del cargo debe presentar licencia de tránsito, y experiencia laboral que acrediten el buen manejo de los vehículos.

Para los cargos de auxiliar de ruta y mensajeros, las mismas funciones son las mismas:

Enrutar de las guías físicas de cada unidad en custodia

Cargar, descargar y almacenar en su maletín personal las unidades correspondientes a la ruta asignada

Entregar en la dirección descrita en la guía

Recaudar el dinero de las unidades de pago contra entrega

Realizar el reporte de entregas y devoluciones

El salario de estos cargos está en promedio de $1.600.000. Los ocupantes deben presentar los documentos que certifiquen los años de experiencia descritos en la hoja de vida.

Al analizar la información proporcionada por los colaboradores, se elaboran los perfiles de cargo, el manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos. Estos documentos se realizan como apoyo para la administración, con el objetivo de maximizar la experiencia de cada trabajador y lograr una mayor efectividad en los procesos.

8. Diagnóstico Estratégico

8.1 Contexto Organizacional

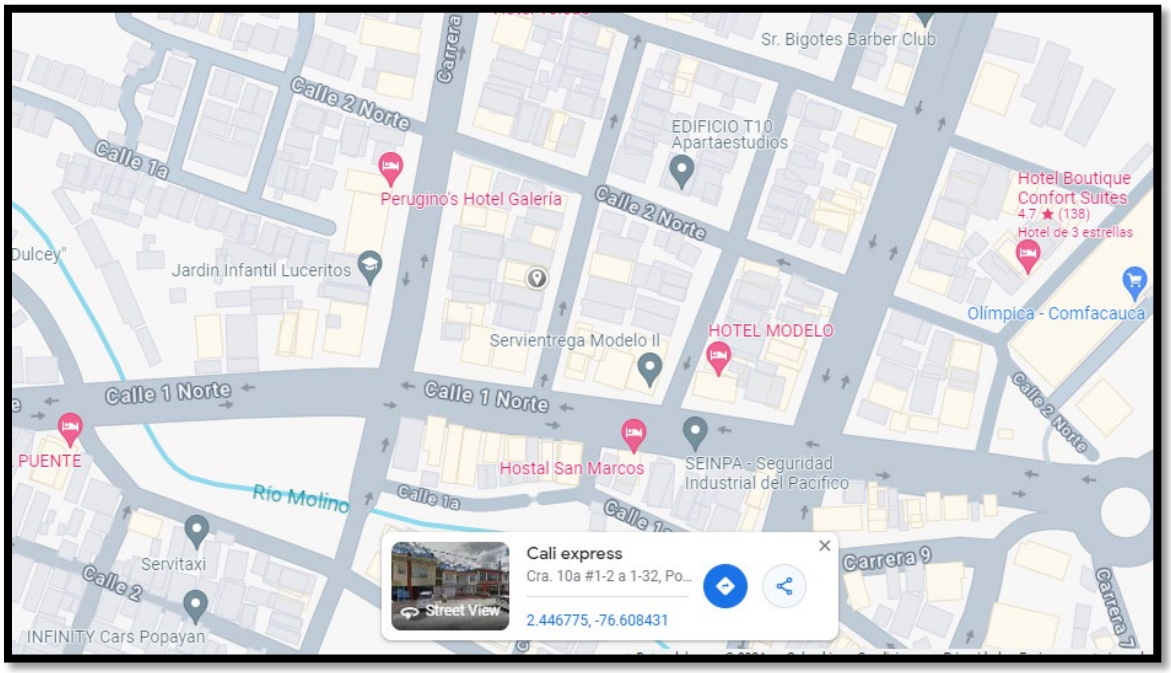
8.1.1 Perfil de la empresa

Pronto Envíos es una empresa creada para brindar soluciones de logística integral en materia de mensajería, especializada en la recolección, transporte y distribución de documentos y correspondencia en general.

Fue constituida en septiembre de 2009, con la firme convicción de llegar a ser una empresa de reconocimiento y prestigio en el campo de la mensajería, proyecto que se inició con la habilitación como operador postal a través de la Res. 00412 de abril de 17 de 2010 Oto por el Ministerio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

Pronto Envíos Popayán se encuentra ubicado en las coordenadas 2°26'48.4" Norte y 76°36'30.4" Oeste, ubicada en la ciudad de Popayán, departamento del Cauca, Colombia. Esta empresa está ubicada en el barrio El Modelo, en la dirección Carrera 10ª # 1N-43, cerca del sector histórico de la ciudad y de la terminal de transportes de Popayán.

Figura 1.*Macro y micro localización de Pronto Envíos*



Fuente: https://www.google.com/maps

8.1.2 Portafolio de productos

Pronto Envíos Popayán es una empresa cuya actividad principal es el transporte de correspondencia masiva y de carga en el Departamento del Cauca.

Sus actividades conexas son:

- Alistamiento de envíos

- Enrutamiento y distribución de envíos

- Descargue en sistema e información de faltantes

- Informes unificados a los clientes

La franquicia en la ciudad de Popayán es propiedad del Señor Luis Eduardo Narváez Garcés y se encuentra ubicada en la Carrera 10ª # 1N-43 Barrio Modelo de la Ciudad de Popayán.

Su portafolio de servicios es a nivel departamental y está conformado por:

Transporte y entrega de mensajería en los Municipios del Cauca

Transporte y entrega de paquetería en los Municipios del Cauca

Transporte y entrega de carga en los Municipios del Cauca

Servicio puerta a puerta y recolección de envíos

8.2 Análisis Situacional de la Organización

El análisis de la organización es una herramienta que permite conocer el estado actual de la empresa y conocer el entorno en el que se desarrolla diariamente para el cumplimiento de sus objetivos empresariales; por lo anterior se realizará el diagnóstico inicial por medio de las matrices de evaluación de factores internos y externos conocidos como EFI y EFE, así como la matriz DOFA y la matriz PESTEL.

La información recolectada sirve como base para realizar el análisis situacional de

“Pronto Envíos Popayán”

8.2.1 Análisis externo

8.2.1.1 Matriz PESTEL.

“Un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. Con los resultados que ofrece el análisis PESTEL es posible tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización” Amador-Mercado, C. Y. (2022),

Figura 2. *Matriz PESTEL*

				Influencia / Relación con otros factores						Evolución Futura /		
FACTOR	No.	DESCRIPCION DEL FACTOR	OPORTUNIDAD (OP) AMENAZA (AM)	Politico	Económico	Social	Tecnológico	Ecologico Ambiental	Legal	12 Meses	1 a 3 Años	3 a 5 Años
POLITICO	1	Nuevo gobierno electo para la vigencia 2023-2026	AM		**	**	**	**	***	1	2	2
	2	Conflicto armado	AM		***	***	*	*	**	-1	-1	-2
	3	Innovación tecnologica de la información y las telecomunicaciones	OP		***	***	***	*	*	2	2	2
	4	Nuevas reformas laborales	AM		***	*	*	*	***	-1	-1	-1
ECONOMICO	1	Incremento porcentual del salario minimo mensual legal vigente	AM	**		***	***	*	***	2	2	2
	2	Incremento en el precio del combustible	AM	*		***	***	*	*	-1	-1	-1
	3	Inversión en la infraestructura vial nacional del departamento del Cauca	OP	*		***	***	***	***	1	2	2
	4	Aumento de la inflación que genera incremento en los precios del servicio	AM	***		***	***	***	***	-2	-2	-2
SOCIAL	1	Cambios en el nivel de ingresos de los consumidores	OP	*	***		*	***	***	1	1	1
	2	Preferecias del consumidor por un servicio rápido y oportuno	AM	**	***		*	**	***	1	2	2
	3	Uso de plataformas digitales para ventas Ecommerce	OP	***	***		**	*	***	2	2	2
	4	Incremento del indice delicuencial	AM	*	**		*	*	**	-1	-1	-1
TECNOLOGICO	1	Plataformas digitales y moviles para realizar el rastreo e informar en tiempo real	OP	*	**	**		**	***	2	2	2
	2	Plataformas de pago especializadas en recaudo del valor de los productos contraentrega	OP	**	**	***		**	**	2	2	2
	3	Software logisticos para planear las rutas diarias	OP	**	***	***		**	*	2	2	2
	4	Inteligencia artificial	OP	***	***	***		**	***	1	1	1
ECOLOGICO	1	Desastres naturales ocasionados por la crisis ambiental	AM	***	**	**	*		**	-1	-2	-2
	2	Politicas ambientales	OP	*	**	***	***		**	1	1	1
	3	Contaminacion del medio ambiente ocasionado por la emision de gases vehiculares	AM	**	***	***	***		**	-1	-1	-1
	4	Adaptación de combustible renovable	OP	**	*	***	*		***	1	1	1
LEGAL	1	Plan de seguridad vial	OP	**	**	*	*	**		2	2	2
	2	Licencia del Ministerio de Tecnologias de la Información y comunicaciones	OP	*	*	***	*	***		2	2	2
	3	Inscripción en camara y comercio	OP	*	*	***	*	***		2	2	2
	4	Declaraciones vigentes de la DIAN	OP	*	*	***	*	*		2	2	2

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la matriz PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. En la matriz, los sectores tecnológico y económico revelan oportunidades relacionadas

con la creación de plataformas digitales y móviles para el rastreo de los envíos y plataformas de pago especializadas para el recaudo de dinero contra entrega. Además, la inversión en la infraestructura vial nacional del departamento del Cauca permite mejorar las frecuencias de visita en los diferentes municipios y entregar de manera rápida y oportuna las unidades a cada destinatario.

En el sector social, es importante considerar el cambio en el nivel de los ingresos de los consumidores, ya que el incremento o decremento en su consumo determina la cantidad de unidades que serán entregadas a Pronto Envíos Popayán para distribuir en los diferentes destinos. Además, el uso de las plataformas digitales de venta Ecommerce es una tendencia en este tipo de mercado

El factor ecológico muestra que los desastres naturales, especialmente en épocas de lluvia, representan una fuerte amenaza en las operaciones diarias retrasando las entregas diarias y afectando el cumplimiento tanto de Pronto Envíos como de los proveedores.

8.2.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

David (2019, p.110) afirma que una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva”.

Los elementos relacionados en la tabla son factores de estudio que revelan la realidad del entorno en el que opera la empresa Pronto Envíos Popayán. Estos factores fueron obtenidos de

una entrevista realizada al gerente, el Señor Luis Eduardo Narváez, quien, basándose en su experiencia, describió los desafíos que la empresa enfrenta a diario para llevar a cabo sus operaciones logísticas. Asimismo, identifico oportunidades de mejora que, debido a restricciones presupuestarias, aún no ha podido implementarse en la empresa.

Figura 3. *Matriz de evaluación de factores externos.*

MATRIZ EFE			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL PONDERADO**
Oportunidades			
1. Incremento de las ventas en línea	0,14	4	0,56
2. Baja calidad del servicio de la competencia	0,11	4	0,44
3. Innovación en sistemas logísticos para el rastreo de envíos	0,08	4	0,32
4. Innovación en la infraestructura vial	0,06	4	0,24
5. Bajo nivel de cobertura municipal de la competencia	0,09	4	0,36
TOTAL	0,48		1,92
Amenazas			
1. Problemas de orden público en las vías nacionales e intermunicipales	0,12	3	0,36
2. Competencia desleal	0,13	3	0,39
3. Incremento en los precios del combustible	0,1	3	0,3
4. Nuevas políticas gubernamentales	0,07	1	0,07
5. Desastres naturales	0,1	3	0,3
TOTAL	0,52		1,42
TOTAL SUMATORIA	1		**3,34**
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, 4 = al respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 3,34 está por encima de la media de 2.50			

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Al realizar la matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la empresa Pronto Envíos Popayán, se identificaron, a través del diagnóstico inicial, los factores externos que están influyendo en el crecimiento y expansión de la empresa en el mercado postal. Además, se formularon estrategias necesarias para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y minimizar los riesgos externos.

Este análisis condujo a la elaboración de estrategias necesarias que servirán para aprovechar las oportunidades existentes y poder reducir en gran parte los efectos negativos de las amenazas. Se observó un promedio ponderado de 1,92 en las oportunidades, notándose que los factores analizados son importantes para la empresa y que afectan de manera directa el funcionamiento de la misma. Asimismo, se identificó un promedio ponderado de 1,42 en las amenazas donde al igual que las oportunidades estos elementos impactan en un grado mayor el nivel competitivo de Pronto Envíos Popayán.

En conclusión, el peso de ponderación de las oportunidades es superior al promedio ponderado de las amenazas. Por esta razón, es relevante recomendar la investigación de nuevas políticas legales, económicas y sociales que permitan combatir las amenazas y convertirlas en fortalezas.

8.2.2 Análisis Interno

8.2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

David (2019, p.158) afirma que la Matriz de Factores Internos (EFI) es “La herramienta

para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas".

Los elementos que se analizarán en esta matriz se identificaron por medio de los resultados obtenidos de la entrevista realizada a un colaborador de cada área de la Pronto Envíos Popayán, donde se asignara a cada uno de ellos una calificación que refleje el impacto que puede generar en la empresa

A continuación, se podrá enviar el cálculo realizado a los factores internos de la empresa Pronto Envíos Popayán

Figura 4. *Matriz de evaluación de factores internos*

MATRIZ EFI			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL PONDERADO**
Fortalezas			
1. La empresa cuenta con 25 años de experiencia en el mercado postal	0,18	4	0,72
2. La empresa cuenta con excelente imagen comercial en el mercado postal	0,16	4	0,64
3. La empresa cuenta con flota de transporte propia y de vanguardia automotriz	0,06	3	0,18
4. Pronto Envíos hace frente a los cambios de demanda manejando diversos productos	0,12	4	0,48
5. La empresa promueve la estabilidad laboral mediante contratos fijos y asi contribuir a la disminución del desempleo	0,08	4	0,32
TOTAL	0,6		2,34
Debilidades			
1. Sobrecostos operativos para logistica diaria	0,15	1	0,15
2. Dependencia del servicio de los proveedores	0,06	1	0,06
3. Ausencia del documento "manual de funciones" para el direccionamiento del colaborador	0,05	2	0,1
4. Tecnología compleja para la alimentación de los sistemas logísticos	0,06	1	0,06
5. Alto índice de rotación de personal	0,08	1	0,08
TOTAL	0,4		0,45
TOTAL SUMATORIA	1		2,79
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, 4 = al respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2,79 está por encima de la media de 2.50			

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Al realizar la matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Pronto Envíos Popayán, se reveló la problemática interna de la empresa, representada por 5 factores que

corresponden a las debilidades, así como los puntos fuertes, representados por 5 factores que constituyen las fortalezas. Estos elementos serán fundamentales para la formulación de estrategias destinadas a evaluar las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas que conforma la empresa, con el objetivo de optimizar y fortalecer los procesos internos que se encuentran más débiles.

Según el análisis, se observa que sus fortalezas tienen un promedio de 2,34, destacándose por encima de las debilidades, con un promedio ponderado de 1, resaltando las fortalezas más significativas que son "la empresa cuenta con 25 años de experiencia en el mercado postal, la empresa cuenta con excelente imagen comercial en el mercado postal, Pronto Envíos hace frente a los cambios de demanda manejando diversos productos y la empresa promueve la estabilidad laboral mediante contratos fijos y así contribuir a la disminución del desempleo", evidenciando también que sobresale notoriamente una debilidad que es "ausencia del documento manual de funciones para el direccionamiento del colaborador".

Con base en lo anterior, se puede afirmar que las fortalezas pueden contrarrestar los impactos negativos de las debilidades ya que su promedio está por encima de la media, que para este ejercicio es de 2,50.

8.2.2.2 Análisis DOFA.

Se define el análisis FODA como:

realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto

diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada". (Talancón, 2006, p.2).

La matriz DOFA consiste en la elaboración de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos y externos, derivados de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa, que afectan el desempeño de la organización. Posteriormente, se contrastan esos factores para desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas y corregir las debilidades, al mismo tiempo tomar ventaja de las oportunidades mitigando el riesgo de las amenazas.

A continuación, se realiza la matriz DOFA con los factores determinantes de éxito expuestos anteriormente:

Figura 5. *Matriz DOFA*

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. La empresa cuenta con 25 años de experiencia en el mercado postal	1. Sobrecostos operativos para logistica diaria
	2. La empresa cuenta con excelente imagen comercial en el mercado postal	2. Dependencia del servicio de los proveedores
	3. La empresa cuenta con flota de transporte propia y de vanguardia automotriz	3. Ausencia del documento "manual de funciones" para el direccionamiento del colaborador
	4. Pronto Envíos Popayán hace frente a los cambios de demanda manejando diversos productos	4. Tecnología compleja para la alimentación de los sistemas logisticos
	5. La empresa promueve la estabilidad laboral mediante contratos a término fijo y así contribuir a la disminución del desempleo	5. Alto indice de rotación de personal
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
1. Incremento de las ventas en linea	**F1O1.** Realizar alianzas comerciales con empresas ecomerce para la distribución de sus productos en los diferentes destinos del departamento del Cauca	**D1O2.** Buscar empresas o clientes en los diferentes municipios que presenten inconformidades con otras empresas de transporte
2. Baja calidad del servicio de la competencia	**F3O2.** Realizar un programa publicitario que haga relevancia al servicio puerta a puerta que se realiza en los diferentes destinos	**D2O1.** Crear alianzas comerciales con empresas digitales para obtener contratos independientes de las transportadoras habituales
3. Innovación en sistemas logísticos para el rastreo de envíos	**F4O4.** Contratar software logístico que permita al cliente obtener información en tiempo real de los diferentes servicios prestados por la empresa	**D405.** Realizar un estudio de mercado para indagar en nuevos mercados que permitan aumentar la demanda en la cobertura presentada
4. Innovación en la infraestructura vial	**F2O4.** Presentar el portafolio de servicios a nuevos clientes con rutas de acceso especificas a los municipios para generar confianza en el transporte de envios	**D3O2.** Diseñar el manual de funciones de cada área de la empresa para mejorar la calidad del servicio e incrementar la satisfacción del cliente
5. Bajo nivel de cobertura municipal de la competencia	**F5O2.** Vincular la empresa a los beneficios otorgados por el Estado por la vinculación de personal joven a la nomina empresarial para así mejorar la calidad del servicio prestado	**D4O3.** Capacitar al personal en la alimentación de los diferentes software de las empresas para mejorar el servicio de rastreo en línea
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1. Problemas de orden públicos en las vias nacionales e intermunicipales	**F3A1.** Diseñar rutas de contingencia para no afectar el cumbrimiento diario de las frecuencias de visita ofrecidas en el portafolio de servicio	**D1A3.** Realizar un listado de costos y gastos de las rutas establecidas en el portafolio de servicios para conocer los valores reales de perdidas o ganancias
2. Competencia desleal	**F1A2.** Ofrecer a los clientes actuales beneficios por ser parte de los aliados logisticos para asi perdurar en el tiempo	**D2A2.** Mejorar los tiempos de entrega para la prestación del servicio y así destacar en la competencia
3. Incrementos en el precio del combustible	**F3A3.** Diseñar rutas que permitan ahorrar dinero en combustible y optimizar el tiempo de entregas en los diferentes destinos	**D5A4.** Estudiar las nuevas politicas laborales para brindar seguridad, confianza y beneficios a los colaboradores
4. Nuevas politicas gubernamentales		**D4A5.** Realizar un estudio de las empresas y clientes que solicitan los servicios de transporte para concoer las diferentes inconformidades con respecto
5. Desastres naturales		**D3A2.** Realizar un diagnostico interno de las funciones desempeñadas por cada colaborador para identificar las causas del aumento en la rotación de personal hacia la competencia

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar los factores fuertes y débiles de la empresa dentro de la matriz DOFA se

evidenció que para diseñar el manual de funciones adecuado del personal de Pronto Envíos Popayán para el mercado postal debe:

Relacionar sus fortalezas internas con las oportunidades de mercado: De este análisis se establecieron 5 estrategias de las cuales se resalta la fortaleza “la empresa cuenta con excelente imagen comercial en el mercado postal” factor que se relaciona con la oportunidad “innovación en la infraestructura vial”, dando como resultado la estrategia de que al presentar el portafolio de servicios a nuevos clientes con rutas de acceso especificas a los municipios para generar confianza en el transporte de envíos permitirá incrementar el número de clientes por medio de la transparencia e información rápida y oportuna de los envíos.

Combatir las debilidades con las oportunidades: De este análisis se establecieron 5 estrategias de las cuales se destaca la debilidad “ausencia del documento manual de funciones para el direccionamiento del colaborador” factor que se combate con la oportunidad “Baja calidad del servicio de la competencia”, dando como resultado la estrategia de diseñar el manual de funciones de cada área de la empresa para mejorar la calidad del servicio e incrementar la satisfacción del cliente, ya que al contar con personal capacitado y debidamente direccionado permitirá a Pronto Envíos Popayán ser reconocida en los diferentes destinos no solo por su cobertura municipal sino por su capital humano.

Evaluar si las fortalezas pueden combatir las amenazas que el mercado puede contener, por ejemplo, la amenaza “problemas de orden público en las vías nacionales e intermunicipales”

se puede minimizar con la fortaleza “la empresa cuenta con flota de transporte propia y de vanguardia automotriz”, por medio de la estrategia diseñar rutas de contingencia para no afectar el cubrimiento diario de las frecuencias de visita ofrecidas en el portafolio de servicio resaltando la rapidez y oportunidad de las entregas en los destinos programados.

Mitigar las amenazas derivadas de las debilidades empresariales. Por ejemplo, la debilidad relacionada con la “ausencia del documento “manual de funciones” para el direccionamiento del colaborador” puede convertirse en una amenaza si los colaboradores no conocen las funciones de su cargo. Esto puede causar desmotivación e impulsarlos a buscar empleo en la competencia.

Es relevante destacar que la estrategia anterior contribuye a la elaboración de planes de contingencia frente a las movilizaciones y paros generados por la comunidad caucana. El departamento del Cauca se ve afectado por estos imprevistos, lo cual es crucial considerando que los envíos son recibidos de todo Colombia y el extranjero. La ocurrencia de estos eventos impacta significativamente en la empresa, tanto en términos monetarios como empresariales, ya que disminuiría la confianza depositada al no poder reaccionar adecuadamente ante esos eventos.

9. Direccionamiento Estratégico

Descripción detallada de cada uno de los elementos que se mencionan a continuación. Se debe tener presente que en el caso de que la empresa ya cuente con estos, se procede a realizar análisis de los mismos conforme a lo obtenido en el diagnostico estratégico (punto anterior). De ser necesario una actualización, se mencionará la versión propuesta por parte del practicante.

Pronto Envíos Popayán es una empresa del sector terciario dedicada a la prestación de servicios de mensajería en los municipios del departamento del Cauca. Fundada hace 15 años, se ha destacado por su calidad del servicio y su amplia cobertura, superando a la competencia en la capacidad de realizar actividades postales en todos los destinos del Cauca.

La empresa ofrece una gran variedad de servicios para satisfacer las necesidades de personas naturales y jurídicas en el envío de correspondencia y mercancía. Su recurso humano se caracteriza por brindar un trato humano y respetuoso a todos los clientes generando una satisfacción positiva entre los proveedores.

9.1 Misión

Somos una empresa que ha incursionado en avances tecnológicos y que reúne un personal altamente calificado que permite el desarrollo, aplicando las normas vigentes que controlan la actividad de la mensajería en Colombia y nos ceñimos a ellas para nuestra

permanencia en el mercado.

9.2 Visión

Como visión es ser la empresa más reconocida por su esmero en ofrecer la atención y satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Convertirnos en los líderes en el campo de la mensajería prestando todos los servicios que dependan de ella con total calidad y excelencia

9.3 Valores

Pronto Envíos Popayán no cuenta con valores corporativos por lo cual se proponen los siguientes:

Puntualidad: Nuestra principal característica es la entrega con cumplimiento y a la hora señalada, para que usted y su empresa siempre tengan la mejor imagen.

Buen trato: El manejo de sus mercancías es lo más importante, porque nos gusta tratarlas como si fueran nuestras; ya que de nada vale llegar a tiempo, si se han estropeado o dañado sus objetos. Confíe siempre en nuestras manos

Personalización: Entregas puerta a puerta y con seguridad

Versatilidad: Nuestra infraestructura vehicular nos permite transportar todo tipo de

mercancías

Comodidad: El envío puede pagarlo en su domicilio

Economía: Contamos no sólo con el mejor servicio, sino con los precios más competitivos del mercado.

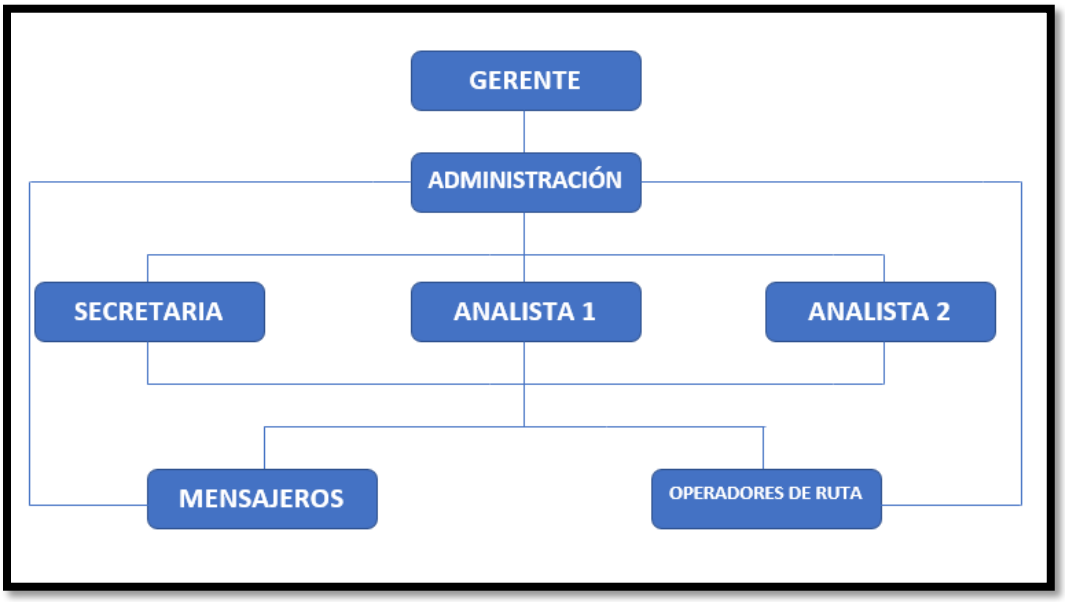
9.4 Estructura Organizacional

El diagrama organizacional de Pronto Envíos Popayán proporciona una visión clara y detallada de cómo se distribuyen la responsabilidades y funciones en los distintos niveles de la organización.

El organigrama de la organización consta de dos niveles fundamentales: el nivel administrativo y el nivel operativo. Cada uno de estos niveles desempeña un papel esencial en el funcionamiento diario de la empresa, contribuyendo a la consecución de logros empresariales.

El nivel administrativo está compuesto por el gerente y la administradora, cuya planeación logística contribuye al cumplimiento de las entregas a tiempo. En el nivel operativo se encuentran las analistas, la secretaria general y los operarios de ruta (auxiliares y conductores) y los mensajeros. Este último nivel realiza el ser de la empresa y es un recurso humano fundamental para el desarrollo de la empresa en el mercado postal.

Figura 6. *Organigrama de Pronto Envíos Popayán*



Fuente: Elaboración propia

9.5 Mapa de Procesos

"El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Nos ofrece una visión global de la Organización." (Universidad de Cantabria, 2016, p.7)

El mapa de procesos de una organización permite comprender de manera clara y detallada las funciones de cada área de la empresa, resaltando los aspectos más significativos para identificar áreas de mejora, optimizar operaciones y asegurar la eficiencia en la gestión

empresarial. Teniendo en cuenta la información recolectada al realizar las entrevistas se propone al gerente el siguiente mapa de procesos.

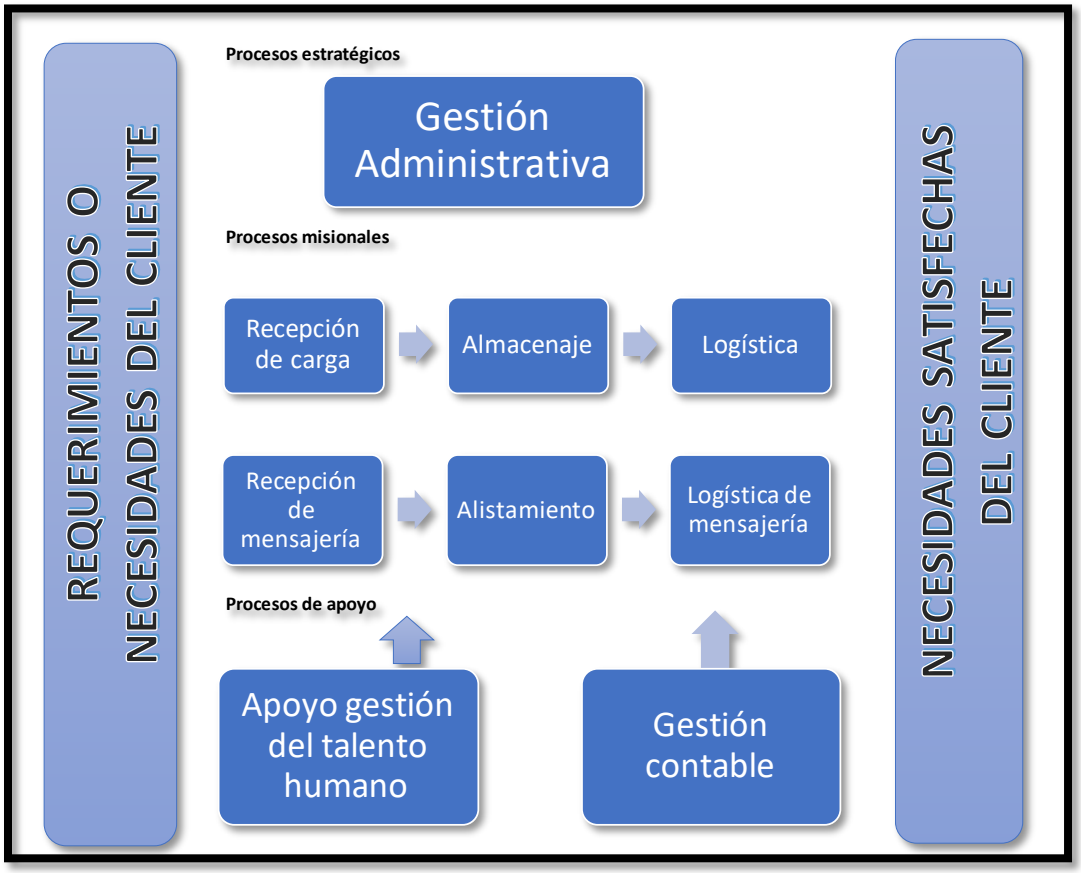
Todo parte desde la necesidad del cliente por el servicio de mensajería. Las actividades diarias para satisfacer esa necesidad se basan en tres tipos de procesos: estratégicos, misionales y de apoyo.

En el proceso estratégico se encuentra la gestión administrativa, conformada por las áreas administrativas, que en esta empresa incluyen los cargos de gerente y auxiliar administrativo. En este proceso se realizan funciones relacionadas con el manejo, administración y planeación de estrategias que contribuyen al correcto funcionamiento de la empresa.

Los procesos misionales comprenden las actividades realizadas por las áreas de mensajería y carga. Estas actividades comienzan con la recepción de correspondencia y mercancía, seguida del almacenamiento y alistamiento de las unidades entregadas a la empresa en custodia, y culminan con la logística implementada diariamente para cada gestión.

Finalmente, se encuentran los procesos de apoyo, que incluyen las áreas de talento humano y contabilidad. Estas dependencias se encargan de dos recursos fundamentales para las operaciones diarias de Pronto Envíos: el capital humano y el dinero.

Figura 7. *Mapa de procesos*



Fuente: Elaboración propia

9.6 Diseño del Perfil de Cargo

Chiavenato (1999) se refiera a la descripción del cargo como:

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la

> enumeración de detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por qué lo hace).

Teniendo en cuenta la afirmación anterior, se puede inferir que un perfil de cargo es un instrumento que describe las funciones laborales y competencias necesarias para un puesto específico, incluyendo las habilidades que un trabajador debe tener para desempeñar eficientemente su trabajo. Los perfiles de cargo varían según la organización y no tienen un estándar único, ya que dependen de las funciones claves y características del puesto, como identificación funciones, entorno, remuneración u otras variables relevantes.

Cuando una organización necesita cubrir una vacante, es importante el documento que contiene el perfil de cargo para ese puesto, debido a que proporciona una guía clara y concisa para el proceso de reclutamiento ayudando a identificar las personas idóneas para el puesto. Además, para el colaborador, el perfil del cargo clarifica sus obligaciones y actividades, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación, se presenta los diseños de los perfiles de cargo, elaborados a partir de la información recolectada en las entrevistas y basados en las funciones que desempeñan los colaboradores de Pronto Envíos Popayán.

9.6.1 Perfil del cargo para el operario de ruta

Figura 8. *Perfil del cargo para el operario de ruta*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
OPERATIVA	OPERARIO DE RUTA	6
OBJETIVO DEL CARGO		
Coordinar las actividades de transporte por carretera, así como las rutas, cargue y descargue de los productos, y asignación de horario de salida para los diferentes municipios del Cauca		
FUNCIONES BÁSICAS		
Enrutamiento de las guías o remesas Organización de las unidades en base al Enrutamiento Cargue de las unidades al vehículo asignado para la ruta Carga de combustible en la estación de servicio Parqueo del vehículo Revisión del vehículo físico e interno para salida a ruta Descargue de las unidades a los auxiliares de ruta para la entrega		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Distribuir los diferentes productos en los destinos programados por el jefe inmediato de forma ordenada garantizando la efectividad de las entregas y cumplimiento con la empresa		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Gestión del tiempo Manejo de vehículo grande y pequeño Manejo de plataformas de logistica Conocimiento de nomenclaturas	Planificación de rutas Conocimiento de los productos a distribuir	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Bachillerato académico Licencia de conducción Antecedentes		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de un año como conductor o realizar actividades de entregas postales		
SALARIO		
1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales Bonificaciones		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Adaptación al cambio Actitud de servicio al cliente Trabajo en equipo	Orden Creatividad e interés en la realización de funciones	

Fuente: Elaboración propia

9.6.2 Perfil del cargo para el gerente general

Figura 9. *Perfil del cargo para el gerente general*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
ADMINISTRATIVA	GERENTE GENERAL	1
OBJETIVO DEL CARGO		
Planear, programar, dirigir y controlar las actividades propias de la empresa, a través de estrategias orientadas al logro de metas y objetivos organizacionales, liderando y orientando de manera efectiva al equipo de trabajo a su cargo.		
FUNCIONES BÁSICAS		
Analizar el listado de gestión comercial para diseñar estrategias Analizar zonas de influencia para conocer perfiles de clientes Conocer el posicionamiento de la marca frente a la competencia Velar por la buena presentación de la imagen corporativa de la empresa Impulsar y asegurar el desarrollo integral de los colaboradores Apoyar los procesos logísticos a cargo del auxiliar administrativo Gestionar recursos para el cumplimiento de la oferta de servicios planteada a los		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Hacer uno eficiente de los recursos físicos y económicos de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales y trabajar de la mano con los colaboradores para mantener una buena gestión logistica		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Toma de decisiones racionales Analizar problemáticas y brindar alternativas de solución Actitud positiva al cambio Alta motivación al logro	Identificar oportunidades de negocio Analizar la situación del mercado y del entorno Que genere buena aceptación ante los demás	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Nivel profesional en administración Conocimiento en finanzas Conocimiento en sistemas		
EXPERIENCIA		
Experiencia laboral o profesional de cinco años en cargos de dirección		
SALARIO		
2 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Adaptación al cambio Saber escuchar Trabajo en equipo	Orden Creatividad e interés en la realización de funciones	

Fuente: Elaboración propia

9.6.3 Perfil del cargo para el auxiliar administrativo

Figura 10. *Perfil del cargo para el auxiliar administrativo*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
ADMINISTRATIVA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2
OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar actividades administrativas de la organización, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos a su cargo, logrando resultados oportunos con el fin de garantizar la prestación efectiva del servicio		
FUNCIONES BÁSICAS		
Atender todas aquellas personas que necesiten información Mantener actualizados los documentos de la organización Elaborar nomina y liquidación de seguridad social Realizar la contabilización de documentos Redactar, archivar y revisar documentos Proceso de contratación del personal Manejo de caja menor		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Ejecutar y apoyar todos los procesos administrativos que le sean asignados por el jefe inmediato para garantizar el buen funcionamiento de las actividades de la organización		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Gestión del tiempo Manejo de registro Transcripción de audio Ortografía, puntuación y gramática	Trabajo en equipo Orientación al servicio Manejo adecuado de archivo Capacidades administrativas	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o afines Conocimiento en las principales áreas ofimáticas Manejo de plataforma de liquidación de seguridad social		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de un año en cargos similares en áreas administrativas		
SALARIO		
1,45 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales Bonificaciones		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Pro actividad Altos niveles de integridad Adaptación al cambio	Actitud de servicio al cliente Orientación a los resultados Orden	

Fuente: Elaboración propia

9.6.4 Perfil del cargo para la secretaria general

Figura 11. *Perfil de cargo para la secretaria general*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
OPERATIVA	SECRETARIA GENERAL	3
OBJETIVO DEL CARGO		
Brindar apoyo secretarial a las labores administrativas, así como acompañamiento a los demás procesos logísticos de la empresa, con la finalidad de hacer más eficientes los tiempos, facilitar la búsqueda de la información y suministrar los servicios requeridos		
FUNCIONES BÁSICAS		
Redacción de documentos Contestar las llamadas telefónicas de los proveedores designados a su cargo Realizar tareas de apoyo a las demás áreas operativas Despacho de informes a los proveedores de carga Realizar la facturación mensual de los proveedores		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Ejecutar y apoyar todos los procesos administrativos que le sean asignados por el jefe inmediato para garantizar el buen funcionamiento de las actividades de la organización		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Manejo de la información Relaciones interpersonales Capacidad de organización Capacidad de trabajo en equipo Excelente ortografía	Trabajo en equipo Orientación al servicio Manejo adecuado de archivo Capacidades administrativas	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o afines Conocimiento en las principales áreas ofimáticas Cocimiento de plataforma contable Xubio		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de un año en cargos similares en áreas administrativas		
SALARIO		
1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales Bonificaciones		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Pro actividad Altos niveles de integridad Adaptación al cambio	Actitud de servicio al cliente Orientación a los resultados Orden	

Fuente: Elaboración propia

9.6.5 Perfil del cargo para la analista

Figura 12. *Perfil del cargo para la analista*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
OPERATIVA	ANALISTA	4
OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar labores operativas de los procesos logísticos de la empresa, con la finalidad de hacer más eficientes los tiempos y facilitar la búsqueda de la información de la correspondencia recibida en la organización.		
FUNCIONES BÁSICAS		
Atender todas aquellas personas que necesiten información Realizar los procesos operativos de recepción de mensajería, paquetería y carga debidamente Realizar el cargue y descargue de las unidades asignadas a las rutas de los mensajeros Realizar informes a los proveedores designados para su cargo Retornar el físico gestionado a cada proveedor cuando este lo solicite		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Ejecutar y apoyar todos los procesos operativos que le sean asignados por el jefe inmediato para garantizar el buen funcionamiento de las actividades de la organización		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Gestión del tiempo Manejo de registro Manejo de herramientas ofimáticas Ortografía, puntuación y gramática	Trabajo en equipo Orientación al servicio Manejo adecuado de archivo Capacidades administrativas	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o afines Conocimiento en las principales áreas ofimáticas		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de un año en cargos similares en áreas administrativas		
SALARIO		
1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales Bonificaciones		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Pro actividad Altos niveles de integridad Adaptación al cambio	Actitud de servicio al cliente Orientación a los resultados Orden	

Fuente: Elaboración propia

9.6.6 Perfil del cargo para mensajero

Figura 13. *Perfil del cargo para mensajero*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
OPERATIVA	MENSAJERO	5
OBJETIVO DEL CARGO		
Coordinar las actividades de transporte de mensajería, así como las rutas, cargue y descargue de los unidades en la ciudad de Popayán		
FUNCIONES BÁSICAS		
Zonificación de la correspondencia resultado de alistamiento previo por las analistas Enrutamiento de la correspondencia Cargue de las unidades en la planilla diaria Entrega de la correspondencia asignada Organizar el informe a entregar a la analista para el descargue Revisión de faltantes con la analista encargada		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Distribuir la correspondencia en las rutas asignadas por el jefe inmediato de forma ordenada garantizando la efectividad de las entregas y cumplimiento con la empresa		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Gestión del tiempo Manejo de plataformas de logistica Conocimiento de nomenclaturas	Planificación de rutas Conocimiento de la correspondencia a distribuir	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Bachillerato académico Licencia de conducción Antecedentes		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de un año como conductor o realizar actividades de entregas postales		
SALARIO		
1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales Bonificaciones		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Adaptación al cambio Actitud de servicio al cliente Trabajo en equipo	Orden Creatividad e interés en la realización de funciones	

Fuente: Elaboración propia

9.7 Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos

Vergara (2017) describe los manuales de procedimientos como “una herramienta eficaz de control interno y son instrucciones prácticas sobre políticas, procedimientos y controles para departamentos específicos de la organización; ayudan a reducir errores en las operaciones financieras y así lograr los mejores resultados en la organización" (p.248).

El manual de procesos y procedimientos permitirá conocer inicialmente los procesos que desarrolla la empresa en el área operativa, los cuales se centran en la recepción, almacenamiento y logística de la paquetería y carga, así como en la recepción y logística de la mensajería. El diseño de estos manuales permite a los usuarios internos y externos conocer los proveedores que intervienen en cada proceso, las actividades que se deben de realizar y las personas que se involucran en cada procedimiento para el desarrollo eficiente de las actividades de mensajería a la que se dedica Pronto Envíos Popayán.

A continuación, se presenta la propuesta de manual de procesos y procedimientos para los dos tipos de servicios que la empresa ofrece a las transportadoras.

9.7.1 Manual de procesos de recepción de carga

Figura 14. *Manual de proceso de recepción de carga.*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE	RECEPCIÓN DE CARGA			
OBJETIVO	GARANTIZAR A LA EMPRESA SU CORRECTO INGRESO DE MERCANCÍA PARA DISTRIBUIR EN LOS DIFERENTES MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA			
ALCANCE	APLICA PARA EL INGRESO FÍSICO DE TODOS LOS PRODUCTOS ENTREGADOS EN CUSTODIA POR PARTE DE LAS TRANSPORTADORAS ALIADAS DESDE LA RECEPCIÓN EN LA BODEGA			
LÍDER	AUXILIAR ADMINISTRATIVO			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROVEEDOR	**ENTRADA**	**ACTIVIDAD / PROCESO**	**SALIDA**	**USUARIO / CLIENTES**
TCC COORDINADORA MERCANTIL SA SAFERBO AL DIA	PAQUETERÍA CARGA	COMPARACIÓN DE UNIDADES FÍSICAS PLASMADAS EN LA GUÍA FÍSICA DEL ENVIO REVISIÓN DEL ESTADO DE LAS UNIDADES FÍSICAS DEL ENVIO	INGRESO DE LAS GUÍAS EN EL SISTEMA INTERNO DE LA EMPRESA REPORTE DE NOVEDADES DE LAS UNIDADES AVERIADAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
IDENTIFICACIÓN DE LAS EVIDENCIAS DEL PROCEDIMIENTO				
REGISTROS	RELACIÓN DE LOS NUMERO DE GUÍA EN ARCHIVO EN EXCEL EN LA CARPETA DE LLEGADA DE MERCANCÍA DE CADA PROVEEDOR			
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTO				
RECURSOS Y TECNOLOGÍA			**RESPONSABLE**	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO			AUXILIAR ADMINISTRATIVO	

Fuente: Elaboración propia

9.7.2 Manual de procesos de almacenaje de unidades recibidas de carga

Figura 15. *Manual de proceso de almacenaje de unidades recibidas de carga*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE	ALMACENAJE DE UNIDADES RECIBIDAS DE CARGA			
OBJETIVO	CUSTODIAR LAS UNIDADES RECIBIDAS A LOS DIFERENTES PROVEEDORES EN LA BODEGA PARA LA DISTRIBUCIÓN EN LOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA SEGÚN FRECUENCIAS DE ENTREGA			
ALCANCE	EL PROCEDIMIENTO INCLUYE EL INGRESO DE LAS UNIDADES A LA BODEGA HASTA EL CARGUE EN LOS VEHÍCULOS DESTINADOS PARA CADA RUTA QUE CUBRE LOS DISTINTOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA			
LÍDER	AUXILIAR ADMINISTRATIVO			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROVEEDOR	**ENTRADA**	**ACTIVIDAD / PROCESO**	**SALIDA**	**USUARIO / CLIENTES**
TCC COORDINADORA MERCANTIL SA SAFERBO AL DIA	PAQUETERÍA CARGA	SECTORIZACIÓN DE LAS UNIDADES FÍSICAS RECIBIDAS EN LOS ESPACIOS DESIGNADOS PARA SU CUSTODIA	CARGUE EN LOS VEHÍCULOS PROGRAMADOS PARA LAS RUTAS MUNICIPALES	GERENTE AUXILIAR ADMINISTRATIVO OPERARIO DE RUTA SECRETARIA GENERAL CLIENTES FINALES
IDENTIFICACIÓN DE LAS EVIDENCIAS DEL PROCEDIMIENTO				
REGISTROS	PLANILLA DE CARGUE DE CADA OPERARIO DE RUTA			
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTO				
RECURSOS Y TECNOLOGÍA			**RESPONSABLE**	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO INTERNET			AUXILIAR ADMINISTRATIVO	

Fuente: Elaboración propia

9.7.3 Manual de procesos de logística de distribución

Figura 16. *Manual de proceso de logística de distribución*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE	LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN CARGA			
OBJETIVO	ENVIAR CADA UNIDAD EN LAS RUTAS PROGRAMADAS SEGÚN LA FRECUENCIA DE ENTREGA OFERTADA CON EL FIN DE HACER LLEGAR EL PEDIDO A CADA CLIENTE FINAL			
ALCANCE	EL PROCEDIMIENTO INCLUYE EL CARGUE DE LAS UNIDADES EN EL VEHÍCULO DESIGNADO HASTA LA ENTREGA A CADA CLIENTE FINAL EN LOS DIFERENTES MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA			
LÍDER	AUXILIAR ADMINISTRATIVO			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROVEEDOR	**ENTRADA**	**ACTIVIDAD / PROCESO**	**SALIDA**	**USUARIO / CLIENTES**
FRECUENCIAS DE ENTREGA RUTAS ORGANIZADAS PARA DISTRIBUCIÓN	PAQUETERÍA CARGA	ENRUTAMIENTO DE LAS GUÍAS FÍSICAS CARGUE DE LAS UNIDADES EN EL VEHÍCULO CORRESPONDIENTE CARGUE EN LA PLANILLA DE DESPACHO PARA CADA OPERARIO DE RUTA	VEHÍCULOS CARGADOS CON LAS UNIDADES CUSTODIADAS	GERENTE AUXILIAR ADMINISTRATIVO OPERARIO DE RUTA AUXILIAR DE RUTA SECRETARIA GENERAL CLIENTES FINALES
IDENTIFICACIÓN DE LAS EVIDENCIAS DEL PROCEDIMIENTO				
REGISTROS	PLANILLA DE CARGUE DE CADA OPERARIO DE RUTA			
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTO				
RECURSOS Y TECNOLOGÍA			**RESPONSABLE**	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO VEHÍCULOS INTERNET			AUXILIAR ADMINISTRATIVO	

Fuente: Elaboración propia

9.7.4 Manual de procesos de recepción de correspondencia tipo mensajería

Figura 17. *Manual de proceso de recepción de correspondencia tipo mensajería*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE	RECEPCIÓN DE CORRESPONDENCIA EN TIPO MENSAJERÍA			
OBJETIVO	GARANTIZAR A LA EMPRESA EL CORRECTO INGRESO DE LA CORRESPONDENCIA PARA DISTRIBUIR EN LAS DIFERENTES CIUDADES DE COLOMBIA			
ALCANCE	APLICA PARA EL INGRESO FÍSICO DE TODA LA CORRESPONDENCIA ENTREGADA EN CUSTODIA POR PARTE DE LAS MENSAJERÍAS ALIADAS DESDE LA RECEPCIÓN EN LA OFICINA			
LÍDER	ANALISTAS			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROVEEDOR	**ENTRADA**	**ACTIVIDAD / PROCESO**	**SALIDA**	**USUARIO / CLIENTES**
ESM LOGISTICA PRONTO ENVIOS CALIEXPRESS SPEED NET COLENTREGA MOVISTAR	MENSAJERÍA TIPO SOBRE	ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS SUBIR BASES DE DATOS EN LAS PLATAFORMAS RESPECTIVAS IMPRESIÓN DE GUÍAS ALISTAMIENTO PASAR AL AREA DE ZONIFICACIÓN	CORRESPONDENCIA CON LA GUÍA RESPECTIVA	ANALISTAS MENSAJEROS
IDENTIFICACIÓN DE LAS EVIDENCIAS DEL PROCEDIMIENTO				
REGISTROS	BASES DE DATOS CON EL NUMERO DE GUÍA ASIGNADO DE CADA PROVEEDOR			
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTO				
RECURSOS Y TECNOLOGÍA			**RESPONSABLE**	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO IMPRESORA PAPELERÍA INTERNET			ANALISTA DE CADA PROVEEDOR	

Fuente: Elaboración propia

9.7.5 Manual de procesos de recepción de logística de distribución de mensajería

Figura 18. *Manual de proceso de logística de distribución de mensajería*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE	LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN MENSAJERÍA			
OBJETIVO	ENVIAR CADA SOBRE DE CORRESPONDENCIA EN LAS SIETE RUTAS DIARIAS PROGRAMADAS PARA LA CIUDAD DE POPAYAN			
ALCANCE	EL PROCEDIMIENTO INCLUYE EL CARGUE DE LOS SOBRES A CADA MENSAJERO ASÍ COMO LA ENTREGA A CADA CLIENTE FINAL EN LAS DIFERENTES ZONAS DE LA CIUDAD DE POPAYAN			
LÍDER	ANALISTA			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROVEEDOR	**ENTRADA**	**ACTIVIDAD / PROCESO**	**SALIDA**	**USUARIO / CLIENTES**
MENSAJERO ASIGNADO PARA CADA ZONA	MENSAJERÍA	ENRUTAMIENTO DE LA CORRESPONDENCIA CARGUE EN LA PLANILLA DE DESPACHO PARA CADA MENSAJERO CARGUE DE CADA USUARIO EN LAS PLATAFORMAS DIGITALES	LOTE DE CORRESPONDENCIA PARA DISTRIBUCIÓN	MENSAJERO CLIENTES FINALES
IDENTIFICACIÓN DE LAS EVIDENCIAS DEL PROCEDIMIENTO				
REGISTROS	PLANILLA DE CARGUE DE CADA MENSAJERO			
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTO				
RECURSOS Y TECNOLOGÍA			**RESPONSABLE**	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO INTERNET			ANALISTA	

Fuente: Elaboración propia

9.8 Diseño de un Formato de Evaluación e Indicadores

Cuesta Santos (1999) considera que la evaluación del desempeño consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los trabajadores en una organización, y éste se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales.

La evaluación de desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, tomar decisiones de ascensos y reubicación, determinar la necesidad de capacitación, detectar errores en el diseño del puesto y observar si existen problemas que afecten el desempeño del cargo.

Asimismo, para la administración es fundamental reconocer que los empleados son el recurso más importante para una empresa, ya que su desempeño influye en la imagen y el futuro de la organización.

Teniendo en cuenta el funcionamiento de Pronto Envíos Popayán la evaluación de desempeño se realizará por competencias, estas definida por Levy-Leboyer (1997, p. 54) como

> repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test.

Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos."

En este proceso de evaluación por competencias, se evalúan las competencias funcionales (referentes a la ejecución de las actividades laborales), y las competencias comportamentales (encargadas de evaluar el comportamiento y trato que tiene un colaborador ante sus compañeros de trabajo, feje inmediato y clientes.).

En la figura 19, se presentará el formato de evaluación por competencias, las cuales se basan en las actividades y actitudes que describe los perfiles de cargo de elaborados a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores de Pronto Envíos Popayán.

Figura 19. *Formato de evaluación de desempeño por competencias*

Evaluación de desempeño por competencias					
Nombre			**Cédula**		
Cargo			**Cargo**		
Evaluador					
Fecha de Evaluación					
Item	**Competencia**	**Descripción**	**Cumple**		**Observaciones**
			Si	**No**	
1	Gestión del tiempo	Realiza las actividades asignadas en el tiempo establecido			
2	Trabajo en equipo	Desarrolla las actividades con los demás colaboradores de la organización sin ningún incoveniente			
3	Comunicación	Se expresa de manera idónea mediante lenguaje verbal			
4	Iniciativa	Realiza actividades de manera autónoma y activa			
6	Orientación al servicio	La forma como se dirige a los clientes internos y externos es amable y respetuosa			
7	Resolución de problemas	Resuelve de manera calmada y efectiva situaciones que generan retrasos en los procesos administrativos y/o operativos			
8	Aprendizaje autónomo	El trabajador se ve interesado en adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos en sus actividades laborales			
Firma del supervisor			**Firma del trabajador**		

A continuación, se presentarán los indicadores más relevantes que medirán la eficiencia y productividad del área operativa y administrativa de Pronto Envíos Popayán.

El siguiente indicador permitirá al área operativa, encargada de la distribución de mensajería, paquetería y carga, conocer el nivel de satisfacción de los clientes finales de las empresas transportadoras que entregan sus productos a Pronto Envíos Popayán. Para calcular el porcentaje de satisfacción de cada usuario, se dividirá el número de clientes satisfechos al mes entre el total de clientes atendidos en el mes, multiplicado por 100.

Figura 20. *Indicador de nivel de satisfacción de los clientes*

Nombre del indicador	**Nivel de satisfacción de los clientes**
Aplicación	Mediante este indicador se pretende evaluar la aptitud del servicio al cliente que tiene el personal operativo de la empresa Pronto Envíos Popayán.
Formula	$\frac{Número\ de\ clientes\ satisfechos\ en\ el\ mes}{Total\ de\ clientes\ atendidos\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Fuente: Elaboración propia

Es fundamental también conocer cuántos productos fueron entregados a tiempo por el personal operativo de Pronto Envíos Popayán. Este indicador permitirá conocer el porcentaje de entregas oportunas en el mes y mostrará si la empresa tiene un cumplimiento excelente o si, por

el contrario, necesita implementar acciones de mejora.

Figura 21. *Indicador de entrega oportuna*

Nombre del indicador	**Entrega oportuna de los productos en custodia**
Aplicación	Una adecuada gestión de archivo para la empresa Pronto Envíos Popayán, es muy importante, es por esto que con este indicador la empresa podrá evaluar si el colaborador gestiona oportunamente la documentación recibida.
Formula	$\frac{Número\ de\ entregas\ oportunas\ en\ el\ mes}{Total\ de\ unidades\ recibidas\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Fuente: Elaboración propia

Para el seguimiento realizado por el área administrativa, se determinan los siguientes indicadores. Estos facilitaran tanto al gerente como al auxiliar administrativo el conocimiento del porcentaje de unidades recibidas tanto en el área de mensajería como en el área de paquetería y carga. Además, permitirán conocer el porcentaje de unidades averiadas, el porcentaje de unidades que salen a distribución conforme a la oferta comercial ofrecida a los diferentes proveedores de mensajería y mercancía, y el porcentaje de oportunidad en la presentación de informes.

Figura 22. *Indicadores de evaluación del área administrativa*

Nombre del indicador	Unidades recibidas para distribución
Aplicación	Este indicador permitirá a la empresa evaluar si el numero de unidades recibidas al mes ha bajado o disminuido respecto a la asignación diaria que reciben los proveedores en las bodegas principales.
Formula	$\frac{Número\ de\ unidades\ recibidas\ en\ el\ mes}{Total\ de\ unidades\ asignadas\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Nombre del indicador	Unidades averiadas
Aplicación	Este indicador permitirá a la empresa evaluar si el numero de unidades averiadas de las unidades recibidas al mes.
Formula	$\frac{Número\ de\ unidades\ averiadas\ en\ el\ mes}{Total\ de\ unidades\ recbidas\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Nombre del indicador	Unidades con salida a distribución oportunamente
Aplicación	Este indicador permitirá a la empresa evaluar si las unidades en custodia salen a distribución de acuerdo a la oferta economica ofrecida a los proveedores.
Formula	$\frac{Número\ de\ unidades\ enviadas\ oportunamente}{Total\ de\ unidades\ recbidas\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Nombre del indicador	Reporte oportuno a proveedores
Aplicación	Mediante este indicador se pretende evaluar el porcentaje de oportunidad respecto a la entrega rapida de informes a los proveedores de Pronto Envíos Popayán
Formula	$\frac{Número\ de\ informes\ oportunos\ en\ el\ mes}{Total\ de\ informes\ enviados\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Fuente: Elaboración propia

10. Plan de Acción

A continuación, un resumen de las actividades, indicadores, tiempo, responsable y presupuesto planteado para la realización de este trabajo

Figura 23. *Plan de acción*

Actividad	Responsable	Meta	Indicador	Tiempo	Presupuesto
Conocer el funcionamiento de la empresa en el mercado postal	Luis Miguel Narváez	Realizar un diagnostico empresarial para el diseño del manual de funciones	No. Actividades cumplidas / Total de actividades a realizar	1 mes	$ 650.000
Realizar entrevistas con los colaboradores	Luis Miguel Narváez				
Separar y recopilar la información necesaria en cada cargo de la empresa	Luis Miguel Narváez	Elaborar el manual de funciones deacuerdo a la información recolectada de los colaboradores	No de manuales elaborados / Total de manuales a elaborar	1 mes	$ 650.000
Socializar los manuales de funciones elaborados con el area administrativa de la empresa	Luis Miguel Narváez	Buscar la aprobación de los manuales de funciones elaborados	Nivel de satisfacción / 100	1 mes	$ 650.000
Socializar los manuales de funciones elaborados a todas las areas de la empresa	Luis Miguel Narváez	Implementación de los manuales de funciones en las areas de la empresa	No. de personas en el registro de socialización / Total de colaboradores	1 mes	$ 650.000
Presupuesto total plan de acción					**$ 2.600.000**

Fuente: Elaboración propia

11. Conclusiones

Esta práctica empresarial llevada a cabo en Pronto Envíos Popayán permitió identificar el perfil de cada cargo, basándose en las habilidades, competencias, aptitudes de cada colaborador para el desempeño de sus labores en las actividades de mensajería de la empresa.

Como resultado del diagnóstico inicial y de la información obtenida en las entrevistas realizadas a los colaboradores, se evidenció que Pronto Envíos Popayán enfrenta una alta rotación de personal debido a deficiencias en la gestión logística. Estas deficiencias impiden un desarrollo adecuado de las actividades y afectan el crecimiento laboral y personal del capital humano.

En la actual necesidad de la organización, se evidencia que la construcción de los perfiles de cargo ayudará a potenciar y desarrollar el talento humano existente, transformando las falencias actuales en oportunidades de mejora.

El manual de funciones proporciona claridad de las funciones que se deben de realizar en cada puesto para evitar confusiones de tareas y responsabilidades, incrementando la eficiencia y la productividad, mejorando el clima laboral y contribuyendo al crecimiento empresarial.

Este trabajo permitió identificar las competencias específicas cada cargo existente en Pronto Envíos Popayán y, que por medio del formato de evaluación y los indicadores de desempeño funcional se puedan evaluar las actividades realizadas por el personal dentro de la organización.

12. Recomendaciones

Se recomienda socializar con los colaboradores de Pronto Envíos Popayán los perfiles de cargo, los manuales de funciones y los manuales de procesos y procedimientos, para que puedan realizar sus tareas de manera eficiente y mejorar su productividad empresarial.

Asimismo, se sugiere presentar el formato de evaluación de desempeño para identificar oportunidades de mejora en los diferentes cargos de la empresa y resaltar las fortalezas de cada colaborador.

Es importante tener en cuenta que el capital humano es un recurso importante en las organizaciones; por ello, se debe socializar, capacitar y sensibilizar al personal de la empresa con el modelo de gestión por competencias, con el fin de promover la cultura organizacional.

13. Bibliografía

Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2. Recuperado a partir de https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Fidias G. Arias Odón.

Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Novales, M. G. M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia México, 63(2), 201-206.

Belloso, R. (2012). Capítulo III: Marco Metodológico.

Betancourt López, J. L. (2022). Manual de funciones para la empresa transporte de carga pesada Jjcam SA en la ciudad de Guayaquil (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2022.).

Castañeda, N. (2018). Caracterización de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio–rubro sastrería y modistería, en el mercado Buenos Aires; distrito de Nuevo Chimbote, 2015 [Tesis, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. Universidad ULADECH. Recuperado de.

Chavarrea, P. J., & Meza, M. A. (2021). Elaboración e implementación de un manual de procesos y funciones del departamento de producción de la fábrica textil confecciones y tejidos “Nancy” (Master's thesis, Otavalo).

Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Ecuador: La Caracola Editores.

Idalberto, C. (2007). Administración de recursos humanos. Octava edición, editorial Mc-Gran-

Hill Internacional. Recuperado.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.

Contreras, R. D. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. R. d. Contreras, Desarrollo del capital humano en las organizaciones.

Crumpton, T. (2022). Filosofía. Recuperado de Filosofía: https://filosofia.co/consulta/definiciondemanualdefuncionessegunautores/

Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. Academia, 343.

David, F. R. (2019). Conceptos de Administracion Estrategica.

Diaz, M. A. C. N., Guez, R., Aldana, C. A. M. N., & de La Salle, U. V. D. (2006). Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa MRGEU.

Díaz Rodríguez, M. C., & Martínez Aldana, C. A. (2006). Propuesta para la creación del Departamento del Talento Humano para la Empresa Mrgeu. de Iparraguirre, A. M. D. Tesis doctorales de Economía.

Fernández, A. M., Vázquez, P. M., Dujarric, B. G., Díaz, S. N., & Soto, H. H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. Revista Wimb Lu, 10(1), 19–37. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/wl.v10i2.20676

Gómez, G. (2001). Manuales de procedimientos y su uso en control interno. Recuperado de https://www. gestiopolis. com/manuales-procedimientos-usocontrol-interno.

Hernández Fraga, K. (2012). Propuesta de Guía de Administración Educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

Idalberto, C. (2007). Administración de recursos humanos. Octava edición, editorial Mc-Gran-Hill Internacional. Recuperado.

Intercolombia, I., & Villegas, J. C. P. Propuesta de diseño de los manuales de funciones en el área del taller proyecto de interruptores overhaul de la empresa.

Mee, J. F. (1958). *Personnel Handbook.* New York, Estados Unidos: New York: The Ronald Press Co.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2019). Administración una perspectiva global y empresarial.

Llanos, N. (2017). Manual de procesos y procedimientos Aycardi Ingenieros Civiles S.A.S

Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de futuro, 13(1), 0-0.

Melinkoff, R. (1990). Los procesos administrativos, editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Taype Molina Martín. (2020, noviembre 25). *Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño*. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/

Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. Gestión, 2(9), 50-51.

Mora-Pisco, L. L., Duran-Vasco, M. E., & Zambrano-Loor, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. Domino de las Ciencias, 2(4), 511-520.

Mora-Villamizar, D. A., Morales-Pérez, K. T., & Barrientos-Monsalve, E. J. (2019). Análisis de la competitividad entre las empresas los olivos y la esperanza en Cúcuta, Norte de Santander-según las cinco fuerzas de Michael Porter. Revista convicciones, 6(11), 69-75.

Muñoz Payares, D., & Mendoza González, K. (2021). Diseño del manual de funciones para la empresa Compresaires SA de la ciudad de Montería.

Núñez Guiza, H., Arias Ávila, D. A., & Gómez Solano, C. F. (2023). Propuesta del diseño de un manual de funciones para la empresa Systems And Solutions Ltda.

Ortega. A. N., & Zuñiga, P. (2024). Elaboración de un manual de funciones para la empresa agropecuaria El Campesino en Popayán, Cauca

Ortiz, I. J., (2020). Manual de procesos y procedimientos de la empresa Actuar Temporales Zomac S.A.S. Recuperado de: http://repositorio.unicauca.edu.co:8080/bitstream/handle/123456789/4754/Manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos%20de%20la%20empresa%20Actuar%20Temporales%20Zomac%20S.A.S.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Piamba Villegas, J.C. (2019). Propuesta de diseño de los manuales de funciones en el área del taller proyecto de interruptores overhaul de la empresa ISA INTERCOLOMBIA. Recuperado de: https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/1afd1504-19a7-49df-8c3a-d3532fb8d5c8/content

Pinzón Colmenares, J. A. (2023). Reestructuración orgánica y funcional en la compañía de Transporte San Francisco de Chillogallo SA (Master's thesis, Ecuador. Latacunga. Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)).

Ponce, G. I. A., Holguín, J. J. M., & Ortiz, M. E. Z. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

del Cantón Paján. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(9), 1663-1678.

Riaño Rodríguez, J. (2020). La gestión del talento humano como base para la efectividad de los procesos de producción.

Rodríguez, X. E. S., Choez, J. M. P., & González, M. C. S. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. Dominio de las Ciencias, 8(1), 280-294.

Romero, G., & Zambrano, A. (2020). Manual de funciones y procedimientos de la empresa de Transporte de Carga Pesada Rapsecon S.A. http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55472/1/ICT-043-2020- T2_Trabajo de titulación final.pdf

Sacco, F. (2009). Responsabilidad, responsabilidad social y Responsabilidad social universitaria, Perspectivas de tres conceptos. Visión gerencial, (2), 383-397.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. RH Sampieri, Metodología de la Investigación.

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía, 2(1), 1-16.

Tamayo, T. & Tamayo, M. (2006). Diccionario de la investigación científica. DO NOT USE.

Taype, M. (2015). Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño. M. Taype, Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño.

Ulloa-Pimienta, A. R., del Carmen Sánchez-Trinidad, A., & de Jesús Balcázar-Sosa, M. T. (2023). La productividad en la empresa de la industria de la transformación. Revista de Investigaciones Universidad del Quindío, 35(1), 236-247.

Universidad de Cantabria (2016). Manual gestión por procesos. (PDF). https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf

Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano (Vol. 17). Riobamba, Chimborazo, Ecuador. Obtenido de http://cimogsys. espoch. edu. ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti% C3% B3n% 20del% 20talento% 20humano-comprimido. pdf.

Vergara, M. V. (2017). Manual de Procedimientos. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218- 36202017000300038&script=sci_abstract

14. Anexos

Esquema manual de funciones y procedimientos para la empresa Pronto Envíos

Resultados del trabajo de práctica profesional "Diseño del manual de funciones de la empresa Pronto Envíos Popayán"

Elaborado por:

Luis Miguel Narváez Cuchillo

Popayán

2024

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama 110

Ilustración 2. Formato de perfil del cargo 111

Ilustración 3. Perfil del cargo Gerente 113

Ilustración 4. Perfil del cargo Auxiliar administrativo 114

Ilustración 5. Perfil del cargo Secretaria 115

Ilustración 6. Perfil del cargo Analista 116

Ilustración 7. Perfil de cargo Mensajero 117

Ilustración 8. Perfil del cargo operario de ruta 118

Ilustración 9. Mapa de procesos 119

Ilustración 10. Formato manual de procesos y procedimientos 120

Ilustración 11. Recepción de carga 121

Ilustración 12. Almacenaje de unidades recibidas de carga 122

Ilustración 13. Logística de distribución de carga 123

Ilustración 14. Recepción de correspondencia en tipo mensajería. 124

Ilustración 15. Logística de distribución de mensajería 125

Ilustración 16. Evaluación de desempeño por competencias 127

Ilustración 17. Nivel de satisfacción de los clientes 128

Ilustración 18. Entrega oportuna de los productos en custodia 128

Ilustración 19. Unidades recibidas para distribución 129

Ilustración 20. Unidades averiadas 130

Ilustración 21. Unidades con salida a distribución oportunamente..... 130

Ilustración 22. Reporte oportuno a proveedores 130

Introducción

En el presente documento se realiza con el fin de detallar aspectos específicos y complementarios que fortalecen la comprensión y ejecución de las responsabilidades y procesos dentro de la empresa Pronto Envíos Popayán.

Estos documentos adicionales proporcionan una guía detallada para asegurar la consistencia, eficacia y cumplimiento de todas las áreas operativas y administrativas de la empresa.

El desarrollo del trabajo de la práctica profesional llamado “Diseño del manual de funciones de la empresa Pronto Envíos Popayán” ha resultado en los documentos presentados en el contenido de este anexo.

1. Manual de funciones

El manual de funciones es un documento formal que detalla las responsabilidades, deberes, tareas y expectativas asociadas a cada puesto o cargo dentro de la organización. Este documento proporciona información clara y específica sobre lo que se espera de cada colaborador en su rol laboral. Además, sirve como base para la realización de capacitaciones y evaluaciones de desempeño, así como para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

Objetivo

El manual de funciones se ha elaborado con el fin de mejorar la productividad en la empresa Pronto Envíos Popayán, utilizando la información recopilada durante las entrevistas realizadas a cada colaborador.

Alcance

Este documento aplica para todo el personal vinculado a la empresa

Descripción

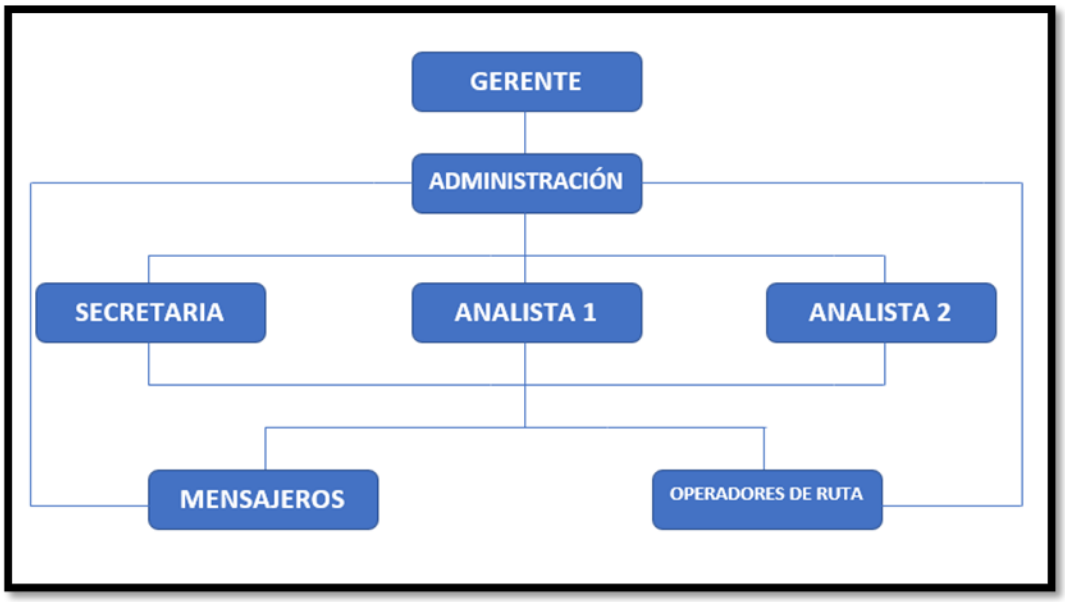
El manual de funciones está estructurado en secciones correspondientes a cada cargo existente en Pronto Envíos Popayán, y será presentado siguiendo el esquema jerárquico reflejado

en el organigrama de la empresa. Además, cada diseño fue presentado al gerente general para su revisión y aprobación con el fin de elaborar este documento y presentarlo a todo el personal de la organización.

Esta herramienta ha sido diseñada para abordar la problemática del desconocimiento de funciones y responsabilidades por parte de los colaboradores, así como para mejorar tanto la capacidad laboral del personal como el desempeño individual de cada empleado.

2. Organigrama

Ilustración 1. *Organigrama*



Fuente: Elaboración propia

3. Formato de Perfil del Cargo

El siguiente formato de perfil del cargo ayudará a determinar los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para identificar la formación requerida de una persona que asuma responsabilidades correspondientes a las funciones de su cargo en Pronto Envíos Popayán.

Ilustración 2. *Formato de perfil del cargo*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	NOMBRE DEL CARGO	CÓDIGO
OBJETIVO DEL CARGO		
FUNCIONES BÁSICAS		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
EXPERIENCIA		
SALARIO		
HABILIDADES Y DESTREZAS		

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las instrucciones para el diligenciamiento del formato anterior

Área: Área al que pertenece el cargo

Nombre del cargo: Ocupación que desempeña el colaborador

Código: Numero asignado de identificación del cargo

Objetivo: Propósito del cargo. Debe empezar con verbo en infinitivo, debe ser claro y preciso.

Funciones básicas: Actividades que debe realizar en el cargo

Responsabilidad del cargo: Limite de la responsabilidad

Competencias del cargo: Capacidades que debe tener para el cargo

Estudios y documentos: Grado de escolaridad que el cargo requiere y documentos soporte que certifiquen sus conocimientos

Experiencia: Tiempo trabajado y cargos ocupados en otras organizaciones

Salario: Valor a devengar por las funciones realizadas

Habilidades y destrezas: Aptitudes y talentos de la persona asignada al cargo

4. Perfiles de Cargo

4.1 Gerente

Ilustración 3. *Perfil del cargo Gerente*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
ADMINISTRATIVA	GERENTE GENERAL	1
OBJETIVO DEL CARGO		
Planear, programar, dirigir y controlar las actividades propias de la empresa, a través de estrategias orientadas al logro de metas y objetivos organizacionales, liderando y orientando de manera efectiva al equipo de trabajo a su cargo.		
FUNCIONES BÁSICAS		
Analizar el listado de gestión comercial para diseñar estrategias Analizar zonas de influencia para conocer perfiles de clientes Conocer el posicionamiento de la marca frente a la competencia Velar por la buena presentación de la imagen corporativa de la empresa Impulsar y asegurar el desarrollo integral de los colaboradores Apoyar los procesos logísticos a cargo del auxiliar administrativo Gestionar recursos para el cumplimiento de la oferta de servicios planteada a los		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Hacer uno eficiente de los recursos físicos y económicos de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales y trabajar de la mano con los colaboradores para mantener una buena gestión logistica		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Toma de decisiones racionales Analizar problemáticas y brindar alternativas de solución Actitud positiva al cambio Alta motivación al logro	Identificar oportunidades de negocio Analizar la situación del mercado y del entorno Que genere buena aceptación ante los demás	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Nivel profesional en administración Conocimiento en finanzas Conocimiento en sistemas		
EXPERIENCIA		
Experiencia laboral o profesional de cinco años en cargos de dirección		
SALARIO		
2 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Adaptación al cambio Saber escuchar Trabajo en equipo	Orden Creatividad e interés en la realización de funciones	

Fuente: Elaboración propia

4.2 Administración – Auxiliar Administrativo

Ilustración 4. *Perfil del cargo Auxiliar administrativo*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
ADMINISTRATIVA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2
OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar actividades administrativas de la organización, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos a su cargo, logrando resultados oportunos con el fin de garantizar la prestación efectiva del servicio		
FUNCIONES BÁSICAS		
Atender todas aquellas personas que necesiten información Mantener actualizados los documentos de la organización Elaborar nomina y liquidación de seguridad social Realizar la contabilización de documentos Redactar, archivar y revisar documentos Proceso de contratación del personal Manejo de caja menor		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Ejecutar y apoyar todos los procesos administrativos que le sean asignados por el jefe inmediato para garantizar el buen funcionamiento de las actividades de la organización		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Gestión del tiempo Manejo de registro Transcripción de audio Ortografía, puntuación y gramática	Trabajo en equipo Orientación al servicio Manejo adecuado de archivo Capacidades administrativas	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o afines Conocimiento en las principales áreas ofimáticas Manejo de plataforma de liquidación de seguridad social		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de un año en cargos similares en áreas administrativas		
SALARIO		
1,45 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales Bonificaciones		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Pro actividad Altos niveles de integridad Adaptación al cambio	Actitud de servicio al cliente Orientación a los resultados Orden	

Fuente: Elaboración propia

4.3 Secretaria

Ilustración 5. *Perfil del cargo secretaria*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
OPERATIVA	SECRETARIA GENERAL	3
OBJETIVO DEL CARGO		
Brindar apoyo secretarial a las labores administrativas, así como acompañamiento a los demás procesos logísticos de la empresa, con la finalidad de hacer más eficientes los tiempos, facilitar la búsqueda de la información y suministrar los servicios requeridos		
FUNCIONES BÁSICAS		
Redacción de documentos Contestar las llamadas telefónicas de los proveedores designados a su cargo Realizar tareas de apoyo a las demás áreas operativas Despacho de informes a los proveedores de carga Realizar la facturación mensual de los proveedores		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Ejecutar y apoyar todos los procesos administrativos que le sean asignados por el jefe inmediato para garantizar el buen funcionamiento de las actividades de la organización		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Manejo de la información Relaciones interpersonales Capacidad de organización Capacidad de trabajo en equipo Excelente ortografía	Trabajo en equipo Orientación al servicio Manejo adecuado de archivo Capacidades administrativas	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o afines Conocimiento en las principales áreas ofimáticas Cocimiento de plataforma contable Xubio		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de un año en cargos similares en áreas administrativas		
SALARIO		
1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales Bonificaciones		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Pro actividad Altos niveles de integridad Adaptación al cambio	Actitud de servicio al cliente Orientación a los resultados Orden	

Fuente: Elaboración propia

4.4 Analista

Ilustración 6. *Perfil del cargo Analista*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
OPERATIVA	ANALISTA	4
OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar labores operativas de los procesos logísticos de la empresa, con la finalidad de hacer más eficientes los tiempos y facilitar la búsqueda de la información de la correspondencia recibida en la organización.		
FUNCIONES BÁSICAS		
Atender todas aquellas personas que necesiten información Realizar los procesos operativos de recepción de mensajería, paquetería y carga debidamente Realizar el cargue y descargue de las unidades asignadas a las rutas de los mensajeros Realizar informes a los proveedores designados para su cargo Retornar el físico gestionado a cada proveedor cuando este lo solicite		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Ejecutar y apoyar todos los procesos operativos que le sean asignados por el jefe inmediato para garantizar el buen funcionamiento de las actividades de la organización		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Gestión del tiempo Manejo de registro Manejo de herramientas ofimáticas Ortografía, puntuación y gramática	Trabajo en equipo Orientación al servicio Manejo adecuado de archivo Capacidades administrativas	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o afines Conocimiento en las principales áreas ofimáticas		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de un año en cargos similares en áreas administrativas		
SALARIO		
1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales Bonificaciones		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Pro actividad Altos niveles de integridad Adaptación al cambio	Actitud de servicio al cliente Orientación a los resultados Orden	

Fuente: Elaboración propia

4.5 Mensajero

Ilustración 7. *Perfil de cargo Mensajero*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
OPERATIVA	MENSAJERO	5
OBJETIVO DEL CARGO		
Coordinar las actividades de transporte de mensajería, así como las rutas, cargue y descargue de los unidades en la ciudad de Popayán		
FUNCIONES BÁSICAS		
Zonificación de la correspondencia resultado de alistamiento previo por las analistas Enrutamiento de la correspondencia Cargue de las unidades en la planilla diaria Entrega de la correspondencia asignada Organizar el informe a entregar a la analista para el descargue Revisión de faltantes con la analista encargada		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Distribuir la correspondencia en las rutas asignadas por el jefe inmediato de forma ordenada garantizando la efectividad de las entregas y cumplimiento con la empresa		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Gestión del tiempo Manejo de plataformas de logistica Conocimiento de nomenclaturas	Planificación de rutas Conocimiento de la correspondencia a distribuir	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Bachillerato académico Licencia de conducción Antecedentes		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de un año como conductor o realizar actividades de entregas postales		
SALARIO		
1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales Bonificaciones		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Adaptación al cambio Actitud de servicio al cliente Trabajo en equipo	Orden Creatividad e interés en la realización de funciones	

Fuente: Elaboración propia

4.6 Operario de Ruta

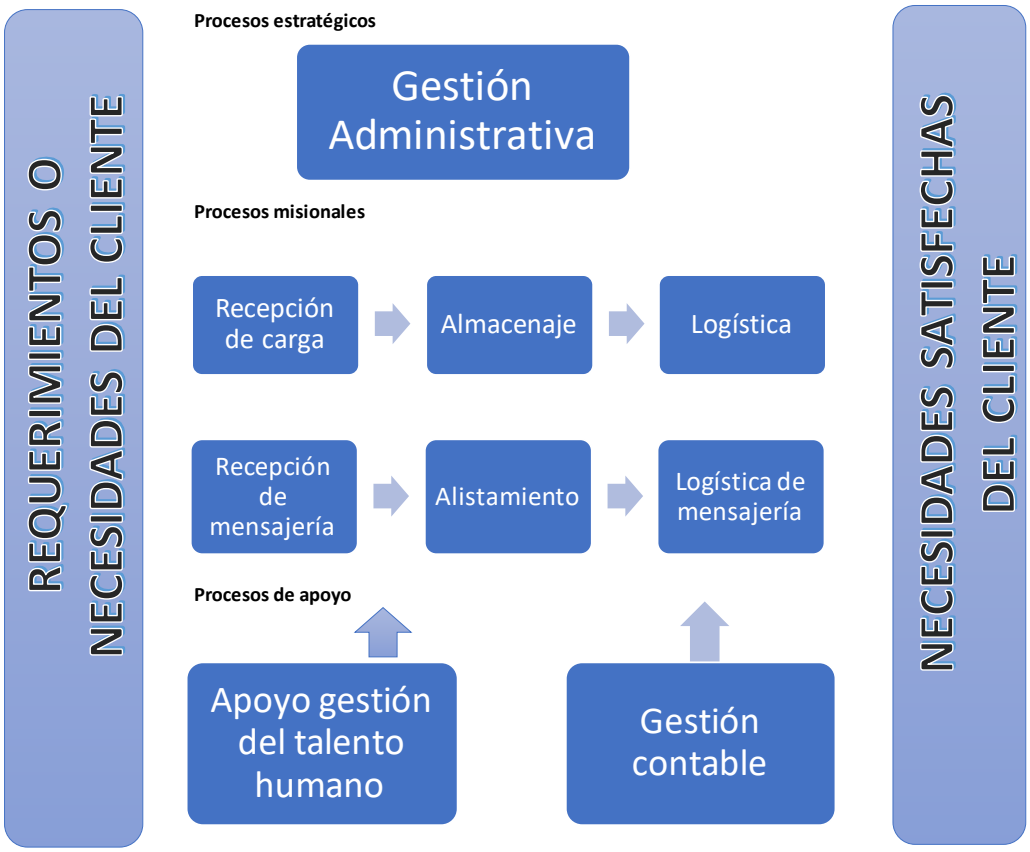
Ilustración 8. *Perfil del cargo operario de ruta*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
AREA	**NOMBRE DEL CARGO**	**CÓDIGO**
OPERATIVA	OPERARIO DE RUTA	6
OBJETIVO DEL CARGO		
Coordinar las actividades de transporte por carretera, así como las rutas, cargue y descargue de los productos, y asignación de horario de salida para los diferentes municipios del Cauca		
FUNCIONES BÁSICAS		
Enrutamiento de las guías o remesas Organización de las unidades en base al Enrutamiento Cargue de las unidades al vehículo asignado para la ruta Carga de combustible en la estación de servicio Parqueo del vehículo Revisión del vehículo físico e interno para salida a ruta Descargue de las unidades a los auxiliares de ruta para la entrega		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
Distribuir los diferentes productos en los destinos programados por el jefe inmediato de forma ordenada garantizando la efectividad de las entregas y cumplimiento con la empresa		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
Gestión del tiempo Manejo de vehículo grande y pequeño Manejo de plataformas de logistica Conocimiento de nomenclaturas	Planificación de rutas Conocimiento de los productos a distribuir	
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS		
Bachillerato académico Licencia de conducción Antecedentes		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de un año como conductor o realizar actividades de entregas postales		
SALARIO		
1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente mas auxilio de transporte Prestaciones sociales Bonificaciones		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Adaptación al cambio Actitud de servicio al cliente Trabajo en equipo	Orden Creatividad e interés en la realización de funciones	

Fuente: Elaboración propia

5. Mapa de Procesos

Ilustración 9. *Mapa de procesos*



Fuente: Elaboración propia

5.1 Formato del Manual de Procesos y Procedimientos

El manual de procesos y procedimientos es un documento que describe de manera detallada como se llevan a cabo las actividades logísticas dentro de la empresa Pronto Envíos Popayán. Su propósito principal es proporcionar conocimiento especifico al personal operativo sobre las operaciones diarias de logistica, para que puedan realizar sus tareas de manera consciente y eficiente.

A continuación, se presenta el formato diseñado a partir de las operaciones logísticas de Pronto Envíos Popayán

Ilustración 10. *Formato manual de procesos y procedimientos*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE				
OBJETIVO				
ALCANCE				
LÍDER				
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD / PROCESO	SALIDA	USUARIO / CLIENTES
IDENTIFICACIÓN DE LAS EVIDENCIAS DEL PROCEDIMIENTO				
REGISTROS				
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTO				
RECURSOS Y TECNOLOGÍA			RESPONSABLE	

Fuente: Elaboración personal

6. Manuales de Procesos y Procedimientos

6.1 Recepción de Carga

Ilustración 11. *Recepción de carga*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE	RECEPCIÓN DE CARGA			
OBJETIVO	GARANTIZAR A LA EMPRESA SU CORRECTO INGRESO DE MERCANCÍA PARA DISTRIBUIR EN LOS DIFERENTES MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA			
ALCANCE	APLICA PARA EL INGRESO FÍSICO DE TODOS LOS PRODUCTOS ENTREGADOS EN CUSTODIA POR PARTE DE LAS TRANSPORTADORAS ALIADAS DESDE LA RECEPCIÓN EN LA BODEGA			
LÍDER	AUXILIAR ADMINISTRATIVO			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROVEEDOR	**ENTRADA**	**ACTIVIDAD / PROCESO**	**SALIDA**	**USUARIO / CLIENTES**
TCC COORDINADORA MERCANTIL SA SAFERBO AL DIA	PAQUETERÍA CARGA	COMPARACIÓN DE UNIDADES FÍSICAS PLASMADAS EN LA GUÍA FÍSICA DEL ENVIO REVISIÓN DEL ESTADO DE LAS UNIDADES FÍSICAS DEL ENVIO	INGRESO DE LAS GUÍAS EN EL SISTEMA INTERNO DE LA EMPRESA REPORTE DE NOVEDADES DE LAS UNIDADES AVERIADAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
IDENTIFICACIÓN DE LAS EVIDENCIAS DEL PROCEDIMIENTO				
REGISTROS	RELACIÓN DE LOS NUMERO DE GUÍA EN ARCHIVO EN EXCEL EN LA CARPETA DE LLEGADA DE MERCANCÍA DE CADA PROVEEDOR			
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTO				
RECURSOS Y TECNOLOGÍA			**RESPONSABLE**	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO			AUXILIAR ADMINISTRATIVO	

Fuente: Elaboración propia

6.2 Almacenaje de Unidades Recibidas de Carga

Ilustración 12. *Almacenaje de unidades recibidas de carga*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE	ALMACENAJE DE UNIDADES RECIBIDAS DE CARGA			
OBJETIVO	CUSTODIAR LAS UNIDADES RECIBIDAS A LOS DIFERENTES PROVEEDORES EN LA BODEGA PARA LA DISTRIBUCIÓN EN LOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA SEGÚN FRECUENCIAS DE ENTREGA			
ALCANCE	EL PROCEDIMIENTO INCLUYE EL INGRESO DE LAS UNIDADES A LA BODEGA HASTA EL CARGUE EN LOS VEHÍCULOS DESTINADOS PARA CADA RUTA QUE CUBRE LOS DISTINTOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA			
LÍDER	AUXILIAR ADMINISTRATIVO			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROVEEDOR	**ENTRADA**	**ACTIVIDAD / PROCESO**	**SALIDA**	**USUARIO / CLIENTES**
TCC COORDINADORA MERCANTIL SA SAFERBO AL DIA	PAQUETERÍA CARGA	SECTORIZACIÓN DE LAS UNIDADES FÍSICAS RECIBIDAS EN LOS ESPACIOS DESIGNADOS PARA SU CUSTODIA	CARGUE EN LOS VEHÍCULOS PROGRAMADOS PARA LAS RUTAS MUNICIPALES	GERENTE AUXILIAR ADMINISTRATIVO OPERARIO DE RUTA SECRETARIA GENERAL CLIENTES FINALES
IDENTIFICACIÓN DE LAS EVIDENCIAS DEL PROCEDIMIENTO				
REGISTROS	PLANILLA DE CARGUE DE CADA OPERARIO DE RUTA			
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTO				
RECURSOS Y TECNOLOGÍA			**RESPONSABLE**	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO INTERNET			AUXILIAR ADMINISTRATIVO	

Fuente: Elaboración propia

6.3 Logística de Distribución de Carga

Ilustración 13. *Logística de distribución de carga*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE	LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN CARGA			
OBJETIVO	ENVIAR CADA UNIDAD EN LAS RUTAS PROGRAMADAS SEGÚN LA FRECUENCIA DE ENTREGA OFERTADA CON EL FIN DE HACER LLEGAR EL PEDIDO A CADA CLIENTE FINAL			
ALCANCE	EL PROCEDIMIENTO INCLUYE EL CARGUE DE LAS UNIDADES EN EL VEHÍCULO DESIGNADO HASTA LA ENTREGA A CADA CLIENTE FINAL EN LOS DIFERENTES MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA			
LÍDER	AUXILIAR ADMINISTRATIVO			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROVEEDOR	**ENTRADA**	**ACTIVIDAD / PROCESO**	**SALIDA**	**USUARIO / CLIENTES**
FRECUENCIAS DE ENTREGA RUTAS ORGANIZADAS PARA DISTRIBUCIÓN	PAQUETERÍA CARGA	ENRUTAMIENTO DE LAS GUÍAS FÍSICAS CARGUE DE LAS UNIDADES EN EL VEHÍCULO CORRESPONDIENTE CARGUE EN LA PLANILLA DE DESPACHO PARA CADA OPERARIO DE RUTA	VEHÍCULOS CARGADOS CON LAS UNIDADES CUSTODIADAS	GERENTE AUXILIAR ADMINISTRATIVO OPERARIO DE RUTA AUXILIAR DE RUTA SECRETARIA GENERAL CLIENTES FINALES
IDENTIFICACIÓN DE LAS EVIDENCIAS DEL PROCEDIMIENTO				
REGISTROS	PLANILLA DE CARGUE DE CADA OPERARIO DE RUTA			
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTO				
RECURSOS Y TECNOLOGÍA			**RESPONSABLE**	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO VEHÍCULOS INTERNET			AUXILIAR ADMINISTRATIVO	

Fuente: Elaboración propia

6.4 Recepción de Correspondencia en Tipo Mensajería

Ilustración 14. *Recepción de correspondencia en tipo mensajería.*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE	RECEPCIÓN DE CORRESPONDENCIA EN TIPO MENSAJERÍA			
OBJETIVO	GARANTIZAR A LA EMPRESA EL CORRECTO INGRESO DE LA CORRESPONDENCIA PARA DISTRIBUIR EN LAS DIFERENTES CIUDADES DE COLOMBIA			
ALCANCE	APLICA PARA EL INGRESO FÍSICO DE TODA LA CORRESPONDENCIA ENTREGADA EN CUSTODIA POR PARTE DE LAS MENSAJERÍAS ALIADAS DESDE LA RECEPCIÓN EN LA OFICINA			
LÍDER	ANALISTAS			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROVEEDOR	**ENTRADA**	**ACTIVIDAD / PROCESO**	**SALIDA**	**USUARIO / CLIENTES**
ESM LOGISTICA PRONTO ENVIOS CALIEXPRESS SPEED NET COLENTREGA MOVISTAR	MENSAJERÍA TIPO SOBRE	ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS SUBIR BASES DE DATOS EN LAS PLATAFORMAS RESPECTIVAS IMPRESIÓN DE GUÍAS ALISTAMIENTO PASAR AL AREA DE ZONIFICACIÓN	CORRESPONDENCIA CON LA GUÍA RESPECTIVA	ANALISTAS MENSAJEROS
IDENTIFICACIÓN DE LAS EVIDENCIAS DEL PROCEDIMIENTO				
REGISTROS	BASES DE DATOS CON EL NUMERO DE GUÍA ASIGNADO DE CADA PROVEEDOR			
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTO				
RECURSOS Y TECNOLOGÍA			**RESPONSABLE**	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO IMPRESORA PAPELERÍA INTERNET			ANALISTA DE CADA PROVEEDOR	

Fuente: Elaboración propia

6.5 Logística de Distribución de Mensajería

Ilustración 15. *Logística de distribución de mensajería*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE	LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN MENSAJERÍA			
OBJETIVO	ENVIAR CADA SOBRE DE CORRESPONDENCIA EN LAS SIETE RUTAS DIARIAS PROGRAMADAS PARA LA CIUDAD DE POPAYAN			
ALCANCE	EL PROCEDIMIENTO INCLUYE EL CARGUE DE LOS SOBRES A CADA MENSAJERO ASÍ COMO LA ENTREGA A CADA CLIENTE FINAL EN LAS DIFERENTES ZONAS DE LA CIUDAD DE POPAYAN			
LÍDER	ANALISTA			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
PROVEEDOR	**ENTRADA**	**ACTIVIDAD / PROCESO**	**SALIDA**	**USUARIO / CLIENTES**
MENSAJERO ASIGNADO PARA CADA ZONA	MENSAJERÍA	ENRUTAMIENTO DE LA CORRESPONDENCIA CARGUE EN LA PLANILLA DE DESPACHO PARA CADA MENSAJERO CARGUE DE CADA USUARIO EN LAS PLATAFORMAS DIGITALES	LOTE DE CORRESPONDENCIA PARA DISTRIBUCIÓN	MENSAJERO CLIENTES FINALES
IDENTIFICACIÓN DE LAS EVIDENCIAS DEL PROCEDIMIENTO				
REGISTROS	PLANILLA DE CARGUE DE CADA MENSAJERO			
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTO				
RECURSOS Y TECNOLOGÍA			**RESPONSABLE**	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO INTERNET			ANALISTA	

Fuente: Elaboración propia

7. Diseño del Formato de Evaluación e Indicadores

La evaluación de desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, tomar decisiones de ascensos y reubicación, determinar la necesidad de capacitación, detectar errores en el diseño del puesto y observar si existen problemas que afecten el desempeño del cargo.

Asimismo, para la administración es fundamental reconocer que los empleados son el recurso más importante para una empresa, ya que su desempeño influye en la imagen y el futuro de la organización.

A continuación, se presenta el formato de evaluación por competencias diseñado a partir de las funciones realizadas por los colaboradores en la empresa Pronto Envíos Popayán

Ilustración 16. *Evaluación de desempeño por competencias*

Evaluación de desempeño por competencias					
Nombre			**Cédula**		
Cargo			**Cargo**		
Evaluador					
Fecha de Evaluación					
Item	**Competencia**	**Descripción**	**Cumple**		**Observaciones**
			Si	**No**	
1	Gestión del tiempo	Realiza las actividades asignadas en el tiempo establecido			
2	Trabajo en equipo	Desarrolla las actividades con los demás colaboradores de la organización sin ningún incoveniente			
3	Comunicación	Se expresa de manera idónea mediante lenguaje verbal			
4	Iniciativa	Realiza actividades de manera autónoma y activa			
6	Orientación al servicio	La forma como se dirige a los clientes internos y externos es amable y respetuosa			
7	Resolución de problemas	Resuelve de manera calmada y efectiva situaciones que generan retrasos en los procesos administrativos y/o operativos			
8	Aprendizaje autónomo	El trabajador se ve interesado en adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos en sus actividades laborales			
Firma del supervisor			**Firma del trabajador**		

Fuente: Elaboración propia

Por último, se presentarán los indicadores más relevantes que medirán la eficiencia y productividad del área operativa y administrativa de Pronto Envíos Popayán.

Ilustración 17. *Nivel de satisfacción de los clientes*

Nombre del indicador	**Nivel de satisfacción de los clientes**
Aplicación	Mediante este indicador se pretende evaluar la aptitud del servicio al cliente que tiene el personal operativo de la empresa Pronto Envíos Popayán.
Formula	$\frac{Número\ de\ clientes\ satisfechos\ en\ el\ mes}{Total\ de\ clientes\ atendidos\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18. *Entrega oportuna de los productos en custodia*

Nombre del indicador	Entrega oportuna de los productos en custodia
Aplicación	Una adecuada gestión de archivo para la empresa Pronto Envíos Popayán, es muy importante, es por esto que con este indicador la empresa podrá evaluar si el colaborador gestiona oportunamente la documentación recibida.
Formula	$\frac{Número\ de\ entregas\ oportunas\ en\ el\ mes}{Total\ de\ unidades\ recibidas\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19. *Unidades recibidas para distribución*

Nombre del indicador	Unidades recibidas para distribución
Aplicación	Este indicador permitirá a la empresa evaluar si el numero de unidades recibidas al mes ha bajado o disminuido respecto a la asignación diaria que reciben los proveedores en las bodegas principales.
Formula	$\frac{Número\ de\ unidades\ recibidas\ en\ el\ mes}{Total\ de\ unidades\ asignadas\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20. *Unidades averiadas*

Nombre del indicador	Unidades averiadas
Aplicación	Este indicador permitirá a la empresa evaluar si el numero de unidades averiadas de las unidades recibidas al mes.
Formula	$\frac{Número\ de\ unidades\ averiadas\ en\ el\ mes}{Total\ de\ unidades\ recbidas\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21. *Unidades con salida a distribución oportunamente*

Nombre del indicador	Unidades con salida a distribución oportunamente
Aplicación	Este indicador permitirá a la empresa evaluar si las unidades en custodia salen a distribución de acuerdo a la oferta economica ofrecida a los proveedores.
Formula	$\frac{Número\ de\ unidades\ enviadas\ oportunamente}{Total\ de\ unidades\ recbidas\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22. *Reporte oportuno a proveedores*

Nombre del indicador	Reporte oportuno a proveedores
Aplicación	Mediante este indicador se pretende evaluar el porcentaje de oportunidad respecto a la entrega rapida de informes a los proveedores de Pronto Envíos Popayán
Formula	$\frac{Número\ de\ informes\ oportunos\ en\ el\ mes}{Total\ de\ informes\ enviados\ en\ el\ mes} \times 100$
Unidad de medida	Porcentual
Periodo	Mensual
Interpretación de resultados	Entre 85% y 100% = Alto
	Entre 84% y 75% = Medio
	Menos de 74% = Bajo

Fuente: Elaboración propia