



**Diseño y actualización de los manuales de Funciones de la Empresa CI TROPICAL**

Mariana Ochoa Ochoa

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Alba Yanet Montoya Pérez Especialista (Esp) en Gerencia de Mercadeo

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas  
Apartadó, Antioquia, Colombia  
2023



---

<b>Cita</b>	(Ochoa Ochoa, 2023)
<b>Referencia</b>	Ochoa Ochoa, M. (2023). <i>Diseño y actualización de los manuales de Funciones de la Empresa CI TROPICAL</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



Biblioteca Sede Apartadó

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Contenido

1 Título De La Practica .....	6
2 Tema de la Práctica.....	7
3 Contexto de la Organización .....	8
3.1 Nombre de la organización y forma jurídica. ....	8
3.2 Historia y detalles de la empresa. ....	9
3.3 Direccionamiento estratégico. ....	10
4 Antecedentes .....	20
5 Problemática Y Problema .....	28
5.1 Pregunta de investigación.....	32
6 Objetivos .....	33
6.1 General .....	33
6.2 Específicos.....	33
7 Justificación.....	34
8 Delimitación o Alcances .....	37
8.1 Temporal .....	37
8.2 Espacial .....	37
9. Marco Referencial .....	38
9.1 Marco Teórico .....	38
9.1.1 Gestión del Talento Humano.....	38
9.1.2 Gestión por procesos.....	40
9.1.3 Modelos Estratégicos de Gestión. ....	42
9.1.4 Indicadores de Gestión.....	44
9.2 Marco Normativo.....	45
9.3 Marco Conceptual.....	46

---

10 Diseño Metodológico.....	48
10.1 Tipo de investigación.....	48
10.1.1 Enfoque.....	48
10.1.2 Alcance.....	48
10.1.3 Naturaleza.....	49
10.2 Fuentes técnicas e instrumentos.....	49
10.3 Fases metodológicas.....	50
Fase 1. Valoración del estado actual de los manuales de funciones que tiene la organización e identificar aquellas áreas que no cuentan con uno. ....	51
Fase 2. Identificación de los perfiles de cargos y responsabilidades.....	51
Fase 3. Desarrollo de los manuales de funciones.....	52
11 Administración Del Proyecto.....	53
11.1 Recursos Disponibles.....	53
11.2 Cronograma De Actividades.....	53
12 Resultados.....	55
12.1 Fase 1: Valoración.....	55
12.2 Fase 2: Identificación.....	56
12.3 Fase 3: Desarrollo.....	60
13 Conclusiones.....	62
14 Recomendaciones.....	63

## Tabla De Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> .....	10
<b>Ilustración 2</b> .....	12
<b>Ilustración 3</b> .....	31
<b>Ilustración 4</b> .....	56
<b>Ilustración 5</b> .....	58
<b>Ilustración 6</b> .....	59
<b>Ilustración 7</b> .....	60

## Tablas

<b>Tabla 1</b> .....	49
<b>Tabla 2</b> .....	53
<b>Tabla 3</b> .....	54

---

## **1 Título De La Practica**

Diseño y actualización de los manuales de Funciones de la Empresa CI TROPICAL

## 2 Tema de la Práctica

Con el siguiente trabajo de practica propuesto para la empresa CI TROPICAL se pretende realizar unos diseños para los manuales de funciones de las áreas donde se presentan mayores dificultades en términos de especificación de contenido, tiempos, relaciones de cargo y productividad, llevando a la empresa a tener bajos indicadores de eficiencia; por lo tanto se pretenderá realizar una proyección individual de los cargos y se aplicaran modelos estratégicos con el objetivo de buscar la mejora continua de la compañía.

Los procesos de la empresa son aquellos vinculados a los servicios y que respaldan la producción. Es un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo a los objetivos de la misma. Hay centenares de procesos en la organización y habitualmente constituyen un flujo horizontal que atraviesa la estructura vertical de la empresa. (Harrington, 1992 en Orellana Vargas, 2015)

En consecuencia las áreas de aprendizaje que serán útiles y jugarán un papel importante para el desarrollo de esta son: Comportamiento humano organizacional, la cual permite analizar desde las ciencias sociales un contexto organizacional desde tres planos, el individual, el grupal y el organizacional con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las empresas; por otra parte la Gestión por procesos, permitirá hacer una mirada desde dos perspectivas, ver a los manuales como un modelo necesario para asegurar la calidad y ver el sistema de gestión integral para sostener, monitorear y mejorar los logros obtenidos en la compañía; finalmente se hace imprescindible aplicar las herramientas obtenidas en los cursos de Técnicas y fuentes de la investigación y Metodología de la investigación pues estos cursos permiten tener destrezas básicas sobre cómo investigar, buscar y recolectar información.

### 3 Contexto de la Organización

#### 3.1 Nombre de la organización y forma jurídica.

Nombre: C.I. Tropical S.A.S

Nit: 811.030.498-4

Forma Jurídica: Sociedad por Acciones Simplificada

#### ❖ Ubicación.

La comercializadora internacional Tropical tiene tres sedes, su sede principal está ubicada en la ciudad de Medellín en la carrera 48A Calle 16 Sur 86 piso, las otras dos sedes se encuentran situadas en la región del Urabá Antioqueño limitada por el Sur y Occidente del municipio de Carepa, una de sus sedes queda en el Barrio Ortiz Calle 98 #99-155 y la otra oficina quedan a las afueras de Apartadó en la Carrera KM1 vía Carepa.

#### ❖ Sector de la economía a la que pertenece.

4620(• comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos)

0122(• cultivo de plátano y banano)

#### ❖ Objeto social.

Efectuar operaciones de comercio exterior y orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos. Adicionalmente, puede explotar y exportar productos agrícolas mediante compra, venta y siembra.

### **3.2 Historia y detalles de la empresa.**

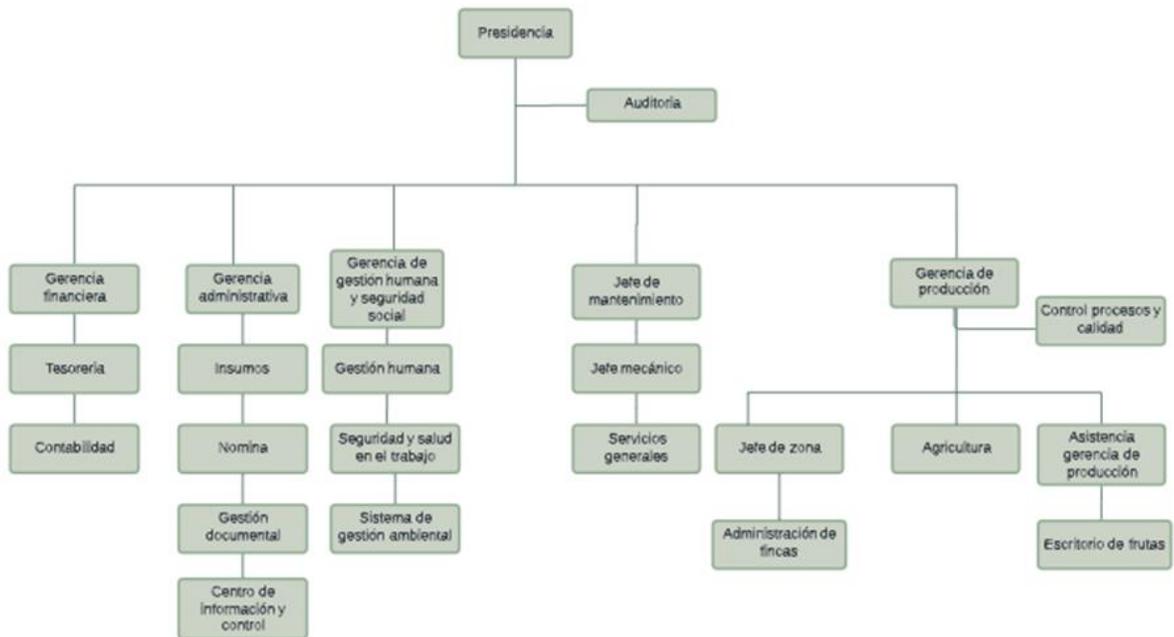
La Comercializadora Internacional Tropical S.A.S. Nace de la necesidad de generar una alternativa de comercialización para un grupo de productores independientes, los cuales a través de la integración de sus unidades productivas buscaban generar un importante volumen de producción de frutas tropicales, en especial bananos de alta calidad, es una empresa que tiene más de cuatro décadas en el mercado sus inicios fueron a partir del 26 de junio de 1972 cuando se creó la sociedad Francisco Restrepo Girona, en ese momento solo se contaba con tres fincas cuyos nombres aún se mantienen vigentes, finca Petra, Florida y California, pero es a partir de 1983 cuando se negoció un número significativo de convenciones laborales entre propietarios de fincas y trabajadores en Urabá estas negociaciones generaron una agitación social, con paros y ralentización de la producción, evidenciándose el accionar de los partidos Comunista de Colombia y del partido comunista MI liderando cada uno su respectivo sindicato, que fueron Sintrago y Sintrabanano. Esto marcó en gran medida el futuro del banano en la región ya que su impacto en el empleo fue significativo, hoy la organización cuenta con 21 fincas certificadas distribuidas en los municipios de Turbo, Apartadó, Carepa y Chigorodó y más de 3077 hectáreas en las que se mantiene la responsabilidad de producir un alimento apto para el consumo.

#### **❖ Estructura organizacional.**

Actualmente la empresa CI Tropical posee un organigrama estructural en el cual se centra en las funciones asignadas a cada nivel jerárquico de la compañía y a cada departamento, sin embargo, a pesar de tener el organigrama de manera jerárquica existe muy poca claridad con respecto a si los agentes están cumpliendo con todas sus funciones teniendo como resultado no detectar a tiempo las principales áreas de mejora

## Ilustración 1

### Organigrama C.I Tropical



*Nota:* Elaboración propia a partir de la recopilación de información con los equipos de trabajo de las diferentes áreas de la empresa

### 3.3 Direccionamiento estratégico.

#### Misión.

C.I tropical en asocio con sus compañías agrícolas conforman la organización Tropical, la cual está orientada a la producción, siembra y comercialización de frutas frescas buscando como principal objetivo los mercados internacionales. El crecimiento continuo y sostenido de la empresa y con ellos el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo personal y profesional de su gente es y seguirá siendo un factor determinante en el crecimiento y desarrollo de la organización.

**Visión.**

En el 2025 el grupo de empresas CI Tropical se convertirá no solo en el primer productor de frutas de la zona de Urabá, sino que también será la primera alternativa de abastecimiento de fruta para las principales multinacionales.

**Valores.**

Respeto

Responsabilidad

Trabajo en equipo

**Objetivos estratégicos.**

Comercializar directamente

Producir y/o comprar fruta certificada empacada y embalada según los requerimientos de nuestros clientes en cantidad suficiente de acuerdo a los mercados.

Mantener y/o mejorar la productividad de sus proveedores aliados.

Diversificar mercados.

**❖ Principales productos y/o servicios**

CI Tropical es una empresa agrícola en la que su principal actividad económica es la producción, comercialización y exportación del banano, en la que encamina sus esfuerzos para generar una mayor productividad dentro de las 21 fincas que están distribuidas en los municipios de Turbo, Apartadó, Carepa y Chigorodó, contando con un total de 3020 de hectáreas cultivadas exclusivamente en banano.

### ❖ Mercado que atiende

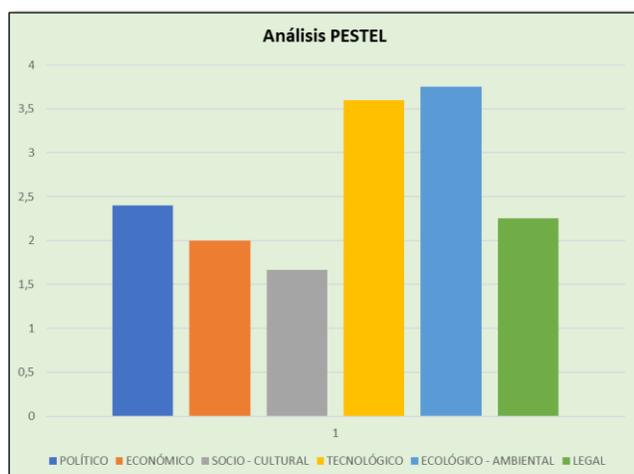
La empresa Tropical exporta banano de primera (fruta premium), segunda (se acepta con algunos defectos) y tercera (tiene un porcentaje pequeño de aceptación) al mercado internacional, llegando a países como Estados Unidos y cubriendo gran parte de Europa. A nivel nacional se comercializa en todo el país el llamado dedo suelto que es un tipo de banano que no cumple con las especificaciones para ser comercializado en el exterior.

### ❖ Análisis PESTEL

Este apartado es para analizar los factores externos que pueden afectar a la industria del gremio bananero en Colombia y en especial a la comercializadora internacional Tropical, a partir de 8 dimensiones en los que se tuvieron en cuenta factores claves del entorno que permiten determinar cuáles son una amenaza o si por el contrario son una oportunidad de mejora teniendo en cuenta el impacto que estas tienen.

## Ilustración 2

### Análisis PESTEL



*Nota:* Elaboración propia

## **Político**

Colombia es una república democrática presidencialista con un sistema político multipartidista. El poder ejecutivo está encabezado por el presidente de la República, que es elegido por voto popular para un mandato de cuatro años.

Según el Banco mundial Las elecciones presidenciales de Colombia en junio de 2022 resultaron en la victoria de Gustavo Petro de la coalición de izquierda Pacto Histórico. Por otra parte, afirman que Colombia tiene un historial de gestión macroeconómica y fiscal prudente, anclado en un régimen de inflación objetivo, un tipo de cambio flexible y un marco fiscal basado en una regla fiscal moderna. (Banco Mundial , 2023)

Dicho esto, el país ha implementado una serie de políticas comerciales y arancelarias para fomentar el comercio internacional que sin duda alguna el objetivo de estas políticas es atraer la inversión extranjera para estimular el crecimiento del país por tal motivo el Ministerio de comercio, industria y turismo afirma que:

Colombia se ha comprometido a promover las inversiones de los países con los que ha suscrito acuerdos internacionales de inversión. Para ello se debe procurar la reducción o no imposición de obstáculos a la inversión, estos obstáculos pueden ser de carácter técnico, jurídico, legal o administrativo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009)

De esta manera se han creado zonas francas y parques industriales para estimular el crecimiento de estas alianzas y que por medio de estas el gremio bananero pueda abrirse al mundo, tener un impacto importante en la industria y captar su atención para mejorar la competitividad y el crecimiento del país a través de tratados de libre comercio, políticas de aranceles, políticas de inversión extranjera y promoción de exportaciones.

## **Económico**

Teniendo en cuenta que el principal objeto de negocio de la organización se basa en la exportación, se debe analizar actores económicos externos que influyen de forma directa en la industria bananera, estos son: el cambio en la moneda y los acuerdos de integración económica, los cuales podrían influir en las decisiones y estrategia que se tenga frente a la mejor manera y/o ruta para la entrega y distribución de la fruta en el país destino. Además, aspectos como la inflación el PIB y los costos de mano de obra podrían afectar procesos como la compra y adquisición de inventario y capital, la cantidad del personal que desarrolle las actividades de administración y operación y, por ende, el rendimiento y logro de objetivos que se tiene trazado desde la estrategia.

Según las proyecciones del banco mundial “se prevé que el PIB solo crecerá 1,1% en 2023 y que la economía se dirigirá a un aterrizaje suave, lo cual es necesario para corregir el surgimiento de desequilibrios internos y externos” (Banco Mundial , 2023)

Por lo tanto, Colombia sigue enfrentándose a importantes retos y se espera que para los años próximos esto pueda mejorar, sin embargo, el informe de la situación Colombia por BBVA afirma lo siguiente:

Pese a que durante 2023 y 2024 la economía entrará en este nuevo ciclo de menor crecimiento, el país mantiene unos soportes que le permitirán seguir creciendo, así sea a tasas más bajas. En primer lugar, el mercado laboral es hoy más formal. La tasa de formalidad nacional pasó de 39,8% en promedio en 2021 a 41,8% en 2022, números que, aunque siguen siendo bajos y un desafío para las políticas públicas del país, reflejan que muchos más colombianos (1,1 millones de personas) tienen ahora un trabajo estable, con prestaciones legales y mejor productividad.

Además, se espera una reducción gradual de la inflación total, desde 13,1% en 2022 a 9,0% en 2023 y 5,0% en 2024, con una disminución más marcada en el caso de la inflación de alimentos, la cual pasará de 27,8% en diciembre de 2022 a 7,6% en diciembre de 2023, mejorando la capacidad adquisitiva de los hogares colombianos. (BBVA Research , 2023)

Finalmente debido a esto la agroindustria en el país ha logrado tener un crecimiento constante y se espera que siga así, porque demuestra la importancia del sector bananero para la economía del país lo que ha llevado a una mayor producción y exportación pues según el boletín de exportaciones por el DANE. “De los US\$78,3 millones de exportaciones de banano declarados en marzo de 2023; 6,3% se embarcaron en este mismo mes, 34,2% en febrero, 23,5% en enero, y el 36,0% restante en meses anteriores”. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023)

### **Sociocultural**

Aspectos como las movilizaciones máximas en los territorios donde se encuentra ubicada la zona productiva del banano, podría ser una de las mayores influencias que afectaría de forma directa el desarrollo misional de las organizaciones que concentran sus actividades económicas en la agroindustria.

Especialmente en Urabá históricamente ha sido una región con presencia de grupos al margen de la ley que si bien, su propósito se enfoca en aspectos políticos, podría afectar la movilización del personal, los trayectos de transporte dentro de la región y se corre el riesgo de extorción y/o daño al capital de las empresas.

Sin embargo, los patrones de comportamientos de las personas de la región podrían verse como ventaja, puesto que, al ser zona agrícola, ya existe un alto nivel de adaptación y aceptación por parte de la comunidad frente a la demanda de trabajo y las instituciones de educación técnicas y tecnológicas ofrecen una amplia variedad de programas relacionados con la agricultura, además se puede establecer la mejora de la calidad de vida de las personas por medio de la vinculación al mercado laboral. Finalmente, las demandas sociales han estado cambiando puesto que hay una creciente por consumir alimentos saludables. “En términos de valor bruto de producción, el banano es el cuarto cultivo alimentario más importante del mundo, después del arroz, el trigo y el maíz”. (Food and Agriculture Organization of the Nations, 2004)

Por lo tanto, esto influye de manera muy positiva porque como es de conocimiento nacional el banano hace parte de los alimentos funcionales al tener valor nutricional y como este es un producto sostenible con el medio ambiente incentiva a muchos países importar el tan popular alimento.

### **Tecnológico**

El Gobierno Colombiano ha mostrado su interés por mejorar la calidad de la industria bananera, de hecho, este se ha centrado en formar instituciones e incentivar a las escuelas universitarias para que se enfoquen en la creación de sistemas inteligentes que beneficien al gremio, por lo tanto, los temas de prioridad van muy relacionados con la mejora genética, prácticas de cultivos sostenibles, investigaciones agrícolas, tecnología de manejo y producción.

Es por esta razón que Augura al ser uno de los grandes exponentes del medio fundó el Centro de Investigaciones del Banano (CENIBANANO) con la intención de promover el desarrollo y la transferencia de tecnología. A partir de esto CeniRED afirma que:

Cenibanano desarrolla una línea de investigación que en el mediano plazo busca optimizar la información que se genera en la finca bananera: determinar su nivel de fertilidad, mapear las características físicas y químicas del suelo y relacionarlas con los índices de productividad, determinar los efectos de la Sigatoka Negra, los Nematodos o el Moko, entre otros aspectos. Estas actividades son cubiertas mediante el uso de Agricultura de Precisión a través de tecnologías como el GPS (Sistemas de Geoposicionamiento Referencial) y el SIG (Sistemas de Información Geográfica) y de imágenes satelitales y aéreas que se toman a diferentes áreas de los cultivos, para determinar con exactitud esa información. (Corporación Red Especializada de Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Sector Agropecuario de Colombia, s.f.)

Dicho esto, se puede afirmar que el trabajo de estas instituciones contribuye al fortalecimiento de la cadena de valor del banano en Colombia y que sin duda alguna desempeñan un papel importante pues estas brindan el apoyo tecnológico y científico para aumentar la productividad.

### **Ecológico- Ambiental**

En cuanto a la parte ecológico ambiental es preciso mencionar que el gremio bananero ha estado involucrado en diversas dinámicas ambientales y que además este ha sabido aprovechar su entorno pues Colombia cuenta con climas tropicales y sus suelos tienen los nutrientes necesarios para la siembra de esta fruta, sin embargo, las frecuencias de lluvias suelen ser un poco irregulares, es justo allí donde el clima y los factores ambientales podrían tornarse como todo un desafío para las plantaciones de banano.

Según el sitio web Intagri afirman que la temperatura

Es el principal factor regulador del desarrollo del cultivo, se pueden considerar condiciones óptimas en rangos de 20 a 30 °C donde se han encontrado los mejores rendimientos y ciclos cortos, pues en temperaturas inferiores a 15°C se detiene el crecimiento. (Intagri, s.f.)

Por lo tanto, los cultivos se concentran principalmente en las regiones de Urabá, Magdalena, Cesar y Norte de Santander, porque son las más idóneas al contar con un tipo de clima cálido y húmedo.

Por otra parte, es necesario mencionar que el gremio busca mitigar sus efectos negativos y hacen frente a través de las practicas con respecto al uso eficiente del agua, manejo de residuos y materiales contaminantes, lo que significa que esto puedes ser toda una oportunidad para aportar al planeta y a la sociedad. Así mismo para poder validar y tener un respaldo frente a este tema surgen las certificaciones como lo son la Rainforest Alliance y GlobalGAP, que básicamente promueven las prácticas agrícolas sostenibles.

### **Legal**

En lo que se refiere a la parte legal la industria bananera está sujeta a una gran variedad de regulaciones legales, leyes labores, regulaciones sanitarias, regulaciones ambientales y comerciales lo que significa que para el país es muy importante garantizar la calidad y seguridad de la fruta, al igual que brindar todas las protecciones a sus trabajadores como del entorno. Por su puesto el estado cuenta con un sistema de medidas en los cuales uno de los más relevantes es el Banano de comercio Justo (Fairtrade) el cual es una certificación que garantiza que los productores de banano reciben un precio justo por su producto y que se cumplen ciertas normas según la página oficial de Fairtrade quienes pertenecen a este programa se validan en el mercado porque “son una de las frutas de mayor aceptación en todo el mundo” (Fairtrade Internacional, s.f.)

Por otra parte, es importante resaltar la relevancia que tiene el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) para el país porque su principal objetivo es garantizar la sanidad y está encargada de regular y promover el desarrollo sostenible de la agricultura. Según el ICA “a través de su resolución N.o 00000824 Por la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los lugares de producción, exportadores y empacadoras de vegetales para la exportación en fresco” (Instituto Colombiano Agropecuario , 2022)

Lo que se busca con dicha resolución es facilitar los registros y certificaciones para que de esta manera se pueda incentivar la competitividad y exportación de los productores nacionales, de modo pues que el gobierno colombiano quiere proteger su agricultura, evitando pérdidas significativas y garantizando la seguridad alimentaria de la población.

#### 4 Antecedentes

A pesar de que en la actualidad las organizaciones se encuentren ejecutando estrategias operativas sofisticadas que pueden llevar desde la implementación de robótica en la cadena de producción hasta la automatización de los procesos mediante cadenas de código que reducen la intervención de las personas en las operaciones organizacionales, es inevitable entender que a nivel productivo no todas las empresas se mueven en el mismo nicho y que por más que se quiera acudir a la innovación con el objetivo de conseguir la eficiencia absoluta no se puede hacer caso omiso a las premisas y las bases que han permitido consolidar y trascender a nivel organizacional durante todos estos años, de esta manera se pretende justificar la relevancia de la consolidación de los procesos productivos teniendo en cuenta el enfoque de gestión empresarial centrado en la documentación, estandarización y mejora continua de los procesos internos de una organización.

Dicho lo anterior es importante resaltar que, el diseño de manual de funciones es una tarea importante para cualquier organización que busque mejorar su eficiencia y eficacia en sus operaciones diarias, por esta razón y considerando el contexto en el cual operan muchas empresas en Colombia aunque está parezca una iniciativa anticuada en relación con las nuevas tendencias administrativas, las empresas no se pueden dar el lujo de descuidar este aspecto que sin duda puede representar grandes beneficios si se ejecuta con rigurosidad.

Para poder entender la importancia y necesidad de elaborar un manual de funciones, es importante conocer los antecedentes que lo han motivado, y la manera en que la implementación de esta estrategia ha impactado las organizaciones donde se han ejecutado. Durante los últimos años se han presentado una importante suma de estudios e iniciativas relacionados con el tema los cuales pueden respaldar la intención de esta propuesta.

Dentro de los antecedentes que se quieren enmarcar en este proyecto se encuentra el trabajo de investigación llamado; **Importancia De La Implementación De Manuales De Funciones En Empresas**, desarrollado por Gutemberg Quimiz Pozo y Paula Palacios Ramírez Palacios en el año 2020, el cual tiene como objetivo abordar todos los pormenores con respecto a la realización de manuales de funciones, también se hace una completa caracterización en cuanto a los campos donde estos se pueden desarrollar, de la misma manera describe el paso a paso para el desarrollo y ejecución de los manuales en las organizaciones describiendo la justificación, ventajas y desventajas.

Por otra parte, el trabajo concluye con la importancia de contar con un manual de procedimientos, afirmado que es fundamental para cualquier entidad, porque proporciona una mayor eficiencia en áreas como recursos humanos, las finanzas, innovación y producción. Sin duda alguna la eficiencia de una organización va a depender de la forma en la que está pensada su estructura jerárquica, en la manera de delegar responsabilidades y de cómo se hayan plasmado las metas para satisfacer las necesidades porque de lo contrario, el personal no podrá alcanzar los objetivos establecidos.

A partir de esto se puede interpretar que los manuales de procedimientos dentro de una organización establecen normas y reglamentos, sobre las responsabilidades que tiene cada puesto; es importante mencionar que gracias a esto se enmarcaran los límites frente a las decisiones que se pueden tomar sin autorización desde cada área y que a partir de esto se podrán aplicar las sanciones en caso de incumplimiento de recomendaciones o procesos, así como las actividades específicas que deben realizarse en cada área. De tal modo, que esto se convierte en algo crucial para las empresas, incluso para las medianas y pequeñas.

El utilizar el manual de procedimientos, evitará desconocimientos, incertidumbre, confusiones e inconvenientes con los trabajadores y las dependencias. Debido a esto se facilitará la integración de los equipos de trabajos y se obtendrán los resultados esperados, en otras palabras, se optimizará el tiempo, se tendrá claridad sobre la labor y sobre lo que se espera por parte de los trabajadores.

Considerando lo expuesto anteriormente, y teniendo en cuenta las conclusiones de la investigación mencionada se reafirma la relevancia de la iniciativa de este proyecto, adicionalmente se quiso hacer énfasis en este estudio debido a que de una manera muy armónica deja en evidencia la importancia de desarrollar estas iniciativas en las organizaciones.

Por otra parte, pasando al ámbito de la práctica se logra de igual manera evidenciar numerosas propuestas desarrolladas para empresas colombiana en las cuales se evidencia con éxito la implementación de esta estrategia como es el caso del proyecto de grado realizado en la ciudad de Medellín en el año 2018 por Abraham Rengifo Moreno, Jholman Andrés Estrada Ramos Y William Valderrama Lobo denominado; **Manual de Funciones para Auxiliar Contable y Administrativo en la empresa Vitamarket S.A.S.** Una compañía muy importante que operaba en el campo de la producción de alimentos.

Este trabajo tuvo como objetivo general servir como guía y herramienta práctica y sistemática que permita encontrar soporte a la hora de desarrollar las funciones asignadas a cada cargo además servir como herramienta evaluativa que permitiera medir el desempeño mediante indicadores que beneficien a la gestión de Vitamarket S.A.S, en consecuencia se hizo un levantamiento de la información relacionada con los puestos de trabajo y el flujo de los procesos administrativos con el fin de documentar las actividades que componían cada proceso asignado a los diferentes cargos dentro del área administrativa de la empresa.

Como resultado de todo este trabajo se logró evidenciar la entrega de los manuales de funciones del área administrativa, de igual forma en el marco de este trabajo se desarrollaron indicadores de desempeño y parámetros evaluativos para hacer seguimiento al desempeño de los colaboradores, se identificaron los procedimientos de las funciones esenciales que impactaban el área y que debían ser ejecutadas con el mínimo margen de error posible, por último el trabajo fue revisado y aprobado representando así un avance significativo en una organización que se vio beneficiada con la implementación de estos manuales en sus procesos.

El anterior trabajo se menciona debido a la similitud de condiciones en las cuales se encontraba la empresa Vitamarket con CI Tropical, de esta manera se ve reflejada una vez más la prudencia de hacer un diseño de manuales en la organización ya que como en el caso anterior son propuestas que traen consigo ventajas que van desde un mejor flujo de la información hasta el aumento de los índices de productividad y eficiencia.

En el marco de la revisión de los antecedentes relacionados con el tema de manual de funciones se pudo evidenciar que es una temática que cuenta con una amplia y extensa aplicabilidad, es importante señalar que se encontraron trabajos de una exhaustividad académica rigurosa como el de la propuesta de Lina Paola Díaz Barón Paola Andrea y Rubiano Rodríguez quienes en el 2019 presentaron **la Propuesta Para La Elaboración E Implementación De Los Manuales De Cargo Y Funciones De Staffing De Colombia**, cuyo objetivo general fue abordar los procesos de la compañía e intervenirlos realizando los manuales de función debido a que la empresa se encontraba en una etapa de crecimiento y evidenciaba una necesidad de generar estos manuales para consolidar y estandarizar sus procesos.

El objetivo general de esta propuesta fue: Implementar manuales de cargo y funciones en Staffing de Colombia resulta esencial para determinar las responsabilidades y tareas de cada colaborador de acuerdo con su rol en los procesos de la empresa. Este enfoque tiene como objetivo fomentar una mayor competitividad interna y mejorar el clima organizacional.

En el marco del diseño metodológico y la realización de actividades establecidas en la investigación, se demostró lo siguiente: siguiendo un enfoque descriptivo y una metodología cualitativa, se utilizaron diversas herramientas de recolección de información como entrevistas, grupos focales, observación participante, encuestas y revisión documental.

Estas herramientas permitieron identificar la necesidad de elaborar un formato de manual de cargo y funciones adaptado a las necesidades de la organización, su personal y los sistemas de gestión de calidad correspondientes. Los autores también señalaron que los resultados obtenidos son coherentes con el objetivo general planteado y respaldan los estudios que destacan los manuales de cargo y funciones como una herramienta fundamental para las organizaciones. Estos manuales permiten visualizar de manera ordenada, formal y coherente el funcionamiento de la organización, así como el desempeño adecuado de los empleados al conocer en detalle sus funciones, rendición de cuentas y objetivos de sus cargos, entre otros factores relacionados. Además, contribuyen al aumento de la competitividad, la comunicación asertiva y un clima organizacional adecuado para el logro de la misión y visión de la organización.

Entre las principales conclusiones planteadas por los autores, se destaca lo siguiente: el manual de funciones en una organización es una herramienta de gran utilidad para su correcto funcionamiento. En este manual se establece el esquema de cada proceso, el nivel jerárquico, las funciones a desempeñar, así como las responsabilidades y condiciones de cada cargo. Esto facilita la selección del personal adecuado para llevar a cabo las tareas de manera correcta.

Las organizaciones que buscan mejorar sus procesos y el nivel de competitividad de sus empleados necesitan implementar manuales de funciones que evidencien el perfil requerido, las responsabilidades asignadas a cada cargo y las actividades a ejecutar por cada empleado. Esto garantiza mejoras en la prestación del servicio y en el clima organizacional. Por lo tanto, la empresa Staffing emitió su aval para iniciar el proceso de elaboración del manual de funciones, donde se detallarán las actividades a realizar por cada empleado de la organización.

El estudio anterior demuestra el impacto y la importancia que supone intervenir las organizaciones de acuerdo a la necesidad de buscar la mejora continua en sus procesos, es pertinente aclarar que se hace mención de este estudio debido a que este se desarrolló en un Staffing, y que al tratarse de este tipo de compañías se tiene la falsa presunción de que sus procesos se encuentran totalmente sistematizados o que se están implementando con las últimas tendencias administrativas sin embargo en este trabajo se pudo evidenciar la necesidad de utilizar estrategias para diseño de manual de funciones las cuales se puede decir que han sido desarrolladas hace mucho tiempo pero como se mencionó al principio de este apartado siguen aportando de manera positiva en el campo organizacional.

Dentro del marco de desarrollo de la revisión de antecedentes de los estudios relacionados con el tema de manual de funciones aplicado a las empresas agrícolas, puntualmente a las empresas bananeras se hace necesario mencionar iniciativas que se han implementado en este campo, el proyecto de investigación llamado **Diseño De Un Manual De Funciones Para Mejorar La Eficiencia Del Grupo Bananero Hoyos Garcés Para 2022**, realizado por Joselin Marivel Muñoz Saeteros Evelyn Cristina Santamaria Cordero en Ecuador en el año 2022. Fue una iniciativa que por el contexto y por la propuesta desarrollada guarda una estrecha similitud con la iniciativa que este trabajo pretende implementar par C.I Tropical.

En este trabajo los autores tuvieron como objetivo general; Diseñar el manual de funciones para que sirva como instrumento de mejora de la eficiencia de los colaboradores del Grupo Bananero Hoyos Garcés y fomente la cultura organizacional.

Para lograr cumplir con este objetivo, aparte del diseño de los manuales de funciones, se definió la estructura orgánica de la empresa y se diseñó la misión, visión de la misma dando paso a una estrategia que no se limitó a hacer solo los manuales que de por si son importantes pues en adición se hizo una revisión muy completa de aspectos claves que pudieran permitir el fomento de la cultura organizacional y aumentar los niveles de compromiso de los grupos de interés.

La consecución del objetivo principal de este proyecto de investigación fue materializada con la entrega de los manuales de función donde se especificaban las funciones y los responsables de los procesos de la empresa, también se hizo entrega del desarrollo de la misión y la visión de la empresa y las principales conclusiones de los fueron:

En el desarrollo de este trabajo de investigación se llevó a cabo un exhaustivo análisis de las bases teóricas que respaldan la creación de un manual de funciones integral para toda la empresa. Se tomó como referencia principal la fundamentación teórica proporcionada por la autora Juliana Pérez, la cual se ajusta de manera adecuada al manual propuesto.

Para recopilar la información necesaria, se realizaron encuestas a los 149 colaboradores que forman parte del Grupo Bananero Hoyos Garcés, además de llevar a cabo una entrevista con el propietario de la empresa. Estos datos recopilados han permitido confirmar la necesidad de implementar un manual de funciones en la organización.

En conclusión, se puede afirmar que, para mejorar la eficiencia del Grupo Bananero Hoyos Garcés, es altamente recomendable que la empresa decida implementar el manual de funciones propuesto. Este manual contiene información esencial sobre las actividades desempeñadas en cada área, tanto en el ámbito administrativo como en el sector agrícola.

Su implementación facilitará una adecuada distribución y desarrollo de las tareas, así como también mejorará la comunicación interna en la organización.

A partir del análisis de estas conclusiones es que se reafirma la paridad en los contextos de las empresas que aunque en diferentes periodos de tiempo pues el estudio se realizó el año pasado y para la empresa C.I Tropical estamos hablando desde la actualidad guardan una relación importante por el Core de ambas compañías y se puede deducir que con la implementación de la propuesta para C.I Tropical se pretende generar el mismo nivel de resultados en la implementación del trabajo de investigación.

## 5 Problemática Y Problema

Históricamente Colombia es un país que se caracteriza por tener muy buenas condiciones climáticas para la producción y comercialización de frutas, granos, plantas y vegetales, es por esta razón que la agricultura cumple un papel muy importante para el desarrollo económico y crecimiento del país. A 20 de febrero de 2023, la página web Statista suministra información respecto al porcentaje de participación de agricultura colombiana en el producto interno bruto (PIB), cuyo valor fue del 7,4% y superó los 87,4 billones de pesos (Statista, 2023). Estas cifras posicionan al sector en la sexta rama económica que mayor valor aportó al PIB del país.

Teniendo en cuenta esta información, el banano es un alimento básico que tiene una demanda mundial relevante pues este es cultivado con tecnología de punta y es cuidado con rigurosidad en toda su cadena de producción, su nivel de exportación en Colombia para el 2020 sumaron US 916,2 millones, con un total de 109 millones de cajas, aumentando un 6,5% en valor y 9,34% en volumen frente a lo exportado en 2019 (Asociación de Bananeros de Colombia, 2020). Debido a esto se ha alcanzado importantes niveles de exportación porque el gremio se ha enfocado en garantizar la calidad de producto y cumplir con las normas de seguridad alimentaria, permitiéndoles también reconocimiento y buena reputación en los mercados internacionales por otra parte Augura también menciona que la región de Urabá es una zona crucial para la producción de banano mediano y grande tipo exportación, donde las comercializadoras que tienen mayor exportaciones fueron CI Uniban con 37,1 millones de cajas y una participación del 51,9%, seguida por CI Banacol con 15,7 millones de cajas y una participación del 21,9%, la tercera comercializadora con mayores exportaciones en la región fue Banafрут con 8,5 millones de cajas, participando con el 11,9 % de las exportaciones.

Tropical por su parte, exportó 6 millones de cajas, participando con el 8,4%, Conserba con 1,7 millones con el 2,4%, Bananeras de Urabá con 579 mil cajas, Agropecuaria El Tesoro con 512 mil cajas, Gaira con 447 mil cajas y Bacota con 421 mil cajas. (Asociación de Bananeros de Colombia, 2020)

Si bien, el impacto que genera el sector bananero a la economía del país es muy importante, no todo es positivo pues el gremio bananero tiene problemáticas en las condiciones laborales que ofrece, es muy común que las personas tengan horarios extensos de trabajo, muchas veces hay baja convención en el tema de los salarios, sumado a las prestaciones por parte de las cooperativas que empeoran el pago de las prestaciones sociales y de brindar trabajos con condiciones dignas.

Por otra parte, el impacto ambiental puede ser negativo porque el uso de pesticidas afecta a la salud de las personas, la deforestación y la contaminación de las aguas influyen en el deterioro del entorno. Consecuentemente a esto el cambio climático es un factor que altera la producción del banano debido a los altos grado de calor que dan paso a las sequia o las inundaciones por las fuertes tormentas.

C.I Tropical es una compañía familiar de exportaciones de productos agrícolas, en especial, el banano, que tiene más de cuatro décadas en la región de Urabá. Esta cuenta con más de 1980 empleados directos y 600 empleos indirectos. Tiene aproximadamente 21 fincas bananeras desde el municipio de Chigorodó que es conocida por la empresa como Zona Sur, hasta el municipio de Turbo que es conocido como Zona Arcua, en total la empresa posee 3020 hectáreas en las que se concentra su actividad productiva al cultivo de banano de Cavendish para impactar de manera responsable el desarrollo social y económico no solo de la región del Urabá Antioqueño sino también que impacta positivamente al país.

Sin embargo, La comercializadora internacional Tropical, no es ajena a las situaciones problematizadoras del sector bananero porque hasta el momento se encuentra direccionada sin una base estratégica sólida y organizada a nivel operativo, hecho representa no solo una desventaja en comparación con las grandes compañías de la zona porque están cuentan con modelos organizacionales modernos y muy dinámicos.

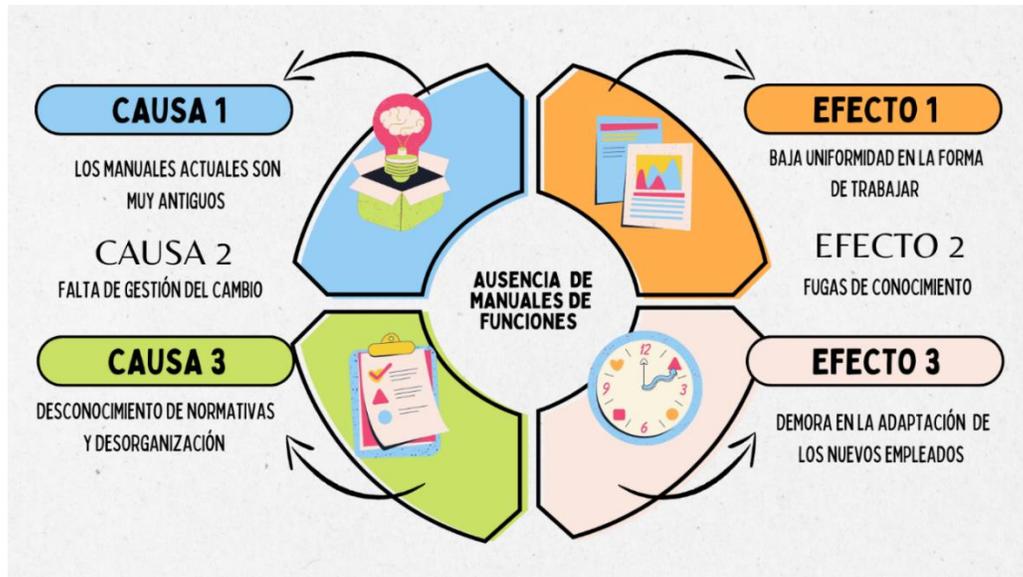
Actualmente se presentan dificultades en el manejo de la información, no se tiene claridad acerca de las rutas de comunicación entre las áreas. Por otra parte, se percibe una resistencia al cambio, hay una tasa considerable de rotación de personal, adicionalmente, no se observa claridad sobre el flujo lógico de la ejecución de las funciones y responsabilidades que se deben desempeñar en cada uno de los cargos, por lo que los colaboradores no tienen certeza en relación con la delimitación de sus funciones.

La organización carece de planeación estratégica e imagen organizacional, porque no hay información acerca de la empresa en las bases de datos comunes, lo cual no permite identificar de manera clara y sencilla, la misión, visión, valores, y objetivos organizacionales. Por consiguiente y en vista de que se han detectado campos de acción principalmente en el área operativa y el flujo de trabajo, se considera prudente por motivos de alcance y tiempo que este proyecto se enfoque a intervenir en el diseño de las funciones organizacionales.

Para identificar cual es la problemática que corresponde directamente a la propuesta del proyecto se utilizó un árbol de problemas, el cual ayudó a plasmar las causas y los efectos. A continuación, se mostrará una perspectiva interna de las áreas que más tienen falencias, para de esta formar destacar la importancia de contar con manuales de funciones y cargos definidos dentro de las organizaciones.

### Ilustración 3

#### Árbol de problemas



*Nota:* Árbol de problemas desarrollado a través de la identificación de la situación actual de la empresa C.I Tropical con respecto a los manuales de funciones. Elaboración propia

#### **Análisis del árbol de problemas.**

Se identifico el tronco del árbol el cual es la ausencia de los manuales de funciones, pues para la comercializadora internacional Tropical al ser una compañía familiar sus intereses y forma de ver el mundo empresarial ha sido de una manera más empírica, suele escucharse dentro de las instalaciones frases como “siempre lo hemos hecho así”, lo cual demuestra una resistencia al cambio y mucho desconocimiento frente a las normativas que exigen los perfiles de cargo de cada departamento; la causa raíz que está detrás del problema principal es que los manuales de funciones que existen dentro de la organización fueron elaborados en el año 2016.

Lo que quiere decir que llevan 7 años en los que no se ha actualizado acerca de las responsabilidades de esos cargos.

Esto nos indica la interacción que tienen estas causas con respecto a los efectos, de modo pues, que hay una poca uniformidad en la forma de trabajar, fugas de conocimiento y existe una demora en la adopción de los nuevos empleados, teniendo en cuenta que el nuevo personal siempre termina convirtiéndose en una carga para la empresa las primeras semanas, porque este no cuenta con un manual de funciones en el cual apoyarse, costándole al empleado mucho más tiempo para adaptarse y a la empresa dinero por la poca productividad de este.

### **5.1 Pregunta de investigación**

¿Cómo podría mejorar sus resultados la organización CI Tropical, si se diseñaran los manuales de funciones para cada área?

## 6 Objetivos

### 6.1 General

Actualizar 11 Manuales de Funciones de la Empresa CI TROPICAL

### 6.2 Específicos

- Identificar los manuales de funciones que se encuentran desactualizados y los que requieren ser diseñados para la empresa CI Tropical.
- Implementar estrategias de recolección de información para la correcta actualización de los manuales de funciones.
- Diseñar las descripciones de los cargos, estableciendo las principales funciones y responsabilidades, con base en la información recolectada para presentarla a la dirección administrativa.

## 7 Justificación

El banano es una de los principales generadores de exportación en Colombia, lo que significa que su producción y exportación tienen un impacto significativo en la economía del país como lo menciona (Redagrícola, 2020) de los 135 países que producen bananos en el planeta, Colombia se ubica en el cuarto lugar y ocupa el primer puesto como exportador de banano orgánico. Por otra parte, el gremio bananero es muy importante, pues su producción es generadora de empleos. “Los representantes de los gremios, el aporte social de la cadena del banano se evidencia en los más de 140.000 empleos que genera al año; 35.000 directos y 110.000 indirectos”. (Agronet - MinAgricultura, 2020)

Son muchos los beneficios los que este gremio aporta al país desde hacer una realidad la exportación a países como Europa, Alemania y Estados Unidos e incrementar las divisas hasta generar impacto social en los lugares más recónditos del país, es por esta razón que la producción de banano es el mayor motor de la economía de la región de Urabá, esta región es también conocida como la tierra prometida porque hay abundancia de oportunidades para el avance social y económico de sus habitantes, lo que implica la necesidad de mejorar el rendimiento y aplicar normas de calidad, dado el desarrollo proyectado en la zona, el puerto y el crecimiento de los municipios. Ahora bien, hay otros factores que impactan de manera positiva como lo es la investigación, tecnología y desarrollo de nuevas variedades de banano en las que se busca que estas se adapten de una mejor manera a los cambios climáticos, también se promuevan las capacitaciones para los productores en buenas prácticas agrícolas y en implementación de estándares de calidad.

El proyecto de grado permitirá a CI TROPICAL, una empresa productora de banano, mejorar sus operaciones administrativas y sistemáticas para maximizar su producción y cumplir con las expectativas de calidad del mercado.

Una de las principales razones de diseñar estos manuales es porque al encontrar la deficiencia en documentos de apoyo o pautas para elaborar las actividades en el caso de que no se cuente con un mentor para el nuevo personal estos puedan integrarse de la mejor manera y contar con un instructivo, no solo para conocer cuáles son sus funciones, sino también para entender el alcance de sus responsabilidades, las habilidades con las que debe contar para el buen desempeño dentro de la organización. Hay que recordar que se diseñan los puestos para que las personas se adapten a ellos no para que la empresa se adapte a las personas.

Por otra parte, La elaboración de los manuales de funciones del departamento de sistemas permitirá una mayor claridad en las responsabilidades y funciones de los trabajadores encargados de la tecnología de la información y la comunicación, limpieza de equipos, mantenimiento de hardware y software, lo que permitirá tener un mejor rendimiento en los procedimientos de oficina y en el seguimiento de procesos en la empresa. Consecuentemente contar con un manual de funciones en los cargos de asistente administrativo y de centro de información garantizarían el flujo de la comunicación tanto interna como externa, además de que el entender las relaciones y rutas, contribuyen a que las áreas participen en un mismo sentido, es fundamental contar con un apoyo para la toma de decisiones y contribuir a la adecuada distribución de herramientas.

Asimismo, la toma de decisiones respecto al escritorio de fruta es un aspecto clave para mejorar la calidad del producto final. En este sentido, la elaboración de un manual y protocolos, permitirá establecer criterios y lineamientos para tomar decisiones respecto a los volúmenes de embarque que se manejan dentro de las 21 fincas, permitiendo a la empresa maximizar la utilidad. Con base a esto, la actualización de los manuales de seguridad y salud en el trabajo, así como el manual de manejo ambiental, permitirá a la empresa cumplir con los estándares legales y ambientales establecidos, lo que a su vez mejorará la imagen corporativa de la empresa y la relación con los diferentes actores sociales de la región.

Finalmente contar con un manual para el centro de formación permitirá una mayor preparación y uniformidad de los trabajadores de la empresa, lo que aumentará su productividad y eficiencia en las diferentes áreas de trabajo. Además, la capacitación en aspectos relacionados con la sostenibilidad y el manejo ambiental permitirá a que la empresa logre adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y cumplir con las exigencias ambientales de los consumidores.

En el caso particular de la empresa CI TROPICAL, se hace evidente la necesidad de contar con el diseño de estos manuales, porque la empresa cuenta con pocos equipos o tecnologías de información y bajo grado de tecnificación en sus operaciones administrativas y sistemáticas. Por lo tanto, los ya tan mencionados manuales de funciones son una herramienta que le permitirían a la empresa definir de manera clara y concisa las tareas, responsabilidades y competencias de cada uno de los puestos de trabajo. Esto no solo facilita la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades, sino que también ayuda a evitar duplicidades de trabajo, contribuyendo a la mejora continua de la organización. Finalmente se puede favorecer la realización de evaluación de desempeño, permitiendo una mejor capacitación y conocimiento en los cargos.

## **8 Delimitación o Alcances**

### **8.1 Temporal**

La práctica empresarial tendrá una duración de 6 meses, iniciando desde el día 07 de febrero del 2023, hasta el 06 de agosto de 2023. En el que se pretende diseñar y actualizar los manuales de funciones y procesos de la organización CI Tropical

### **8.2 Espacial**

Se hace necesario para la investigación de practica hacer un trabajo de campo, puesto que se debe conocer la manera en la que se realizan las operaciones y por lo tanto no solo las oficinas de la zona de Urabá serán parte, para el desarrollo de las actividades también se visitaran las fincas bananeras, en específico la finca Represa que está ubicada en zona Arcua corregimiento de Rio Grande.

## 9. Marco Referencial

### 9.1 Marco Teórico

En el marco de la elaboración del anteproyecto con el cual se pretende realizar los manuales de procesos y funciones para la empresa CI Tropical, se precisa abordar diferentes teorías de la literatura organizacional con el fin de garantizar que el resultado del proyecto sea coherente y se encuentre respaldado por bases sólidas que además permitan generar valor y aporten al mejoramiento de los procesos y la optimización de los mismos. Dicho esto, a continuación, se plantean las teorías que respaldan la elaboración del proyecto que se pretende desarrollar para CI Tropical.

#### *9.1.1 Gestión del Talento Humano.*

Cuando hablamos de gestión del talento humano no podemos negar el hecho de que las personas juegan un rol importante en la ejecución de actividades de desarrollo dentro de la organización y que a lo largo de la historia los modelos de gestión del talento humano se han transformado debido a la intervención de diferentes factores.

Al hablar de “gestión de recursos humanos”, se hace referencia a las funciones o roles que realiza el área de recursos humanos en la administración del personal, relacionándolas con el área y al responsable de llevarlas a cabo dentro de las empresas y organismos, y actualmente se denomina gestión del talento humano. La evolución de la gestión de recursos humanos (GRH), ha tenido un desarrollo a la par que la historia de la humanidad y de la administración, y los factores que han influido para ello son: los avances tecnológicos, los cambios legislativos, los movimientos sindicales, así como la complejidad de los mercados. (Liquidano Rodríguez, 2012)

Al día de hoy se pueden encontrar definiciones que además contemplan diferentes perspectivas de abordar este importante campo de acción a nivel organizacional como corroborar Chiavenato (2008):

Los RH como función o departamento. En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera. (Chiavenato, 2008)

De esta manera podemos deducir que a nivel departamental existen diferentes roles y actividades que deben ser planeados por el área de Gestión del Talento Humano y que buscan fortalecer la cohesión grupal de la organización con el fin de brindar un entorno de desarrollo apropiado para los colaboradores, en el mismo sentido “Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.” (Chiavenato, 2008)

En la anterior definición el autor hace énfasis en la manera como se deben ejecutar las actividades asignadas o propias del área de gestión del talento humano marcando la responsabilidad de la misma en estas actividades. Por último, “Los RH como profesión. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera.” (Chiavenato, 2008). De esta manera se concluye y se da sentido a que la Gestión del Talento Humano debe organizarse, ejecutarse y dirigirse por personas idóneas que estén formadas para desarrollar estas actividades de alto impacto en la organización.

Una de estas importantes actividades y que será clave para este proyecto es la definición de ciertos roles dentro de la organización, este será uno de los ejes en los cuales se pretende aportar de manera significativa con el fin de contribuir a la estandarización de la información lo cual ayudará a la cohesión organizacional:

Cuando existe coherencia y consistencia entre la misión, los objetivos, la estructura, los procesos administrativos, los planes y proyectos individuales, el salario y los resultados, podemos afirmar que se trata de un diseño organizacional centrado en los procesos y la gente, en el que la actividad productiva está integrada con la administrativa y constituyen un solo sistema. (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014)

Estas perspectivas corroboran la necesidad de apoyar el proyecto que se pretende realizar en las teorías que contemplan la Gestión del Talento Humano como uno de los actores principales para intervenir en los procesos empresariales toda vez que para realizar los manuales de procesos y funciones se deben tener en cuentas diferentes conceptos y teorías estrechamente relacionados con este campo que ha y seguirá aportando a la evolución organizacional.

### ***9.1.2 Gestión por procesos.***

Los procesos se definen como, “un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.” (Maldonado, 2011)

De lo anterior se infiere que los procesos son actividades que pretenden generar un resultado partiendo de una entrada, esto constituye los principios básicos operativos de la producción y del ciclo administrativo como tal, a medida que el tiempo ha transcurrido, la importancia de abordar los procesos con miras a la mejora continua se ha convertido en un aspecto imperante para las organizaciones.

La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado. (Maldonado, 2011)

Dicho lo anterior y centrándonos en la importancia de los procesos se llega a la deducción que la gestión por procesos representa un aspecto de suma importancia que da sentido a uno de los objetivos del trabajo el cual se encuentra direccionado a la mejora de los mismos, es crucial resaltar la importancia de los procesos dentro de la organización pues estos condicionan y estimulan la eficiencia en la operación, “los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica. Esto se debe por la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado.” (Zaratiegui, 1999)

Lo anterior enfatiza el dinamismo de los mercados y el ambiente cambiante de las organizaciones, lo cual obliga a tener flexibilidad en los procesos con el fin de estimular la adaptación al cambio este es precisamente uno de los valores agregados de la gestión por procesos.

Por parte de la rama administrativa se debe mencionar que en este campo se han generado los principales postulados que han contribuido a los grandes avances en términos empresariales, sin embargo, la como se mencionó anteriormente el mercado cambia constantemente y si bien hay conceptos establecidos para gestión empresarial, se debe estar presto a la innovación y la aceptación al cambio enfocados en los procesos para estar a la vanguardia.

Ya no es necesario ni deseable que las empresas organicen su trabajo en torno a la división del trabajo de Adam Smith. Los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual de clientes, competencia y cambio.

Lo que las compañías y sus dirigentes deben hacer es enfocar las estrategias de mejora continua en torno a los procesos (Hammer & James, 2005)

De esta manera podemos concluir que el enfoque en la gestión por procesos permite desarrollar e implementar estrategias que pueden no solo contribuir a la flexibilidad para la adaptación a nuevos retos, sino que adicionalmente podrá garantizar que las empresas compitan, optimicen recursos y lo más importante se sostengan en el largo plazo.

### ***9.1.3 Modelos Estratégicos de Gestión.***

La gestión estratégica se define:

La gestión estratégica es un proceso continuo de análisis interno y externo de la organización, de toma de decisiones gerenciales, y de planificación y realización de acciones administrativas y operativas, cuyo propósito primordial es implementar un modelo de negocio de largo plazo para esta y sostener las ventajas competitivas y comparativas que se logren consolidar. (Coronel, 2018)

Dicho lo anterior se considera relevante aclarar que la gestión estratégica además proporciona herramientas que nos podrán ayudar a establecer el marco de referencia para la definición de roles y responsabilidades en la empresa, de tal modo que se puedan coordinar acciones como la asignación de recursos, definición de objetivos, alcance de la propuesta y valoración de los resultados partiendo de un diagnóstico enfocado en los procesos a intervenir. Sin embargo, se debe aclarar que, para efectos de alcance de este proyecto, el aporte de los modelos de gestión estratégica aportará principalmente en el análisis situacional inicial el cual proporcionará los criterios y justificaciones para establecer los objetivos del proyecto.

El análisis situacional inicial es un examen exhaustivo, minucioso y detallado de los datos y de la información interna y externa de interés relevante para establecer la dirección estratégica de la empresa, y a partir de esta, para elaborar la planificación de largo y corto plazos, preparar los procedimientos y disponer los recursos necesarios, y proceder a la acción estratégica. (Coronel, 2018)

A razón de este análisis el cual se pretende hacer con una matriz DOFA, se establecerá la mejor manera de desarrollar la propuesta para la empresa y así buscar la satisfacción de los grupos de interés, la decisión de elaborar la matriz se justifica por el hecho de que esta es una herramienta que puede ser aplicada perfectamente en este contexto.

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar proactivamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

(Chapman, S.F)

Si bien la literatura respalda la posición de realizar el diagnóstico inicial con la matriz DOFA, se considera necesario respaldar este diagnóstico con otra herramienta que permita contemplar factores diferentes a los que se analizan en el DOFA.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos. (Chapman, S.F)

Según lo expresado anteriormente aparte de que el PESTEL es una herramienta fácil de desarrollar, también se considera que su aporte en la creación de manuales de procesos puede ser muy valiosa, ya que proporciona una interpretación detallada de los factores externos que pueden transformar el funcionamiento de la organización.

Para concluir y respaldar la intención de apoyar el proyecto en teorías relacionadas con modelos de gestión estratégica, queda por decir que con esto se espera de manera activa obtener un cambio e impactar los procesos debido a que a la fecha se evidencia la ausencia de gestión en esta área y por ende es imperante que se empiecen a estimular y a generar pasos para que la organización se alinee con las tendencias de mejora continua.

#### ***9.1.4 Indicadores de Gestión.***

La clave para determinar y saber si una estrategia ha funcionado es la medición y control.

Es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados. (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012)

Por lo anterior se considera necesario contemplar la ejecución de medición de los procesos por medio de los indicadores de gestión debido a que los indicadores de gestión son herramientas útiles para medir el desempeño de los procesos organizacionales de la misma manera estos ayudan a evaluar su eficiencia y eficacia. Con la Inclusión de indicadores de gestión en los manuales de procesos, se pretende garantizar que los procesos se ejecuten de manera óptima y que se alcancen los objetivos establecidos.

“Se consideraban los indicadores de calidad como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios”. (Rincón , 1998)

De tal manera que la aplicación de estos indicadores se puede trasladar a la gestión de los procesos productivos como herramienta de control con miras a evaluar el progreso de los mismos una vez se haya implementado la propuesta que se realizará con este proyecto, otra de las posturas que reafirman la intención de contemplar esta teoría en el trabajo a desarrollar se ve plasmada por la afirmación

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de La cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones. (Rincón , 1998)

En definitiva, con este enfoque es evidente que se podrá controlar y monitorear el avance de la estrategia de estandarización de los procesos de CI Tropical hecho que permitirá entre otras cosas identificar constantemente las oportunidades de mejora sobre la marcha, identificar el tiempo de ciclo del proceso, la tasa de error, productividad, así como los costos asociados y el tiempo de respuesta de la organización.

## **9.2 Marco Normativo**

En este apartado se encontrarán las bases legales que sustentan el objeto de estudio de la investigación.

Artículos 13, 54 y 93 de la Constitución política de Colombia 1991, con respecto a los temas de la responsabilidad social, Derecho de la igualdad, a la huelga y respeto a los derechos humanos internacionales.

Decreto 1072 de 2015, como método de regulación para el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

El código laboral o Código sustantivo del trabajo de 1950, como gestor normativo para la justicia en las relaciones entre empleador y trabajador.

Resolución 1023 de 2005, donde Se adoptan guías ambientales como instrumento de autogestión y autorregulación. Guía subsector bananero.

Ley de acuerdos de comercialización agrícola de 1937 en la que se exige que los productos alimenticios que serán importados cumplan con los estándares de tamaño, calidad, grado y madurez.

### 9.3 Marco Conceptual

En la siguiente sección, se brindará claridad respecto a términos que son claves para la óptima comprensión del trabajo de investigación.

**Manual funciones:** Son las especificaciones que se le entregan a un trabajador de las actividades que debe realizar.

**Gestión:** La gestión se enfoca en la dirección que se le da a los procesos o actividades que se pretende realizar, es decir esta se encarga de proyectar una manera eficiente de cómo se pueden realizar dichas actividades minimizando recursos.

**Diagnóstico:** Sirve para identificar el origen de un problema, es como una evaluación detallada que permite tomar decisiones a partir de los resultados.

**Mejora continua:** Se encarga de identificar las oportunidades de mejora en todos los aspectos de una organización, es como un tipo de proceso que debe ser repetido continuamente para obtener beneficios.

**Estructura organizacional:** Es la manera en la que se organizan las empresas para cumplir con sus actividades del día a día.

**Perfil de cargo:** Es un documento que describe que habilidades y destrezas debe tener una persona para poder desempeñar un cargo específico de una empresa.

**Sistematización:** Se refiere al proceso de organizar y estructurar los sistemas de las empresas para mejorar el desempeño.

**Uniformidad:** Implica la carencia de diferencias notables de hacer una actividad, es decir que se refiere a las normas y criterios establecidos, para obtener coherencia en los resultados.

**Duplicidad:** Involucra la presencia de una función, información, objeto, documento o archivo digital que se repite exactamente igual sin que sea necesario.

## 10 Diseño Metodológico

### 10.1 Tipo de investigación

#### 10.1.1 Enfoque

En el siguiente apartado se hará una descripción de los aspectos que conforman el diseño metodológico de la investigación, por esta razón se procedió hacer una investigación con enfoque cualitativa, porque es un enfoque que se adapta a la necesidad que se tiene y es el más apropiado para examinar el fenómeno de la investigación. En ese orden de ideas:

Los estudios cualitativos intentan describir sistemáticamente las características de las variables y fenómenos (con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales, descubrir y validar asociaciones entre fenómenos o comparar los constructos y postulados generados a partir de fenómenos observados en distintos contextos), así como el descubrimiento de relaciones causales, pero evita asumir constructos o relaciones a priori. Intentan descubrir teorías que expliquen los datos. Las hipótesis creadas inductivamente, o las proposiciones causales ajustadas a los datos y los constructos generados, pueden posteriormente desarrollarse y confirmarse. La recogida de datos puede preceder a la formulación final de la hipótesis o los datos pueden obtenerse con fines descriptivos y de análisis en estudios de tipo exploratorio. (Quecedo Lecanda & Castaño Garrido , 2002)

Por lo tanto, para comprender de una mejor manera el objeto de investigación es necesario entender los puntos de vistas de las áreas y de cómo se han hecho los procesos hasta el momento.

#### 10.1.2 Alcance

A partir de un estudio descriptivo se pretende mostrar el fenómeno de investigación, en este sentido se obtendrá información verídica de las realidades a las que se enfrentan la organización dando paso a lograr tener una visión más amplia de la problemática a través de las actitudes predominantes de las personas y sus funciones.

### 10.1.3 Naturaleza

La naturaleza de la propuesta es Investigación-Acción, porque a través de este método se puede involucrar a los miembros de la organización de una manera mucho más participativa y colaborativa, lo que significa que esta se enfoca en la mejora continua de la práctica, lo que la hace muy adecuada por ser flexible y por su adaptabilidad a las necesidades específicas de las organización por lo tanto se hace mediante el estudio búsqueda y recolección de información porque se pretende realizar una acción que son los Manuales de Funciones.

### 10.2 Fuentes técnicas e instrumentos

Para este estudio las técnicas utilizadas fueron la observación empírica, base de datos bibliográficos y entrevista, la cual será realizadas para el personal de las áreas de escritorio de frutas, área de sistema, área de centro de información, área de insumos, área de centro de formación, medio ambiente, área administrativa y seguridad y salud en el trabajo.

**Tabla 1**

*Fuentes, técnicas e instrumento*

<b>Objetivo</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Identificar los manuales de funciones que se encuentran desactualizados y los que requieren ser diseñados para la empresa CI Tropical.	Base de documentos y archivos de la empresa.	Revisión de material escrito Diagnóstico de situación de documentación	Libreta de apuntes, computador y grabación de audios

Implementar estrategias de recolección de información para la correcta actualización de los manuales de funciones.	Primaria: jefe administrativa de GH y colaboradores. Secundaria: bibliografía relacionada con gestión por procesos, gestión de talento humano, de la biblioteca universitaria y Google académico.	Entrevistas Grupos focales Shadowing de los procesos	Computador Celular Libreta de apuntes
Diseñar las descripciones de los cargos, estableciendo las principales funciones y responsabilidades, con base en la información recolectada para presentarla a la dirección administrativa.	Información recopilada y analizada en las etapas previas.	Analizar detalladamente el puesto y las funciones con revisión de jefe. Establecer procesos y funciones claves. Diseñar los objetivos y metas de los manuales.	Libreta de apuntes Computador

### 10.3 Fases metodológicas

Mediante el uso de las fases metodológicas se busca plasmar de manera escrita la sucesión de procesos o acciones que van hacer necesarias para recabar información y la implementación de las técnicas e instrumentos.

***Fase 1. Valoración del estado actual de los manuales de funciones que tiene la organización e identificar aquellas áreas que no cuentan con uno.***

**Actividades:**

Revisión de los manuales, para identificar desde que año no se realizaba una actualización y ver como es el esquema del formato que se maneja.

Establecer que manuales requieren prioridad respecto a las necesidades que se tenga con respecto a la estructura jerárquica de la empresa.

Reunión con la jefe Administrativa de Gestión Humana para seleccionar que áreas se van actualizar y diseñar manuales de funciones.

***Fase 2. Identificación de los perfiles de cargos y responsabilidades***

**Actividades:**

Recopilar la información significativa de los manuales de funciones antiguos, que permita tenerlos como una referencia para el diseño de los nuevo, en los casos particulares de las áreas que no cuentan con una base se recurrirá a material bibliográfico.

Reuniones con el personal, para realizar las entrevista y encuestas pertinentes que permitan conocer las posturas de quienes están en estas áreas, además de tener una reunión con los jefes directos de los departamentos para hacer un empalme con la información suministrada.

Observación y análisis para determinar cuáles son las practicas claves, comportamientos y rutinas de los trabajadores administrativos.

***Fase 3. Desarrollo de los manuales de funciones.***

Establecer el formato, se definirá el tipo de documento, estructura y los elementos que harán parte del manual. Elaborar el contenido de los manuales describiendo las responsabilidades, tareas específicas y describiendo a detalle el perfil del cargo con las competencias necesarias que debe cumplir el personal. Una vez que los manuales estén completamente diseñados, deberán ser revisados y aprobados por los responsables de cada área.

## 11 Administración Del Proyecto

### 11.1 Recursos Disponibles

Para la ejecución del proyecto se hace imprescindible la cooperación de todas las áreas de la empresa, la razón es porque se necesita recopilar la información de primera mano para analizar y realizar el diagnóstico pertinente, en la siguiente tabla se mostrarán todos los recursos pertinentes.

**Tabla 2**

*Recursos*

Información de la empresa
Computadora
Conexión a internet
Impresora
Papelería
Celular
Botas

Nota: Elaboración propia

### 11.2 Cronograma De Actividades

Es importante organizar de manera efectiva las actividades y procedimientos propuestos para alcanzar los objetivos del proyecto. De esta forma, se puede visualizar claramente el tiempo dedicado a cada tarea y su vínculo con los propósitos establecidos.

**Tabla 3***Cronograma de actividades*

Cronograma		Semanas		
N°	Actividad	Fecha inicio	Fecha terminada	Días
1	Búsqueda y revisión de los manuales de funciones	7/02/2023	15/02/2023	8
2	Determinar prioridades y seleccionar las áreas	16/02/2023	20/02/2023	4
3	Recopilación de la información	21/02/2023	7/03/2023	14
4	Entrevistas	8/03/2023	12/04/2023	35
5	Observación y análisis de prácticas claves	13/04/2023	21/04/2023	8
6	Diseño de la estructura del formato	24/04/2023	28/04/2023	4
7	Elaborar el contenido de los manuales	1/05/2023	19/05/2023	18
8	Revisión y aprobación	22/05/2023	2/06/2023	11

Nota: Elaboración propia

## 12 Resultados

A continuación, se presentarán los resultados de la investigación llevada a cabo en la compañía CI Tropical. Se aclara que para la identificación de la problemática se realizó un árbol de problemas que permitió encontrar la condición de los manuales de funciones de la empresa. Por lo tanto, permitió determinar que estaban desactualizados con respecto a la estructura y dinámica actual de la empresa; lo que llevaba a sus empleados a experimentar cierta incertidumbre acerca de sus roles.

Partiendo de este análisis se dio paso a hallar una respuesta y con eso surge la implementación de la metodología llevada a cabo para el desarrollo del proyecto, la cual arroja los siguientes resultados categorizados en las siguientes fases:

### 12.1 Fase 1: Valoración

En respuesta a la fase de valoración, se llevó a cabo una exhaustiva investigación en la base de datos de la empresa para determinar que departamentos no contaban con manuales de funciones y precisar los departamentos que, si los tenían, para estos casos se revisó la fecha de elaboración, lo cual no solo permitió determinar el contenido, sino también el modelo utilizado en los manuales y las necesidades de la estructura jerárquica. De tal manera que se evaluaron las áreas de la empresa para determinar cuáles requerían una actualización.

Para dejar un registro de los hallazgos se creó una plantilla en Excel en la cual se registraron las 15 dependencias y 51 cargos de la organización, esta actividad se convirtió en la fuente de información más importante porque se logró hacer observaciones relevantes, de hecho, hay cargos que ya desaparecieron o se fusionaron con otros de su misma dependencia.

Por otra parte la plantilla y contenido de los manuales que fueron elaborados en el año 2016 son muy diferentes a las actualizaciones que se han estado realizando; teniendo en cuenta esto, aún hay algunos manuales de funciones que continúan con el formato antiguo y es por esta



Además, se llevó a cabo reuniones con el personal administrativo con dos propósitos el primero para construir un FODA que permitió tener una visión integral de la empresa y su entorno, esta herramienta fue elaborada por las respuestas de todos los departamentos que se encuentran en las oficinas del Ortiz y el Casco. Finalmente se demostró que, aunque se cree que las dos sedes son mundos distintos por su cultura organizacional, la manera en la que afrontan los desafíos como equipo de trabajo es muy parecida, debido a que tienen cohesión y compromiso por cumplir con los objetivos de la empresa.

El segundo motivo que incentivo el desarrollo de las reuniones con el personal de los departamentos fue para llevar acabo entrevistas y encuestas con el fin de conocer las perspectivas y posturas de los implicados, esta actividad fue muy interesante al momento de hacer la retroalimentación porque fueron los jefes directos quienes precisaron sobre la información almacenada y permitió hacer una co-creación, era algo que no se había previsto como actividad, pero que sin duda alguna permitió tener un proceso más completo, dado que estos saben de primera mano los requerimientos y por lo tanto la adhesión de estas estrategias permitieron obtener una visión más holísticas para la elaboración de proyecto.

A continuación, se mostrará la estructura de la entrevista y el FODA:

## Ilustración 5

### Análisis FODA



*Nota:* Elaboración propia.

## Ilustración 6

### Estructura entrevista

**CI TROPICAL.** Nuestra razón de ser es el desarrollo sostenible de todas nuestras actividades basados en la responsabilidad social, responsabilidad ambiental y la rentabilidad del negocio.

Fecha	
Departamento	
Cargo	

**Objetivo:** Obtener información sobre el grado de comprensión y utilización de los manuales por partes de los empleados de la empresa, con el fin de identificar las áreas de mejora y actualizar los manuales existentes.

¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

- Si  
 No

¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene sobre sus funciones?

- Tengo conocimiento amplio de mis funciones y responsabilidades  
 No tengo muy claro como debo realizar mis funciones  
 Conozco mis funciones, pero no tengo claro hasta donde van mis responsabilidades

¿Cuándo usted se incorporó en la empresa CI Tropical, su jefe directo lo instruyo acerca de las funciones y responsabilidades que debía cumplir?

- Si  
 No  
 Mas o menos  
 No lo recuerdo

¿Ha desempeñado actividades que no corresponden a su área en alguna ocasión?

- Si  
 No

¿Considera usted que el no contar con un mal de funciones afecta el rendimiento de los empleados de CI Tropical?

- De acuerdo  
 En desacuerdo  
 Indiferente

\*La empresa cuenta con una política de privacidad que salvaguarda la confidencialidad de los datos personales y la información contenida en este formato.

*Nota:* Elaboración propia

### 12.3 Fase 3: Desarrollo

Para la puesta en marcha de este proceso se pensó en modificar el tipo de documento que se utilizaría, por lo tanto, se definió la estructura general que seguirían los manuales, se tuvo en cuenta el tipo de letra, tamaño, encabezado y además se determinaron los elementos clave que harán parte de cada manual, en la siguiente figura se podrá observar el diseño:

#### Ilustración 7

##### *Estructura manual de funciones*

<b>CARGO:</b>		
<b>UNIDAD ORGANIZACIONAL:</b>	<b>JEFE INMEDIATO:</b>	
<b>PERSONAL A CARGO:</b>		
<b>OBJETO /NATURALEZA DEL CARGO</b>		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS</b>		
<b>NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD</b>		
<b>DECISIONES</b>		
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>		
<b>INTERNAS</b>		
<b>EXTERNAS</b>		
<b>PROCESOS QUE PARTICIPA</b>		
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>		
<b>HABILIDADES</b>		
<b>REQUISITOS Y COMPETENCIAS</b>		
<b>ELEMENTO</b>	<b>REQUISITO MÍNIMO /NIVEL</b>	<b>VALIDACIÓN</b>
<b>FORMACIÓN</b>		
<b>CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS</b>		
<b>EXPERIENCIA</b>	General:	
	Específica:	
<b>COMPETENCIAS DE CONDUCTA</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL ESPERADO</b>
<b>DATOS DE ELABORACIÓN</b>		
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Aprobó:</b>
<b>Empleo:</b>	<b>Empleo:</b>	<b>Empleo:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
_____	_____	_____
<b>Fecha:</b> DD- MMM-AAAA	<b>Fecha:</b> DD- MMM-AAAA	<b>Fecha:</b> DD- MMM-AAAA

Una vez establecido el formato, se dio paso a construir el contenido de los manuales, por tal motivo las prioridades fueron describir específicamente las responsabilidades y tareas asociadas a cada puesto, se necesitó realizar una previa investigación porque en objeto de responsabilidades se necesita precisar sobre la naturaleza del cargo y por lo tanto verificar cuales son las restricciones o límites sobre las decisiones que el trabajador puede tomar, esto no solo ayudo a entender la manera en la que se realizan los procesos, sino que permitió percibir las conductas e indicadores que iban a dar soporte al monitoreo y control sobre las funciones. Se invirtió mucho tiempo y especial atención en proporcionar un detalle completo del perfil del cargo, incorporando las competencias necesarias que el personal debe cumplir para desempeñar las actividades, además fue fundamental agregar la manera en la que se iba a validar las competencias, por lo tanto dentro de la estructura del manual de funciones hay un campo en donde se pide la certificación académica o la evaluación de conocimiento, en los casos especiales en los que se permite la evaluación de conocimiento, solo los jefes del departamento pueden diagnosticar si la persona cuenta o no con las destrezas suficientes para hacerse responsables del puesto de trabajo.

Finalmente, una vez que los manuales estuvieron completamente elaborados se llevó a cabo una etapa de revisión y aprobación, en la cual se enviaron correos en la plataforma de Zimbra que es el único sitio autorizado para pasar información de la empresa, estos iban dirigidos a dirección administrativa con copia al departamento implicado, consecuentemente las personas involucradas revisarían previamente los manuales y se fijaba la fecha de reunión, luego cuando se realizaban las reuniones lo primero que se hacía era dar respuesta a las dudas; en cuanto todas las partes estuvieran de acuerdo con lo que contenía el manual, se firmaba, se escaneaba y por último se actualizaba en la base de datos.

### 13 Conclusiones

Después de una exhaustiva revisión de los procesos en la empresa C.I Tropical, se logró diseñar 11 Manuales. En resumen, las principales conclusiones que este proyecto han dejado son:

Existe la necesidad de evaluar constantemente los procesos y actividades productivas con el objetivo de que la información se encuentre apropiada por los responsables de cada proceso y que adicionalmente esta información se encuentre disponible para no crear dependencia operativa.

Es evidente el compromiso de los grupos de interés por desarrollar este tipo de propuestas que buscan optimizar recursos y solidificar la estructura organizativa por eso es vital que cada una de las personas involucradas participe en el desarrollo de estas iniciativas lo cual las hará sentir valoradas y comprometidas.

Durante todo el proceso de desarrollo del proyecto se evidencia que muchas veces en las empresas productivas se le da más importancia a lo operativo teniendo siempre la idea de que lo más importante es que la producción se mantenga, es algo que no se va a controvertir, pero es de suma importancia que las empresas empiecen a pensar la producción desde una perspectiva más holística y que se le dé la importancia correspondiente a la planeación enfocada en la mejora de los procesos para que de esta forma se pueda pensar realmente en organizaciones competitivas y perdurables en el tiempo.

Se realizó la revisión de 51 cargos con toda la información recolectada se lograron actualizar, diseñar y eliminar cargos que no estaban siendo ejecutados o que se habían unido con otros, de esta manera la empresa quedó al día con respecto a este rubro, así mismo esta iniciativa impactará el área operativa y administrativa siendo esta última la base para que se apoyen los líderes de la organización para futuros proyectos y nuevas implementaciones enfocadas a la mejora continua.

## 14 Recomendaciones

A continuación, se plantean las recomendaciones que se consideran prudentes para la organización:

Los manuales deben ser socializados con los grupos de interés de manera que las personas se sientan parte importante de este proceso además que se realice feedback de lo que ha representado este reto para la compañía, así como los beneficios que se esperan obtener con esta iniciativa a corto y mediano plazo.

Los manuales deben estar disponibles para el público de manera que la información sea de fácil acceso, por otra parte, se recomienda la revisión periódica de las actividades que sean actualizadas o descontinuadas de las operaciones.

Las labores deben ser asignadas de acuerdo con el perfil de quien las deba ejecutar, esto hará que el flujo de los procesos se vea estimulado y que se presenten menos inconvenientes al ejecutar las labores.

La productividad debe ser medida y comparada con los ciclos pasados, con el objetivo de determinar el impacto en términos de rendimiento post implementación de los manuales.

Para mejorar la eficiencia de las operaciones y promover la colaboración entre los equipos de trabajo de las sedes del Casco y el Ortiz que están ubicadas en el municipio de Apartadó, se le recomienda a la compañía unir las sedes con el propósito de reducir costos y tener una sinergia entre los equipos; Lo que significaría eliminar barreras y demoras en la toma de decisiones y la transmisión de información. Aunque se reconoce que este sería un gran desafío por la resistencia al cambio e incertidumbre que puede surgir, no es nada comparado con el beneficio de tener en un mismo lugar acceso a nuevas capacidades y conocimientos.

## Bibliografía

- Agronet - MinAgricultura. (12 de 06 de 2020). *Mapa revela el potencial de la industria del banano de exportación*. Obtenido de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Mapa-revela-el-potencial-de-la-industria-del-banano-de-exportaci%C3%B3n.aspx>
- Asociación de Bananeros de Colombia. (2020). *Augura*. Obtenido de [augura.com.co](https://augura.com.co):  
<https://augura.com.co/wp-content/uploads/2021/06/Coyuntura-Bananera-2020.pdf>
- Banco Mundial . (04 de Abril de 2023). *Colombia: Panorama general* . Obtenido de [www.bancomundial.org](https://www.bancomundial.org): <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- BBVA Research . (2023). *Situación Colombia* . Bogotá .
- Chapman, A. (s.f.). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. Obtenido de [docplayer.es](https://docplayer.es):  
<https://docplayer.es/12344917-Analisis-dofa-y-analisis-pest-por-alan-chapman.html>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL. Obtenido de <http://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/handle/uvsc/1242/Chiavenato.%20Gestion%20talento%20humano.%202009.pdf?sequence=1>
- Coronel, I. (2018). *Modelo de Gestión Estratégica para Pyme con Cuadro de Mando Integral*. Ecuador: Casa Editora .
- Corporación Red Especializada de Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Sector Agropecuario de Colombia. (s.f.). *CeniRed*. Obtenido de [Cenibanano](https://www.cenired.org.co):  
<https://www.cenired.org.co/index.php/centros-de-investigacion/cenibanano>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (04 de Mayo de 2023). *DANE*. Obtenido de Boletín Técnico: Exportaciones (EXPO):  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/boletin\\_exportaciones\\_mar23.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/boletin_exportaciones_mar23.pdf)

Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. (2012). *¿Control de gestión o gestión de control?*

Contabilidad y Negocios .

Fairtrade Internacional. (s.f.). *Plátanos/bananos*. Obtenido de info.fairtrade.net:

<https://info.fairtrade.net/es/product/bananas>

Food and Agriculture Organization of the Nations. (2004). *La Economía Mundial Del Banano*

*1985-2002*. Roma: Estudios Fao. Obtenido de

<https://www.fao.org/3/y5102s/y5102s00.htm#Contents>

Hammer, M., & James, C. (2005). *Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe*

*funcionar una empresa ¡Casi todo está errado!* . Bogotá: Norma S.A.

Instituto Colombiano Agropecuario . (08 de 01 de 2022). *Resolución No.00000824*. Obtenido de

Por la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los lugares de

producción, exportadores y emparadoras de vegetales para la exportación en fresco:

[https://www.ica.gov.co/getattachment/e64d5f98-d1c4-454a-b02a-](https://www.ica.gov.co/getattachment/e64d5f98-d1c4-454a-b02a-aa5695adfb84/2022R0000824.aspx)

[aa5695adfb84/2022R0000824.aspx](https://www.ica.gov.co/getattachment/e64d5f98-d1c4-454a-b02a-aa5695adfb84/2022R0000824.aspx)

Intagri. (s.f.). *Requerimientos de Clima y Suelo para el Cultivo de Banano*. Obtenido de

www.intagri.com: [https://www.intagri.com/articulos/frutales/requerimientos-de-clima-y-](https://www.intagri.com/articulos/frutales/requerimientos-de-clima-y-suelo-para-el-cultivo-de-banano#:~:text=Es%20el%20principal%20factor%20regulador,C%20se%20detiene%20el%20crecimiento)

[suelo-para-el-cultivo-de-](https://www.intagri.com/articulos/frutales/requerimientos-de-clima-y-suelo-para-el-cultivo-de-banano#:~:text=Es%20el%20principal%20factor%20regulador,C%20se%20detiene%20el%20crecimiento)

[banano#:~:text=Es%20el%20principal%20factor%20regulador,C%20se%20detiene%20el](https://www.intagri.com/articulos/frutales/requerimientos-de-clima-y-suelo-para-el-cultivo-de-banano#:~:text=Es%20el%20principal%20factor%20regulador,C%20se%20detiene%20el%20crecimiento)

[%20crecimiento](https://www.intagri.com/articulos/frutales/requerimientos-de-clima-y-suelo-para-el-cultivo-de-banano#:~:text=Es%20el%20principal%20factor%20regulador,C%20se%20detiene%20el%20crecimiento)

Liquidano Rodríguez, C. (2012). *Gestión del Talento Humano. De la fase administrativa a la*

*gestión del conocimiento*. México.

Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos (o Gestión por Procesos)*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Conozca los Compromisos y Obligaciones*

*en Materia de Inversión de Colombia*. Bogotá. Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=51e08ec9-41f2-42de-90f1-bf2847af7687>

Orellana Vargas, P. (2015). *H. James Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa.*

Obtenido de [www.probidadenchile.cl](http://www.probidadenchile.cl): <https://www.probidadenchile.cl/wp/harrington-james-h-mejoramiento-de-los-procesos-de-la-empresa/>

Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2002). Introducción a la Metodología de Investigación Cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.

Redagrícola. (14 de Octubre de 2020). *Colombia entre el "top 5" de los productores y exportadores de banana.* Obtenido de [redagricola.com](http://redagricola.com):

<https://www.redagricola.com/co/colombia-entre-el-top-5-de-los-productores-y-exportadores-de-banana/>

Rincón, R. D. (1998). Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición. *Universidad Eafit*, 43-59.

Statista. (2023). *Colombia: valor la agricultura, pesca, caza, silvicultura y ganadería 2007-2021.*

Obtenido de [es.statista.com](http://es.statista.com): <https://es.statista.com/estadisticas/1337047/valor-de-la-produccion-agricola-en-colombia/>

Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo; Herramienta para la Gestión del Talento Humano.* Barranquilla: Universidad del Norte.

Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa.

*Economía Industrial*, 81-88.