

## **"GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A PARTIR DE LA DOCUMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE DESPACHOS DE LA EMPRESA RTA MUEBLES LOCALIZADA EN YUMBO VALLE"**

Katerine Londoño Ríos  
Katerine.londono00@usc.edu.  
co

Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial  
Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial

### **Resumen**

Las organizaciones cada vez se enfrentan con niveles de competitividad más altos que conllevan a reestructurar su operación interna bajo estándares certificables de tal manera que maximice su desempeño en el mercado, como consecuencia la productividad y el clima laboral se convierten en un escenario propicio para aumentar la satisfacción de sus grupos de interés. Hacer uso de herramientas administrativas que gestionen los procesos misionales permiten anticipar planes a mediano y largo plazo, que contrarresten variables que no aportan valor en la cadena de suministros. El presente proyecto de investigación pretendió identificar los problemas principales para orientar al personal en la ejecución de las funciones de alistamiento, despacho y entrega a cliente final en la empresa RTA MUEBLES, por consiguiente, se analizó el ambiente laboral encontrando la necesidad de elaborar manuales de procedimientos como un instrumento de apoyo que defina y establezca las actividades, responsabilidades y canales de comunicación de todos los puestos de trabajo, para así, normalizar todas las actividades que existen dentro del proceso de distribución. Se utilizó técnicas empleadas para compilar la información con el método longitudinal, el cual permite tomar lectura de los datos necesarios para el cumplimiento de su objetivo. Adicionalmente, se realizó la relación de requisitos de la norma ISO 9001:2015 para organizar los procedimientos funcionales de cada cargo, y posteriormente se propuso la estructura y consolidación del manual de procedimientos.

Palabras clave: organización, funciones, manual de procedimientos,

### **ABSTRACT**

The organizations are increasingly faced with higher levels of competitiveness that lead to restructuring their internal operations under certifiable standards in such a way that maximizes their performance in the market, as a result productivity and the work climate become a favorable scenario to increase the satisfaction of its stakeholders. Making use of administrative tools that manage mission processes allow us to anticipate medium and long-term plans that counteract variables that do not add value in the supply chain. The present research project aimed to identify the main problems to guide the personnel in the execution of the functions of enlistment, dispatch and delivery to final client in the company RTA MUEBLES, therefore, the work environment was analyzed finding the need to elaborate manuals of procedures as a support instrument that defines and establishes the activities, responsibilities and communication channels of all jobs, in order to normalize all the activities that exist within the distribution process. We used techniques used to compile the information with the longitudinal method, which allows us to read the data necessary for the fulfillment of its objective. Additionally, the list of requirements of the ISO 9001: 2015 standard was made to organize the functional procedures of each position, and subsequently the structure and consolidation of the procedures manual was proposed.

Keywords: organization, functions, data collection, procedure manual.

# 1. INTRODUCCIÓN

La empresa RTA muebles maneja operaciones de un alto volumen de productos que conlleva a equivocaciones por parte del recurso humano al aplicar los conocimientos en la realización de sus actividades sin la documentación estructurada en sus procesos y procedimientos basados en los sistemas de gestión. A esto hecho se suma las no conformidades en los insumos y materias primas, producto en proceso y productos terminado, debido a que los costos de conformidad no se estiman previamente en la prestación del producto y servicio. Como consecuencia, el personal de planta y despachos son evaluados insatisfactoriamente comprometiéndose a generar un plan de acción que eleve los estándares de su gestión. Por lo anterior la documentación propuesta en el sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:2015, reúne las características para evitar fallos o defectos y que colocan en riesgo el cumplimiento de las metas de los procesos misionales y como consecuencia una reputación dudosa de la empresa.

Una necesidad que impacta fuertemente a la empresa es la falta de registros que paramétricen la eficiencia, monitoreo y control de los procesos, en su mayoría suelen estar basados en la experiencia de los colaboradores que llevan muchos años ejerciendo un cargo. En reuniones realizadas con la alta gerencia se ha planteado la estrategia de gestionar el conocimiento de la empresa a partir de la documentación y registro de las operaciones que satisfagan los requerimientos y expectativas de las partes interesadas dentro de las cuales se destacan; los clientes, personal interno, propietarios y proveedores.

Dentro de los beneficios esperados se encuentra la identificación de no conformidades derivadas por las quejas de los clientes externos, clasificación y embalaje de pedidos despachados. Por tal motivo, *se pretende realizar una propuesta de un manual basados tomando como referencia la ISO 9001: 2015 en la empresa RTA muebles localizada en Yumbo Valle*, por consiguiente; se documentará las directrices y mecanismos de actuación para el personal antiguo y nuevo de la empresa. Se pretende que las obligaciones y responsabilidades permitan un adecuado alistamiento, despacho y entrega de sus productos, sirviendo, así como punto de partida para iniciar el proceso de cambio en la empresa.

Asimismo, todos los colaboradores internos tendrán la oportunidad de ser participes en la construcción y mejora de los procesos y de esta manera evitar el desconocimiento de las obligaciones del cargo y la duplicación de actividades. Se espera entonces que la propuesta determine los procedimientos y funciones de los cargos, la descripción de los objetivos, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo. En el trabajo de investigación se presenta el diagnóstico de los procesos misionales de la empresa, seguidamente, se analizará las variables encontradas acorde a la necesidad planteada y se clasificarán bajo el marco de norma ISO 9001: 2015.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS/METODOLOGÍA

Según el autor Vivianco (2017). El manual de procedimientos es un documento que contiene la forma ordenada, sistemática, información y/ o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo e incluye los puestos que intervienen precisando su responsabilidad, participación de la información, ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Por su parte Rodríguez (2002). Plantea que los procedimientos se determinan en forma más sencilla, las responsabilidades por fallas o errores, facilitando las labores de auditoría, la evaluación y su control, para la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

## 2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Uno de los principales objetivos es la definición clara de las normas operativas de la organización empresarial, la gestión de los documentos codificados del cargo y de las líneas de responsabilidad y autoridad, con base en los principios y objetivos preestablecidos, Constituyéndose en el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. (Gómez, 1997).

El propósito principal es identificar las características, tales como; alcance, objetivo, identificación y frecuencias de gestión de las actividades propias de los cargos, por tal motivo, se realizó el registro y análisis de la estructura de las funciones a partir de un diagnóstico basado en el diseño transversal que permita la consistencia, coherencia y estabilidad de los datos tomados.

### FASE 1. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como lo señala (Hurtado, 2000), las técnicas de recolección de datos son procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación.

Uno de los principales éxitos consistió en dar inicio recabando los hallazgos de la información y clasificandolos bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015. Con ello se pretendió un diagnóstico exhaustivo de los métodos utilizados y el nivel de precisión que se tenga en el manejo y control de la documentación. (Youset, 2013).

Es así como la información primaria consistió en las diferentes lecturas tomadas basado en las observaciones del proceso productivo y las entrevistas directa al lider y sus colaboradores, considerando que el derrotero de preguntas se debería centrar en el objetivo, verificación y análisis de la información. De otra parte, se acudió al área de operaciones de recibos y despacho productos para observar atentamente todo lo que sucedido alrededor; para ello, se estableció una lista de chequeo y notas de observaciones de los hallazgos relevantes. Esta fase crucial de la investigación permitió corroborar la precisión del problema, e identificar datos valiosos omitidos durante la entrevista y acudir a diversas fuentes, como los archivos documentales localizados en el repositorio jurídico-administrativo que continene de manera incipiente documentos de operación.

Para dar inicio al desarrollo de los objetivos de la investigación se presentan los resultados documentados de la estructura orgánica del proceso logístico y distribución, aplicación de la lista de cheques para los colaboradores internos y la caracterización

#### 2.1.1. Figura 1. Estructura orgánica del proceso logistica y distribución.



Fuente: Elaboración propia (2018).

Los cargos de mayor jerarquía por su nivel de responsabilidad han generado las estrategias de contar con los proveedores mediante la modalidad (INHOUSE) para el transporte, esto ha permitido que se reduzcan los riesgos en el envío, control de productos y llegada al cliente en el tiempo esperado.

Por su parte, los resultados de la lista de chequeo demuestran que la consistencia de las preguntas realizadas al personal de operación y control del proceso logístico y distribución permitió conocer el estado actual del sistema de gestión.

**Tabla 1.** Resumen de estado actual del sistema de gestión en la empresa RTA Muebles.

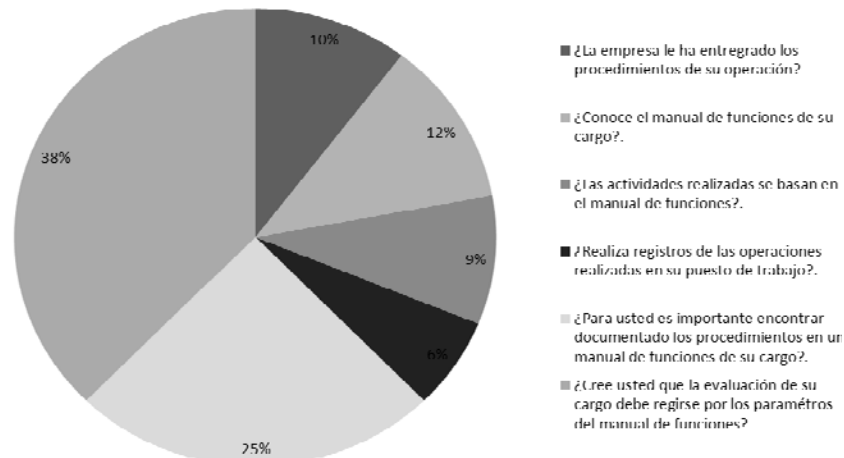
| Nº              | CAPITULO                    | CUMPLE | NO CUMPLE | % CUMPLIMIENTO |
|-----------------|-----------------------------|--------|-----------|----------------|
| 4               | Contexto de la organización | 4      | 6         | 40%            |
| 5               | Liderazgo                   | 4      | 6         | 40%            |
| 6               | Planificación               | 1      | 9         | 10%            |
| 7               | Apoyo - Soporte             | 3      | 8         | 27%            |
| 8               | Operación                   | 12     | 9         | 57%            |
| 9               | Evaluación de Desempeño     | 0      | 8         | 0%             |
| 10              | Mejora                      | 2      | 2         | 50%            |
| <b>TOTAL 74</b> |                             |        |           |                |

**Fuente:** Elaboración propia (2018).

De la evaluación anterior se infiere que el numeral 7 y 8 denominados apoyo-soporte y operación respectivamente, solo se cumple en un 27 y 57 por ciento lo que da lugar a que se plantee como instrumento la caracterización a partir de las variables necesarias para la documentación del proceso de logística y distribución.

Asimismo, se presenta los resultados obtenidos de la entrevista realizada al personal de operaciones del proceso de logística y distribución de la empresa RTA Muebles.

**Figura 2.** Resultados de entrevista al personal de operaciones de Logística y Distribución.



**Fuente:** Elaboración propia (2018).

Se infiere que de los 29 entrevistados, existe incertidumbre por parte del personal dado que el 38% de las afirmaciones se concentran en la evaluación del personal puede contemplar resultados subjetivos sin estar parametrizado en la documentación estándar de su cargo.

De lo anterior, se propone la caracterización del proceso objeto de estudio considerando que se evalúan las necesidades y requerimientos los cargos que realizan la gestión.

**Tabla 2.** Distribución del personal en el cargo desempeñado.

| Cargo                                 | Funciones  | Cantidad |
|---------------------------------------|--|----------|
| Director de logística de distribución | Coordinar y dirigir el área de logística de distribución optimizando al máximo los recursos, cumplir con el presupuesto garantizando los despachos nacionales e internacionales  | 1.       |
| Líder de exportación                  | Coordinar, planear y ejecutar los despachos internacionales bajo la normatividad y requerimientos exigidos por la compañía y nuestros clientes.  | 1        |
| Líder de bodega nacional              | Coordinar y ejecutar los despachos nacionales e internacionales desde el punto de vista operativo, cumpliendo con los procedimientos y requerimientos exigidos por la compañía y los clientes.   | 1        |
| INHOUSE de transporte                 | Atender los requerimientos del cliente coordinando y supervisando el envío de los vehículos solicitados, gestionar cargues y descargues de vehículos garantizando las caravanas y acompañamientos vehiculares y/o motorizados que sean necesarios. | 3        |
| Auxiliar Logístico                    | Garantizar las entregas a nivel nacional de todos los clientes y Realizar trazabilidad de todos los envíos y garantizar las entregas en los días de cita asignada.   | 3        |
| Auxiliar bodega                       | Realizar las operaciones de recibo, almacenamiento y alistamiento de pedidos, cumpliendo con los procedimientos y requerimientos exigidos por la compañía y nuestros clientes.   | 20       |

**Fuente:** Elaboración propia (2018).

Los procesos analizados en la empresa RTA MUEBLES, permitió elaborar una tabla correlacional del numeral 4.4. “Sistemas de gestión de la calidad y sus procesos” haciendo énfasis en el 4.4.2: “En la medida en que sea necesario, la organización debe: a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos; b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado”. (ISO 9001:2015, pág. 17), aplicables de la norma ISO 9001:2015, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 3.** Correlación de requisitos aplicados al proceso de distribución RTA MUEBLES.

| # | Listado de procedimiento mínimo                           | Cumple | No cumple |
|---|---|--------|-----------|
| 1 | Información documentada para el control de documentos     |        | X         |
| 2 | Información documentada para elaborar perfiles de trabajo |        | X         |

|                            |  |   |   |
|----------------------------|--|---|---|
| 3                          | Información documentada de requerimiento de selección y contratación del personal. | X |   |
| 4                          | Información documentada para capacitación y formación del personal.                |   | X |
| 5                          | Información documentada para la comunicación y toma de conciencia.                 |   | X |
| <b>TOTAL DE DOCUMENTOS</b> |  | 1 | 4 |

**Fuente:** Elaboración propia (2018).

De acuerdo con el análisis de los requisitos bajo el marco de la norma ISO 9001:2015, el diagnóstico de los procedimientos se realizó con el líder de exportación encargado de la gestión logística y distribución de los productos finales a los clientes. Para dar cumplimiento a la primera fase del proyecto que la empresa ha planeado con horizonte de 2 años para optar por la certificación, se puede observar la importancia de documentar los perfiles de los puestos de trabajo, esto con el fin de definir un lineamiento estandarizado para generar las primeras métricas de medición en el desempeño y productividad laboral.

**Tabla 4.** Caracterización del proceso en el área de despachos

| CARATERIZACIÓN               |   |  |  |  |
|------------------------------|---|--|--|--|
| <b>ALCANCE:</b>              |   | El proceso va desde el momento que se toma el pedido, y se registra en el sistema, se envía la información, y los requerimientos a las diferentes áreas funcionales de la empresa, hasta la retro alimentación o el servicio post venta. | <b>PARTICIPAN:</b>   | Director de logística de distribución, líder de exportación, Auxiliar Logístico, Encargado de Transporte (INHOUSE), Líder bodega nacional. |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> |   | Describir y detallar el procedimiento para despacho de mercancía nacional en la bodega de producto terminado de CI RTA MUEBLES, con el fin de efectuar un óptimo despacho de manera oportuna, precisa, ágil y segura.                    |  |  |
| ITEM                         | ACTIVIDAD   | RESPONSABLE  | DOCUMENTACIÓN APLICABLE  | REGISTROS  |
| 1                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programar y verificar la coordinación de despachos de mercancía nacional.</li> <li>Conciliar el resumen de despachos del día con el resumen de despachos de las guías de la empresa de transportes.</li> <li>Programar y Verificar el Transporte.</li> </ul> | <b>LIDER DE FACTURACIÓN Y DESPACHO</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Remisión</li> <li>Facturas</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facturas</li> <li>consolidado de pedidos</li> </ul>   |
| 2                            | Descarga de la pagina web del cliente o del correo electrónico la orden de compra emitida por el.   | <b>DIRECTOR DE LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidado o reporte de pedidos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidado o reporte de pedidos</li> </ul>   |
| 3                            | ingresa la orden de compra en el sistema de producción, se revisa diariamente si ya se encuentran disponibles en el inventario las referencias y cantidades solicitadas.  | <b>DIRECTOR DE LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN Ó LIDER DE EXPORTACIÓN</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidado o reporte de pedidos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidado o reporte de pedidos</li> </ul>   |
| 4                            | la remisión y la factura de los pedidos que tienen disponibles en el inventario las referencias y cantidades solicitadas.   | <b>DIRECTOR DE LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN Y LIDER DE EXPORTACIÓN</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Remisión</li> <li>Facturas</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facturas</li> <li>consolidado de pedidos</li> </ul>   |
| 5                            | Entrega una copia de la remisión y de la factura al encargado de programar el transporte. Entrega una copia de remisión al Líder bodega nacional .  | <b>AUXILIAR LOGISTICO</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Remisión</li> <li>Facturas</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facturas</li> <li>consolidado de pedidos</li> </ul>   |

| CARATERIZACIÓN               |   |  |   |  |
|------------------------------|---|--|---|--|
| <b>ALCANCE:</b>              |   | El proceso va desde el momento que se toma el pedido, y se registra en el sistema, se envía la información, y los requerimientos a las diferentes áreas funcionales de la empresa, hasta la retro alimentación o el servicio post venta. | <b>PARTICIPAN:</b>                            | Director de logística de distribución, líder de exportación, Auxiliar Logístico, Encargado de Transporte (INHOUSE), Líder bodega nacional. |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> |   | Describir y detallar el procedimiento para despacho de mercancía nacional en la bodega de producto terminado de CI RTA MUEBLES, con el fin de efectuar un óptimo despacho de manera oportuna, precisa, ágil y segura.                    |   |  |
| ITEM                         | ACTIVIDAD   | RESPONSABLE  | DOCUMENTACIÓN APLICABLE                       | REGISTROS  |
| 9                            | Programa los vehículos para cargue de mercancía.  | <b>ENCARGADO DE TRANSPORTE(INHOUSE)</b>  | · Remisión                                    | · consolidado de pedidos   |
| 10                           | Autoriza el ingreso de los vehículos de acuerdo a la programación reportada por la empresa de transporte.                           | <b>AUXILIAR LOGISTICO</b>  | · Remisión                                    | · consolidado de pedidos   |
| 11                           | Verifica que la mercancía cargada concuerde con las guías de transporte (Cantidad de remisiones y Unidades).                        | <b>LIDER DE BODEGA NACIONAL</b>  | · Remisión<br>· Guía de transporte            | · consolidado de pedidos   |
| 12                           | Firma las remisiones y solicita la firma al encargado de transporte.  | <b>AUXILIAR LOGISTICO</b>  | · Remisión                                    | · consolidado de pedidos   |
| 13                           | Carga la mercancía según la programación por vehículos.   | <b>LIDER DE BODEGA NACIONAL</b>  | · Remisión<br>· Guía de transporte            | · consolidado de pedidos   |
| 14                           | Autoriza el retiro del vehículo de las instalaciones de RTA Design mediante autorización de salida de Vehículos (Ver GA-LG-FR-004). | <b>AUXILIAR LOGISTICO</b>  | · Autorización de salida                      | · Autorización de salida firmada   |
| 15                           | Archivar la factura, remisión y orden de compra.  | <b>AUXILIAR LOGISTICO</b>  | · Remisión<br>· Facturas<br>· Orden de compra | · Facturas<br>· consolidado de pedidos   |

Fuente: Elaboración propia (2018).

Con la caracterización propuesta plantea las actividades de forma holística para dar repuesta al objetivo del proceso, lo que otorgo los resultados para la elaboración de los procedimientos requeridos dando cumplimiento al estándar internacional.

### 2.3. FASE 3. ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La estandarización, es la recolección y documentación de información acerca del funcionamiento (quién, cómo y cuándo) de los procesos de una manera precisa, clara, exacta y de fácil comprensión. Esta estandarización permite llevar un control de los procesos de manera que se pueda evaluar su gestión para generar un mejoramiento en cuanto a los recursos, las metodologías y la calidad de este y del producto o salidas. (Buitrago, 2007).

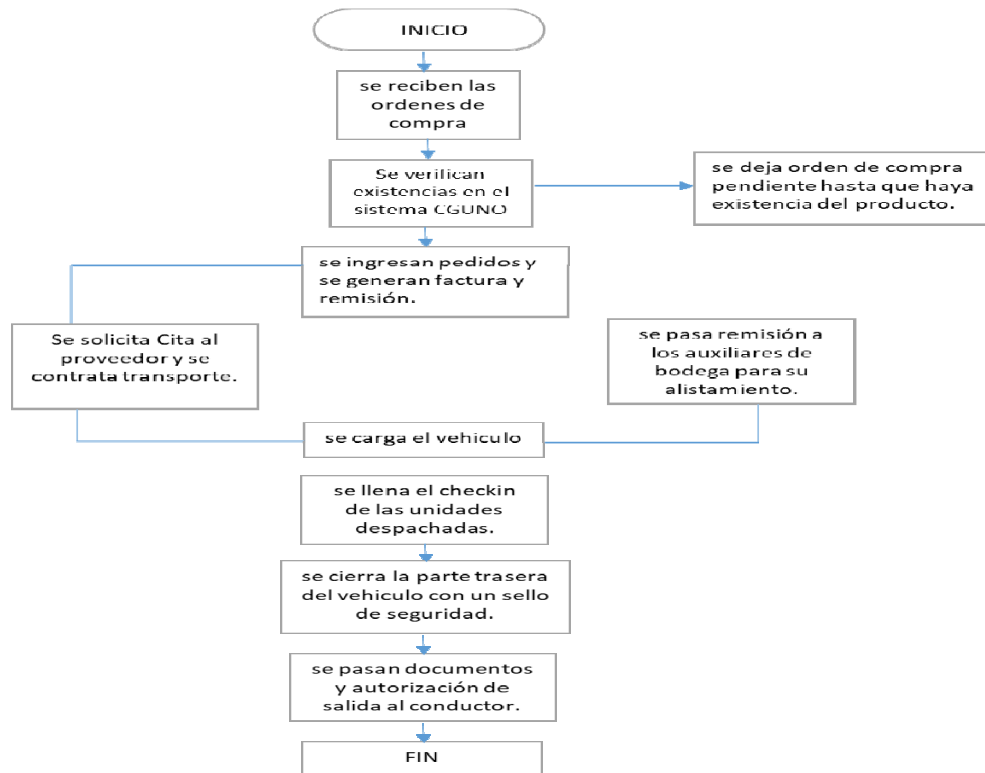
Es un proceso dinámico por el cual se documenta los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr niveles de competitividad mundial. (Castillo, 2017).

En esta fase se determinarán los componentes de cada proceso y establecerán las operaciones para cada procedimiento. Para el cumplimiento se propuso la siguiente actividad:

- Representar gráficamente los procesos del área de despachos mediante un flujograma.

Según (Cantú, 2011), el mapeo de procesos es “un recurso para detallar el proceso, es el diagrama de flujo del proceso, que, mediante simbología estándar, presenta la secuencia de las operaciones necesarias para realizar un proceso”.

**Figura 3.** Diagrama de Flujo proceso de despachos



**Fuente:** Elaboración propia (2018).

## 2.4. FASE 4. ELABORAR LA PROPUESTA DE LA DOCUMENTACIÓN

En esta fase se realizará la propuesta de los documentos y formatos que especifican; nombre del proceso, procedimientos, responsables, codificación de cada proceso, versión etc. Con su respectivo análisis y seguimiento de los parámetros de la ISO 9001:2015. Por consiguiente, se documentará el proceso del área de despacho elaborando flujogramas, manual de procedimientos y caracterización.

La descripción de cualquier procedimiento deberá elaborarse sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función. Para ello se consideran las siguientes características evaluadas para cada cargo de la empresa.

1. El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
2. La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.

3. No se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno.
4. El propósito del procedimiento describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento.
5. En el alcance Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.
6. En las referencias Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad.
7. En las responsabilidades se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación de este.
8. Las definiciones Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

A continuación, se ilustra el formato que se propone para la descripción de los procedimientos del proceso de Logística y distribución.

**Figura 4.** Propuesta de manual de funciones y perfiles de la empresa RTA Muebles.

| RTA MUEBLES  |          | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES |                     | GA-SIG-FR-018  |          |          |                     |
|--|----------|--------------------------------|---------------------|--|----------|----------|---------------------|
|  | Emisión: | Versión: 7.5                   | Página 1 de 8       |  | Emisión: |          |                     |
| <p><b>CARGO:</b> Líder de Bodega Nacional</p> <p><b>SEDE:</b> Yumbo-Valle</p> <p><b>AREA:</b> Despachos</p> <p><b>JEFE INMEDIATO:</b> Director de Logística de distribución</p> <p><b>MISIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Coordinar y ejecutar los despachos nacionales e internacionales desde el punto de vista operativo, cumpliendo con los procedimientos y requerimientos exigidos por la compañía y nuestros clientes.</p> <p><b>Objetivo General del cargo:</b></p> <p>Administración integral de la bodega, responsabilidad y cuidado absoluto sobre los productos, debe llevar a cabo registros de movimiento tanto de ingresos como de egresos, velar que las instalaciones de la bodega se encuentren en excelentes condiciones.</p> <p>Realizar un óptimo despacho de nuestros productos con la mejor calidad, velando por la seguridad y veracidad del inventario de producto terminado.</p> <p><b>Cuál es la función principal de su cargo?</b></p> <p>Recepción del producto terminado que entrega el área de producción garantizando que se encuentre en óptimas condiciones revisando que las cantidades físicas, lotes, descripción del producto coincidan con el documento de entrada.</p> <p>coordinar el almacenamiento del producto, alistar los pedidos en zona de picking, verificar los diferentes despachos, controlar el inventario de producto terminado y velar por el óptimo funcionamiento del montacargas y demás recursos.</p> |          |                                |                     | <p><b>INTERRELACIONES DEL CARGO</b></p> <p><b>RELACIONES INTERNAS</b></p> <p><b>Producción:</b> Recepción y control del producto terminado, entrega de productos para inspección de calidad.</p> <p><b>Almacén:</b> requerimiento de recursos y herramientas de trabajo</p> <p><b>RELACIONES EXTERNAS</b></p> <p><b>Conductores:</b> Recibo de la documentación de órdenes de cargue, como datos y documentos personales del conductor.</p> <p><b>CONTROL DE LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL CARGO</b></p> <p>Este Cargo toma como mecanismos de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Gestión por área</li> <li>• Evaluaciones de Desempeño</li> <li>• Auditorías Internas</li> <li>• Auditorías Externas</li> </ul> <p><b>TIPO DE DOCUMENTACIÓN QUE MANEJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas de producto terminado</li> <li>• Simulaciones de cargue</li> <li>• Remisiones</li> <li>• Informes de cargue</li> <li>• Formato del control de ingresos del productos terminados (RTA-FR-OP-022)</li> </ul> |          |          |                     |
| Elaborado  | Revisado | Aprobado                       | Fecha de Aprobación | Elaborado  | Revisado | Aprobado | Fecha de Aprobación |

|   |   |              |                 |                  |
|---|---|--------------|-----------------|------------------|
|  | RECIBO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO | GA-LG-PR-008 |                 |                  |
|   |   | Emisión:     | Versión:<br>7.5 | Página 1 DE<br>9 |

### 1. OBJETO

Describir el procedimiento para el recibo y almacenamiento de producto terminado, de tal manera que permita efectuar un almacenamiento organizado de la mercancía, identificado por producto nacional y de exportación.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a la operación de recibo y almacenamiento de producto terminado entregado desde el área de producción. Involucra los cargos: líder de Bodega (nacional y exportación) de Producto Terminado, Líder de Empaque, Supervisor de turno, director de producción.

### 3. DEFINICIONES

- **MERCANCÍA CON NOVEDADES:** Es toda aquella mercancía que evidencia averías o daños, o que involucra sustancias o artefactos sospechosos, diferencias en cantidades o referencias, identificada durante el arribo de **la misma**. Estas novedades no son causadas por CI RTA DESIGN.
- **ENTRADA DE MERCANCÍA A BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO:** Registro mediante el cual el área de empaque de la Fábrica entrega al finalizar un turno, el producto terminado elaborado en el turno, especificando la referencia y la cantidad de cajas por cada lote producido, en él se registra la aceptación de entrega y recibo de producto terminado en la Bodega de Producto terminado, el ingreso al sistema, la verificación del estatus del lote y la salida del sistema del módulo de producción.

**Fuente:** Elaboración propia (2018).

El anterior procedimiento es el detalle o paso a paso de como se debe realizar la entrada de mercancía a la bodega de producto terminado y como debe ser su almacenamiento, en él se describe cada punto importante para el cumplimiento de este proceso desde los involucrados hasta los formatos y estándares de recibo y almacenaje; define también los términos que se utilizan para interacción entre los colaboradores y la interrelación de la parte operativa con la administrativa.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

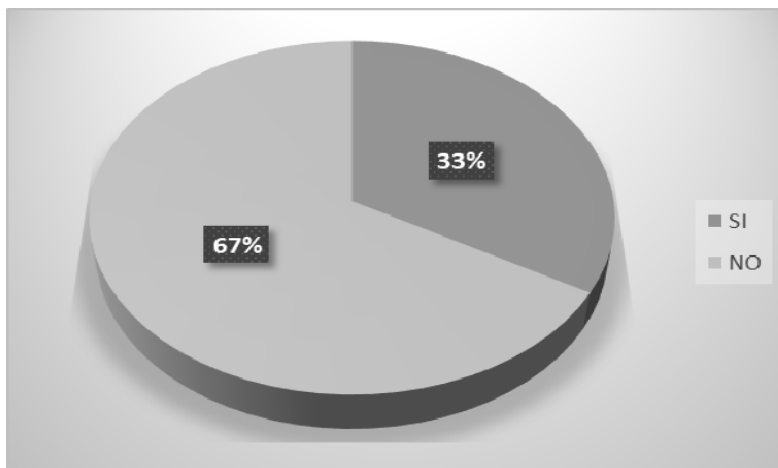
La descripción de los procedimientos y funciones partieron del análisis de la encuesta a los 29 colaboradores del proceso, así como la aplicación de la lista de chequeo para la observación, evaluación del puesto de trabajo para analizar la consistencia de los principales elementos y factores que permitieran hacer una evaluación analítica para así obtener los resultados necesarios en el diseño cada manual y de esta manera aplicarlo a cada puesto de trabajo.

|  |   |              |                 |                  |
|--|---|--------------|-----------------|------------------|
|  | RECIBO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO | GA-LG-PR-008 |                 |                  |
|  |   | Emisión:     | Versión:<br>7.5 | Página 2 DE<br>9 |

### RESPONSABILIDADES

- Es responsabilidad del Líder de Bodega (nacional y exportación) planear y verificar todos los movimientos de recibos de producto terminado que se realicen en la bodega de producto terminado, con el apoyo operativo del Auxiliar de Bodega de Producto Terminado y/o operario montacargas.
- El Líder de Bodega (nacional y exportación) debe recibir la Orden de entrega por parte del Supervisor de Empaque para programar y coordinar el recibo.
- Si se detectan inconsistencias en cantidades, referencias, averías o elementos sospechosos se debe reportar al líder de Bodega (nacional y exportación) para tomar las medidas correspondientes.
- Se debe obtener registro fotográfico de la mercancía con novedades.
- En caso de identificarse mercancía con averías o daños en el momento de la recepción de la mercancía, se debe informar al Director de producción con el fin de realizar los procesos pertinentes y el producto final quede en óptimo estado, mercancía averiada no se recibe.
- Si las novedades o averías identificadas es de producto terminado ya almacenado, se debe informar a director de logística de distribución con el fin de definir si se entrega a producción para reprocesar o se da de baja bajo la autorización de gerente financiero y administrativo.
- Es responsabilidad del Líder de Bodega (nacional y exportación) mantener actualizados los registros de ubicación de mercancías, lo cual permitirá la optimización de tiempos para separación y de elaboración de inventarios por disponer de información para comparar como si fuese un tercer conteo.

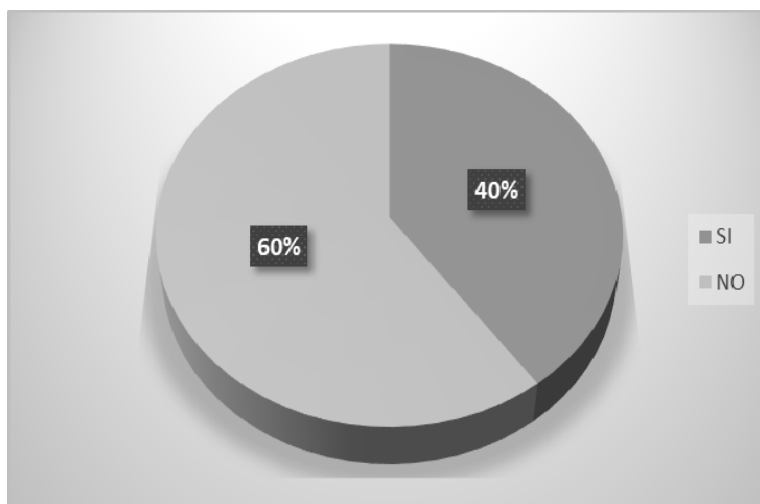
**Figura 5.** ¿Utiliza usted dentro de su puesto un manual de funciones?



**Fuente:** Elaboración propia (2018).

Se puede observar en la tabla que el 67% de los empleados no maneja un manual de funciones dentro de su puesto de trabajo y el 33% si lo hace, por lo que se hace necesario implementar un manual.

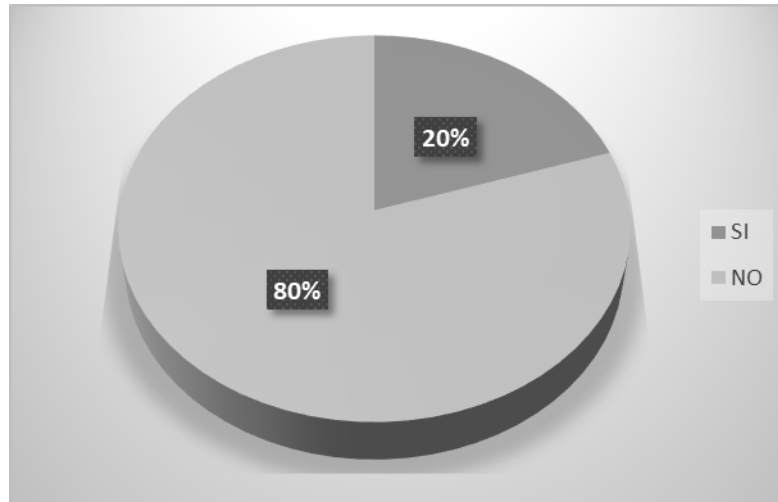
**Figura 6.** ¿Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo?



**Fuente:** Elaboración propia (2018).

Se puede observar en la tabla que el 60 % de los empleados de la empresa es supervisado dentro de su puesto de trabajo, y solo el 40 % no lo es. Esto quiere decir que la mayor parte de los empleados son supervisados lo que generaría un trabajo de mayor calidad.

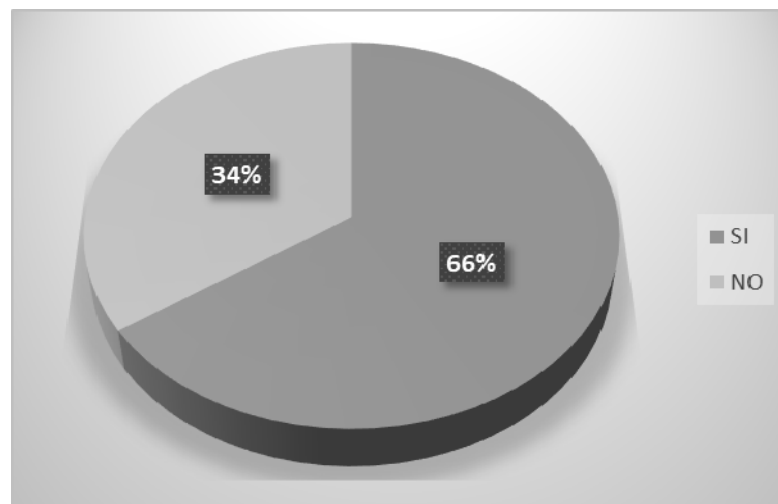
**Figura 7.** ¿En las funciones que usted desempeña existen cargos bajo su responsabilidad?



**Fuente:** Elaboración propia (2018).

Se puede observar que el 80 % de los empleados no tienen dentro de las funciones que desempeñan cargos bajo su responsabilidad, y solo el 20% indica que si lo tiene; esto se genera ya que no hay muchos cargos dentro de la organización así que son muy pocos los que dependen de alguien que evalué constantemente su trabajo desarrollado.

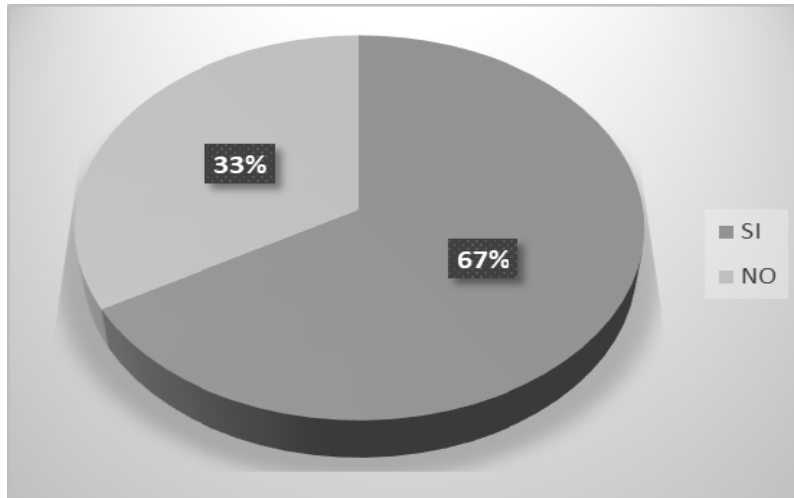
**Figura 8.** ¿Presenta usted algún tipo de informe acerca de su puesto de



**Fuente:** Elaboración propia (2018).

Se puede observar que el 66 % de los empleados presenta informes acerca de su puesto de trabajo, y el 34% no lo presenta. Esto quiere decir que, aunque es evidentemente alto el porcentaje de empleados que lo presenta se hace necesario que todos los empleados presenten informes ya que permiten un mejor análisis de las funciones que realiza y que tan eficiente y eficaz es su trabajo y su desempeño para la empresa.

**Figura 9.** ¿Cree usted que es importante la implementación de una manual de funciones y procedimientos dentro de la empresa



**Fuente:** Elaboración propia (2018).

Se puede observar que el 67% de los empleados creen que es importante la implementación de un manual de funciones y procedimientos, y el 33% no lo cree. Esto quiere decir que los manuales de procedimientos y funciones sí son importantes y aumentan el rendimiento laboral, permitiendo la adaptación de mejores soluciones para los problemas que contribuyen así a llevar coordinación y orden en las actividades de la empresa.

De la información presentada anteriormente, se puede decir, que la calidad en la ejecución de los procesos en dicha área, presenta mejora, tras la estandarización mediante manuales de políticas y procedimientos, llevando así un protocolo diario, además de tener claro que se debe hacer, como se debe hacer y quien son sus responsables, hay menos desperdicio de tiempo por desconocimiento de funciones, supervisión de tareas, aumento de rendimiento laboral y disminución en errores que podrían perjudicar tanto la satisfacción del cliente como el prestigio de la empresa.

La aplicación de manuales de procedimientos es una práctica importante que está siendo introducida a las organizaciones como parte del plan estratégico y estandarización, por lo que son elaborados con objetivos claros que llegan a un fin común: garantizar la captación, el desarrollo, la permanencia, la eficiencia y eficacia en las labores que desempeña el recurso humano.

Tal como lo menciona Marín (2008), en la propuesta del manual para el reclutamiento y selección con el fin de seleccionar eficientemente el recurso humano y optimizar al existente, De la misma manera, Aguilar y Hernández (2007) demostraron a través de su investigación que un manual de procesos y procedimientos aporta y capta al personal idóneo para ocupar los puestos vacantes de las instituciones.

Po su parte Zambrano (2011) con su propuesta de Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011 con el que logro uno de los propósitos fundamentales de las organizaciones que es establecer lineamientos de las actividades efectuadas en los departamentos, que ayudará en futuro al mejoramiento de las funciones mediante la revisión y constante actualización de los sistemas, estructuras y procedimientos en el departamento.

Es un tema al cual se le ha dedicado tiempo por su importancia; sin embargo, para que los manuales brinden un aporte completo, se considera que deben incluir planes y beneficios para los colaboradores, así como para la organización; En resumen, los resultados obtenidos y su comparación con otros autores e investigaciones, demuestran que se cumplió con el objetivo general de esta investigación sin embargo, pese a que se presentan algunas diferencias, se mantienen los

mismos aspectos que sustentan la importancia del estudio realizado.

#### 4. CONCLUSIONES

- La propuesta de la documentación ha permitido que los responsables del proceso de Logística y Distribución puedan gestionar sus operaciones de manera ordenada y eficiente, por consiguiente, se requiere de un alto compromiso por parte de la alta dirección para contemplar una guía de mejora en los procesos en los que actúan tanto personal antiguo como nuevo.
- Gracias a la elaboración de los manuales que detallan las actividades que corresponden a cada puesto de trabajo se crea la obligación y responsabilidad que permiten el adecuado alistamiento, despacho y entrega de producto al cliente final en el tiempo indicado.
- Un factor de éxito constituye jornadas de capacitación y motivación al personal involucrado, para mejorar las relaciones, y la comunicación, optimizando recursos, tiempos y espacios en beneficio de sus clientes y miembros de la empresa. Enseñar el modelo de procedimientos servirá de información tanto para los gerentes como trabajadores, así podrán conocer los procesos, las funciones, objetivos y actividades de la empresa, designando sus responsables y mejorando su rendimiento laboral.
- Se plantea a RTA Muebles extender el alcance de la investigación aplicada para documentar todos los cargos de la compañía a partir de la construcción de los manuales de funciones que potencialicen los procesos y procedimientos estratégicos, misionales y de apoyo.
- El análisis de la información contenida en el repositorio de la empresa permitirá fortalecer los inicios del sistema para optar por una futura certificación en la norma ISO 9001:2015 y de esta manera obstar por el reconocimiento, prestigio y calidad.

#### REFERENCIAS

- Agudelo Gaviria, A. (2009). “Diseño del manual de proceso, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora C.I Coffee inn de la ciudad de Pereira-Risaralda”. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Aguiar, D. y Hernández E. (2007). Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal del Instituto Nacional de Electrificación –INDE- y sus empresas. Tesis Inédita. Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Alfonso Beltran, K. (2018). “Diseñar el procedimiento de planificación y gestión del cambio bajo los lineamientos de la norma técnica colombiana NTC- ISO 9001:2015 para el sistema de gestión de calidad de la alcaldía municipal de Cota”. Bogotá: Universidad militar Nueva Granada.
- Ander-Egg, E. (1995). Técnicas de Investigación Social. Argentina: Lumen.
- Buitrago Peña, D. (2007). “Estandarización de procesos en una empresa productora de leche de la Sabana de Bogotá”. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Cantú, Delgado, J. (2011). “Desarrollo de una cultura de calidad”. México: McGraw-Hill, /Interamericana editores. S.A. de C.V. Educación, Cuarta edición 277p.
- Castillo Jarrin, M. (2017). “Estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo de la empresa foto estudio Proaño”. Ambato: Escuela de administración de empresas.
- Gómez, C. (1997). Sistemas administrativos. México: Mc Graw Hill.

Hurtado, Jacqueline. (2000). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Segunda Edición.

J. Diaz, «[www.emprendices.co](http://www.emprendices.co),» emprendices, 04 05 2013. [En línea]. Available: [www.emprendices.co](http://www.emprendices.co). [Último acceso: 07 11 2017].

Marín, N. (2008). *Propuesta de un manual de reclutamiento y selección de personal para Nylontex Internacional S.A.* Tesis Inédita. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Montoni, M. y Rocha, A. R. (2010). “Aplicación de la teoría fundamentada para comprender la implementación de la mejora de procesos de software”. Rio de Janeiro: Documento presentado en las Actas de la Séptima Conferencia Internacional sobre la Calidad de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

Norma Internacional ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad –Requisitos*. Ginebra: Secretaria central de ISO quinta edición.

Peteiro, D. R. (s.f.). *Todo sobre la Gestión por Procesos*. Sinapsys Business Solutions.

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning.

Ruiz Melo, N. (2017). “Diagnóstico inicial para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en REMARQ S.A.S.”. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granda.

Unidad de modernización e innovación [UMI]. (2018). “Guía para la elaboración de procedimientos y caracterización de procesos basada en los criterios de la norma ISO 9001:2015”. Paraguay: Anexo resolución UMI N° 3/18.

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Youset Avendaño, D. (2013). “propuesta para la documentación de los procesos y procedimientos de la cadena de abastecimiento de Archie´s Colombia s.a.” Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Zambrano Banchón, R. (2011). “Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011”. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.



