

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTION DE LOS MANUALES DE  
FUNCIONES DENTRO DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA  
HG HOLDING GROUP S.A.S UBICADA EN EL MUNICIPIO DE YUMBO VALLE  
DEL CAUCA

MARIA FERNANDA GIL CHILITO

JAIR HERNÁNDEZ LÓPEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTION DE LOS MANUALES DE  
FUNCIONES DENTRO DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA H  
G HOLDING GROUP S.A.S UBICADA EN EL MUNICIPIO DE YUMBO VALLE  
DEL CAUCA

MARIA FERNANDA GIL CHILITO

JAIR HERNÁNDEZ LÓPEZ

Anteproyecto presentado para optar al título de Administración de Empresas

Director de trabajo de grado:

RAFAEL SALINA ROJAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cali, 17 de marzo 2020

## DEDICATORIA

A mi madre, esposa e hijo con mucho amor y cariño le dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de este proyecto.

**JAIR HERNÁNDEZ LÓPEZ**

En primer lugar, este trabajo es dedicado a Dios por brindarnos la sabiduría y se motivó de fe para lograr la culminación del presente trabajo. Dedico este trabajo a mi mamá por ser mi pilar de motivación e inspiración para superar cada obstáculo que se presentó en el transcurso del logro del presente y, a todas las personas por coincidir en mi vida.

**MARIA FERNANDA GIL CHILITO**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

**JAIR HERNÁNDEZ LÓPEZ**

Primeramente, a Dios por su ayuda, bondad y sabiduría que me ha manifestado para cumplir mis proyectos, a la universidad Unicatólica quien me brindó las herramientas para formarme en el proceso como profesional y a mi familia que ha sido mi razón de motivación, para saber que todo lo que me propongo lo puedo lograr.

**MARIA FERNANDA GIL CHILITO**

## CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 14
1.1	TITULO DEL PROYECTO..... 14
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ..... 14
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 14
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 16
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 17
1.6	MARCO DE REFERENCIA ..... 17
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS ..... 299
2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 33
2.1	ANÁLISIS INTERNO ..... 33
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 344
2.3	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIONAL ..... 411
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 46
2.5	FACTORES CLAVES DE ÉXITO (ENTORNO)..... 47

2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA	
	59	
2.7	ANÁLISIS DOFA. ....	68
2.8	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD .....	711
2.9	OTROS ANÁLISIS .....	733
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN.....	77
3.1	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN .....	88
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICAS Y FINANCIERAS.....	900
5	CONCLUSIÓN .....	944
6	RECOMENDACIONES .....	95
7	REFERENCIAS.....	96

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Calificación POAM .....	500
Tabla 2. Descripción de Ingresos y Gastos Educativos en el Municipio de Yumbo .....	533
Tabla 3. Matriz MEFE .....	57
Tabla 4. Factores claves de éxito con capacidades distintivas .....	59
Tabla 5. Matriz PCI .....	61
Tabla 6. Matriz MEFI.....	65
Tabla 7. Dofa .....	69
Tabla 8. Análisis de Vulnerabilidad .....	75
Tabla 9. Calificación de factores .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 10. Relización del seguimiento .....	89
Tabla 10. Matriz cursos de acción .....	90
Tabla 12. Recursos propuesta de mejora .....	91
Tabla 13. Estimación y proyección de pérdidas.....	92

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 2. Código CIU.....	35
Cuadro 3. Matriz Poam .....	48
Cuadro 4. Fuerzas de Porter.....	74
Cuadro 5. Matriz existencia manuales de funciones.....	78
Cuadro 6. Manual de funciones conductor vehiculo .....	79
Cuadro 7. Manual de funciones supervisor de bodega.....	80
Cuadro 8 Manual de funciones auxiliar cuarto frio .....	82
Cuadro 9 Manual de funciones auxiliar cargue .....	84
Cuadro 8 Manual de funciones auxiliar de reparto.....	85

## LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1 Ubicación HG HOLDING GROUP .....	255
Imagen 2. Marcas HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet .....	344
Imagen 3. Empresa hortalizas gourmet .....	37
Imagen 4. Empresa Bergerie .....	37
Imagen 5. Producto kott.....	38
Imagen 6. Cadena de valor de HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet .....	41
Imagen 7. Organigrama de la empresa HG Holding Group S.A.S.....	44
Imagen 8. Organigrama Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural .....	56

## RESUMEN

En el presente trabajo se hablará sobre la gestión del área de talento humano y la identificación de una mejora, enfocada con los manuales de funciones requeridos y aplicados en la parte operativa y distribución de los productos de la empresa HG HOLDING GROUP, se toma como base el proyecto presentado para el ciclo tecnológico “propuesta de mejora para la gestión de los manuales de funciones dentro del área del talento humano de la empresa HG Holding Group S.A.S, ubicada en el municipio de Yumbo Valle del Cauca” en los siguientes capítulos encontrará:

Información de los fundamentos teóricos correspondientes con la gestión del área del talento humano, una sencilla descripción de la compañía con sus principales actividades, realizando un diagnóstico de la situación actual de la empresa HG Holding Group mediante las matrices DOFA, MEFE, MEFI PCI, POAM, Porter, que nos permitirán identificar y plantear estrategias para la propuesta de mejora del proceso desarrollado por el personal que constituye el área del talento humano de la compañía.

De igual forma encontrará, el modelo de solución de problemas, la formulación estratégica para cumplir las metas de la compañía, con un modelo de seguimiento y de medición de la gestión que se llevará a cabo con la implementación de lista de chequeo y la actualización de los manuales de funciones, lo cual se verá reflejado por medio de una proyección financiera. Terminada la propuesta para la mejora del proceso del área del talento humano se presentará ante gerencia para que se estudie y se implemente en la compañía.

**Palabras Claves:** Talento Humano, proceso, documentación, manual de funciones.

## ABSTRACT

In this work we will talk about the management of the human talent area and the identification of a focused improvement with the function manuals, required and applied in the operational part and distribution of the products of the company HG Holding Group, it is taken as a basis the project presented for the technological cycle " propuesta de mejora para la gestión de los manuales de funciones dentro del área del talento humano de la empresa HG Holding Group S.A.S, ubicada en el municipio de Yumbo valle del Cauca " in the following chapters you will find:

Information on the technical foundations corresponding to the management of the human talent area, a simple description of the company with its main activities, a diagnosis of the current situation of the company HG Holding Group using DOFA, MEFE, MEFI PCI, POAM matrices, Porter, that we identify ourselves and propose strategies for the improvement proposal of the process developed by the personnel that constitutes the area of human talent of the company.

In the same way of execution, the problem solving model, the strategic formulation to meet the company's goals, with a monitoring and management measurement model that will be carried out with the implementation of the checklist and the update of the function manuals, which will be reflected by means of a financial projection. Once the proposal to improve the process of the human talent area is finished, it will be presented to management so that it can be studied and implemented in the company.

Keywords: Human Talent, process, documentation, functions manual.

Translated with [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator)

## INTRODUCCIÓN

En las pequeñas, medianas y grandes empresas de nuestro país y del mundo en general se presenta la necesidad de implementar programas y proyectos que ayuden a fortalecer administrativamente las diferentes compañías, se llevan a cabo estudios pertinentes donde se evidencia en muchas ocasiones falencias que se ocasionan por un mal manejo por parte de las altas gerencias.

Este trabajo nace de la necesidad que se presenta en la empresa HG Holding Group, donde presenta una serie de fallas a nivel administrativo el cual se identifica desde el área del talento humano que se le da un valor de importancia inferior encaminando a la compañía a generar pérdidas de personal y a llevar controles de calidad por debajo de los objetivos planteados por la compañía, minimizando su capacidad productiva y en algunas ocasiones la pérdida de clientes potenciales para su desarrollo.

Para recolectar la información se aplicaron las diferentes herramientas y entrevistas donde era necesario establecer una serie de datos que permitan brindar bases a la compañía, un rumbo adecuado, dirigiéndola hacia el logro de las metas y objetivos propuestos.

Se realiza una serie de análisis y diagnóstico donde se evidencia que la empresa HG Holding Group presenta situaciones donde la gestión que realiza el talento humano, presenta descuido administrativo llevando al incumplimiento de logros organizacionales obteniendo así la renuncia del personal y llevándola a un declive.

Se podrá observar en los siguientes capítulos la propuesta del programa que podrá ser de ayuda a la compañía para lograr cumplir con las metas, objetivos generales y el desarrollo de la misma llevándola de acuerdo con el programa, y a la mejora que se plantea para tener un buen rendimiento y calidad en su servicio.

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta de mejora para la gestión de los manuales de funciones dentro del área de talento humano de la empresa H G Holding Group SAS ubicada en el municipio de Yumbo Valle del Cauca.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea de Gestión

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** De acuerdo a los elementos de la administración como son la planeación, organización, dirección y control en áreas administrativas de una empresa es vital para la toma de decisiones de mayor importancia en estos entornos tan cambiantes, los cuales se encuentran generando necesidades cada vez más específicas, la rapidez en que se presentan implica constante creatividad para ser flexibles al cambio y cada cambio empresarial debe llevar una adecuada practica administrativa para procurar lograr ser competitivos.

De acuerdo a Chiavenato (2009), el contexto de recursos humanos (RH) es una de las áreas de la empresa que presenta cambios de forma constante, igualmente la legislación laboral colombiana realiza grandes aportes en pro y beneficio del RH, en la actualidad se puede evidenciar con la puesta en marcha de la ley 1562 del 2012 de sistema de gestión y salud en el trabajo. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado, representando un nuevo espacio y otra configuración del campo.

Por lo anterior, llevar las riendas de esta área requiere de diversos conocimientos, prepararse académicamente y contar con experiencia en este campo, ya que el nuevo contexto de recursos humanos ha cambiado el paradigma de ver al ser humano como una maquina más de la organización para considerarlo como colaborador capaz de transmitir conocimiento y convertirse en un líder. La importancia de la administración del talento humano radica en la diversidad de elementos que contiene, por ello no generar un constante control de sus procesos puede bajar las expectativas en cuanto al logro de objetivos y volver obsoletos sus procesos.

En el área de recursos humanos de la empresa HG Holding Group SAS se ha identificado una propuesta de mejora en el manual de funciones, los colaboradores no tienen claro cuáles son sus labores y/o funciones a realizar, las actividades que deben ejecutar en cada puesto de trabajo, por tal motivo se hace necesario consolidar el diseño de manuales para los mismos que, en ellos se establezcan los lineamientos en el desarrollo de cada actividad, con calidad y eficiencia en la prestación del servicio, facilitando la capacitación de nuevos empleados, reducción de errores, evitar reprocesos además de potencializar las habilidades y destrezas de los trabajadores.

Con la propuesta del diseño de los manuales se busca fortalecer el área del talento humano, en reclutamiento, selección del personal, proporcionar una mejor inducción y entrenamiento a los nuevos colaboradores de la compañía, a distribuir mejor la carga de trabajo y eliminar la inseguridad del empleado para dar el cumplimiento de sus tareas; teniendo en cuenta lo citado por Valero de acuerdo al libro de gestión del talento humano de Chiavenato.

*“La gestión del talento humano como conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Valero, 2012)*

Estos hechos brindan a la compañía una mayor oportunidad de ser competitivos con respecto a las demás empresas del mercado, en cuanto a posible pérdida de clientes, no cumplir con los objetivos del área y objetivos organizacionales.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Qué propuesta de mejora se debe de realizar en el área de talento humano de la empresa HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet?

**1.3.3 Sistematización del problema.**

¿Cómo realizar el diagnóstico en el área de talento humano de la empresa HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet?

¿Qué herramientas son necesarias para actualizar los procesos de implementación de los manuales de funciones al interior de la empresa HG Holding Group SAS?

¿Qué efecto tendrá la actualización de los manuales de funciones en la empresa HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Objetivo general.** Identificar una propuesta de mejora para el área de talento humano, enfocado en actualizar los manuales de funciones de la

empresa H G Holding Group SAS ubicada en el municipio de Yumbo Valle del Cauca

#### **1.4.2 Objetivos específicos.**

Realizar un diagnóstico en el área de talento humano para determinar las oportunidades de mejora necesidades y procesos en los puestos de trabajo.

Determinar las herramientas necesarias para actualizar los procesos mediante la implementación de los manuales de funciones de la empresa HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet.

Establecer el efecto financiero que tendrá la actualización de los manuales de funciones en la empresa HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio de esta investigación se llevará a cabo en la empresa H G Holding Group SAS Hortalizas Gourmet la cual se encuentra ubicada en la Calle 16N # 3N – 79 en el municipio de Yumbo barrio Guacanda, donde se identificó una serie de factores y situaciones que afectan la gestión que se está realizando en el área del talento humano lo cual impacta en la disminución de la competitividad en su entorno.

A nivel práctico, esta investigación representa una oportunidad importante para potencializar los procesos llevados a cabo en el área objeto de estudio, y que actualmente no se está llevando a cabo de la mejor manera, debido a que no son puestos en práctica los elementos de la administración del talento humano (planificar, organizar, dirigir y controlar).

Desde otra perspectiva el desarrollo de la propuesta identificación de mejora de la gestión del talento humano en la empresa HG Holding Group, permite poner en práctica lo aprendido en el programa de administración de empresas en la fundación universitaria Católica Lumen Gentium, se establecerán las políticas de la administración del talento humano con énfasis a los manuales de funciones, asimismo la actualización y verificación anualmente acorde a los requerimientos de la actualidad.

Para finalizar, el presente proyecto de grado suministrará a la compañía una serie de herramientas necesarias para su crecimiento institucional, ya que la encaminará a una toma de decisiones acertada, al desarrollo y progreso de la empresa.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Referente teórico.** El área de talento humano conlleva una gran serie de modificaciones en todos sus ámbitos, por lo cual las definiciones que se tenían al respecto han cambiado o se han modificado en base a las doctrinas de la administración. Los recursos humanos son muy importantes para las compañías y el desarrollo de estas, como parte de esta investigación buscaremos confirmar lo expresado anteriormente.

Chiavenato, I (2009) define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

De acuerdo con lo expresado por (Robins & Coulter, 2008) se puede afirmar que en el área del talento humano es las que más sufre cambios en la actualidad y en este entorno cambiante tendrá más cambios en el futuro, donde las compañías se dieron cuenta que sin el coeficiente intelectual y participación de sus colaboradores una empresa no tendrá razón de ser. El avance tecnológico experimenta un

espectacular e intenso desarrollo en las compañías, como también en las personas que participan en ella, el mundo vive cambiando cada vez con más velocidad, por el año de 1990 la era de la información tecnológica se proporcionó las condiciones básicas para el nacimiento de la globalización, el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso, cediendo este lugar al conocimiento, es la época del capital humano y del intelectual que este se vuelve básico e indispensable para cualquier desarrollo de la idea de negocio, las gerencias toman el reto de convertir ese capital intelectual en algo que sea útil y productivo a la vez, en la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, dando así mayor énfasis al cambio la creatividad y la innovación que se convierten en el valor agregado para la compañía.

La planeación estratégica del capital humano según Werther (2014) es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante ella, los gerentes de línea y los especialistas en capital humano pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la entidad y que permiten llenar las vacantes existentes con base en una filosofía pro activa. La estrategia organizacional no puede estar solo en la mente de los dirigentes, sino que debe inundar la cabeza y el corazón de todas las personas que conforman una organización para que pueda ser transformada en acción y resultados concretos.

Es importante tener presente que las personas son quienes implementan la estrategia, la concretan y, en consecuencia, alcanzan las metas y objetivos establecidos. Para que la estrategia organizacional tenga una implementación correcta y alcance los fines propuestos en el plan estratégico, debe ser entendida por todos los miembros de la organización, de modo que todos conozcan y comprendan el sentido de su esfuerzo y dedicación personales. Si la organización no cuenta con el personal que tenga las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional. Los gerentes

y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes congruentes con los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Según McGregor (2007) autor de la teoría y considera que los individuos encuentran en sus empleos una alta satisfacción y se esfuerzan siempre en busca de lograr los objetivos y mejores resultados para la compañía teniendo en cuenta la misión y visión, las compañías deben de liberar las aptitudes de sus colaboradores en favor de dichos resultados, regulando las actividades laborales, genera controles y lleva su debido orden, dando reconocimiento a los empleados. En esta teoría el ser humano se activa, le gusta trabajar y asumir responsabilidades, existe la participación, delegación y comunicación, el capital humano cuanta con la capacidad de ocupar en gran medida su imaginación, innovando y creando soluciones a sus problemas de área, logrando así evitar reprocesos teniendo claro sus tareas y funciones contribuyendo a la organización con el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

De acuerdo a Rodríguez (2012) Un manual administrativo correctamente elaborado e implantado puede ser una valiosa herramienta administrativa. Se podrá comprobar esto si consideramos que los manuales administrativos son los medios que guían el funcionamiento de todo tipo y tamaño de empresa. Es decir, son una manifestación concreta de la gerencia general orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades. Esta última afirmación resultará más clara si tenemos presente que la redacción de un manual requiere de un conocimiento detallado sobre el tema tratado (organización, procedimientos, políticas, calidad total, etc.). Por consiguiente, debe ir precedido de un minucioso trabajo de análisis que conduzca a la identificación de cada fase del proceso de elaboración. El resultado de este trabajo es la identificación de todos los errores e inconsistencias que afectan el proceso mismo.

Según Torres, J (2014) El problema radica en que la mayoría de las organizaciones, en especial las pequeñas y medianas, consideran el diseño de cargos como una

simple lista o enumeración de tareas, actividades o funciones que deben ser cumplidas y no como una fuente de satisfacción para las personas. Pero el desafío actual es considerarlo no como un proceso rutinario, estático y mecanicista, por el contrario, es un proceso dinámico y continuo, que bien estructurado y debidamente alineado con la plata-forma estratégica puede producir bienestar en las organizaciones y mejorar la calidad de vida para las personas que hacen parte de ellas. Por tanto, el diseño de puestos puede desempeñar un papel preponderante al intentar identificar las necesidades de los empleados y de la organización y eliminar obstáculos en el lugar de trabajo que frustran dichas necesidades.

De acuerdo a L., S., Valle, R., López, Á. (2014). Nos indica, para que el departamento de recursos humanos sea eficiente, debe no solo comprometerse con la organización, sino también disponer de una estructura interna adecuada. Si bien no existen reglas fijas respecto a su diseño interno, sí pueden señalarse algunos criterios para guiar su estructuración. Debiera quedar claro que la orientación que debe adoptar el departamento de recursos humanos de cualquier organización ha de ser proactiva. Esto es, intentar anticiparse a las situaciones y ser los primeros en plantear acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar antes que nuestros competidores las oportunidades. Pero para poder desempeñar ese importante papel es necesario:1. Dotar a los directores de recursos humanos de las competencias necesarias (próximo epígrafe).2. Tener integrada la dirección de recursos humanos en la gestión general de la organización, participando en las decisiones, cualquiera que sea el nivel de las mismas.3. Aplicar unas políticas de recursos humanos para el conjunto de la organización.4. Que el departamento de recursos humanos tenga el poder y la autoridad suficientes como para que se garantice la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad

**1.6.2 Referente conceptual.** A continuación, se presentan alguno de los conceptos más relevantes mencionados a lo largo del proyecto que es de vital importancia tener claro para sus comparaciones con el contexto de la empresa.

**1.6.2.1 Gestión del talento Humano:** En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de Recursos Humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos. (Chiavenato, 2009, p. 42).

Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. (Chiavenato, 2009, p. 42).

**1.6.2.2 Talento humano:** Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. (Chiavenato, 2009, p. 49).

**1.6.2.3 Estrategia organizacional:** La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. (Chiavenato, 2009, p. 73).

**1.6.2.4 Ausentismo:** El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo. (Chiavenato, 2009, p. 90).

**1.6.2.5 Rotación de personal:** La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

(Chiavenato, 2009, p. 91).

**1.6.2.6 Reclutamiento:** el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al Mercado de Recurso Humano. (Chiavenato, 2009, p. 116).

**1.6.2.7 Puesto:** Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando un trabajo determinado. En general, cuando se pretende saber qué hace una persona en la organización se pregunta cuál es el puesto que desempeña. (Chiavenato, 2009, p. 203).

**1.6.2.8 Diseño de puestos:** El diseño de puestos (job design) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. (Chiavenato, 2009, p. 205).

**1.6.2.9 Descripción de los puestos:** significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. (Chiavenato, 2009, p. 222).

**1.6.2.10 Análisis de los puestos:** Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. (Chiavenato, 2009, p. 222).

### **1.6.3 Referente contextual.**

**1.6.3.1 Entorno Departamental:** Departamento Valle del Cauca situado al suroccidente del país, formando parte de las regiones andina y pacífica. De oriente

a occidente, el territorio está constituido por cuatro unidades fisiográficas: la llanura del Pacífico, en donde se distingue una faja costera o andén aluvial, después de esta faja litoral comienza la llanura selvática, que se extiende hasta las estribaciones cordilleranas; la cordillera occidental que se extiende por el departamento en dirección sureste – norte; el valle del río Cauca, que es una planicie originada por una depresión tectónica interandina; y la vertiente occidental de la cordillera central que comprende la vertiente del valle del río Cauca y el macizo central o área de páramos. Las numerosas corrientes conforman dos vertientes, la del pacífico y la del magdalena, a través del río Cauca.

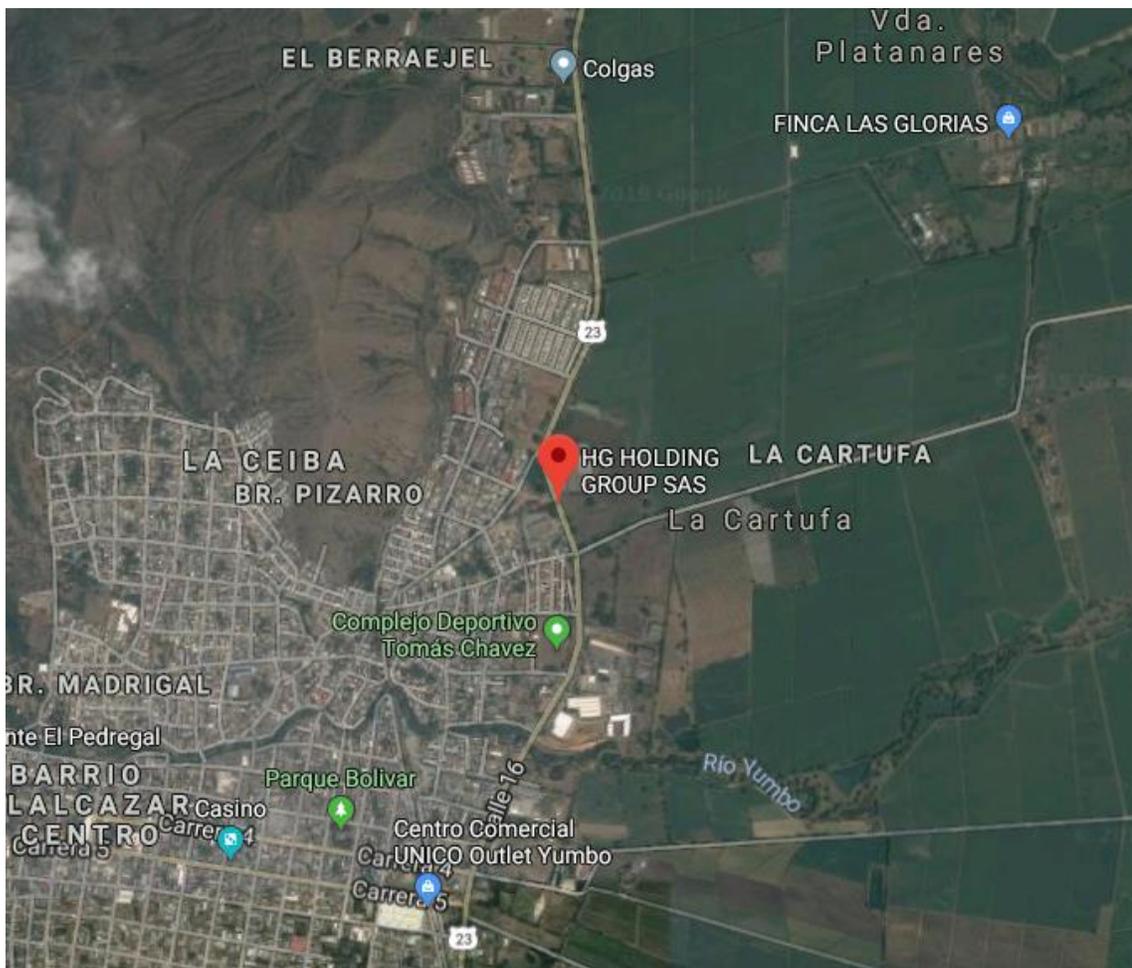
Valle del Cauca centra su sistema vial en el eje norte - sur, y varios ramales que comunican al Departamento con las ciudades más importantes del país. Buenaventura constituye el principal puerto colombiano; el río Cauca permite la navegación de pequeñas embarcaciones. El Departamento cuenta con una red aeroportuaria localizada en los municipios de Cali, Palmira, Buenaventura, Cartago y Tuluá. El aeropuerto internacional "Bonilla Aragón", localizado en el municipio de Palmira, es uno de los de mayor movimiento en el país, tanto de carga como de pasajeros.

**1.6.3.2 Entorno Local:** HG Holding Group está ubicado en el municipio de Yumbo, capital industrial de Colombia, en la dirección Cl. 16, 3N79 barrio guacanda. Yumbo cuenta con una ubicación privilegiada: a 10 minutos del aeropuerto internacional alfonso bonilla aragón, a 1½ hora del puerto de Buenaventura y se localiza dentro del área de influencia de la ciudad de Cali, que es el principal centro de consumo del suroccidente colombiano. Esta condición le ha permitido a Yumbo acoger un tejido industrial de alta complejidad en el cual hacen presencia reconocidas firmas

nacionales y extranjeras que atienden el mercado local y exportan a varios países” (Cámara de Comercio de Cali, 2014)

HG Holding Group está ubicado el municipio de Yumbo, capital industrial de Colombia, exactamente en la dirección Cl. 16, 3N79

### Imagen 1 Ubicación HG HOLDING GROUP



Fuente: Google Maps 2020

**1.6.4 Referente legal.** En el presente punto se pretende presentar algunas generalidades de normas y leyes en Colombia que regulan tanto la documentación como los procesos llevados a cabo por el área del Talento Humano.

Requisitos de la gestión de documentos según la norma ISO 9001

Clasificación de la documentación La norma ISO 9001 distingue 2 grandes grupos de documentos. (Isotools, 2015)

Los que contienen información sobre el resultado o la realización de actividades, denominados registros :(Isotools, 2015)

El resto de los documentos no incluidos en el primer grupo, que reciben el nombre de documentos de especificación o especificación documentada: fichas técnicas, planos de piezas, instrucciones de trabajo, leyes, planes de control, manuales de usuario, etc. (Isotools, 2015)

**1.6.4.1 El control documental ISO 9001.** Un control documental es toda actividad de gestión realizada para controlar la documentación, siendo la parte más visible de la realización de un control documental las evidencias que quedan sobre el mismo documento, y que la norma ISO 9001 exige que sean las siguientes. (Isotools, 2015)

Código del documento utilizado para identificar unívocamente el documento. (Isotools, 2015)

Edición o versión del documento utilizado para conocer el nivel de actualización del documento. (Isotools, 2015)

Fecha de creación o actualización, fecha de revisión, fecha de aprobación y fecha de caducidad. (Isotools, 2015)

Persona que realiza el documento y también que lo revisa y aprueba. Se debe incluir el nombre y apellidos y datos de afiliación, así como la firma. (Isotools, 2015)

Otros datos identificativos del documento: título, número de páginas y organización de donde proviene. (Isotools, 2015)

Personas que disponen de una copia del documento. (Isotools, 2015)

Sello de entrada del documento en la organización. (Isotools, 2015)

Existen también otra clase de controles documentales que no dejan huella en el documento, como, por ejemplo: (Isotools, 2015)

Mantener listados de documentos, como un control que contenga la lista de las instrucciones vigentes. (Isotools, 2015)

Tomar registros varios sobre lo que se hace con la documentación, por ejemplo, un listado donde se indique que cambios se han hecho al actualizar un documento. (Isotools, 2015)

**1.6.4.2 Colombia, Ley 1562 de 2012.** El sistema general de riesgos laborales es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. (Consultorsalud, 2012)

Se entenderá en adelante como seguridad y salud en el trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

En lo sucesivo se entenderá como el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST. Este Sistema consiste en el desarrollo de un proceso lógico y

por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo.

Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte.

Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o contratante durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo.

Igualmente se considera accidente de trabajo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores o contratistas desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

También se considerará como accidente de trabajo el ocurrido durante el ejercicio de la función sindical, aunque el trabajador se encuentre en permiso sindical siempre que el accidente se produzca en cumplimiento de dicha función.

De igual forma se considera accidente de trabajo el que se produzca por la ejecución de actividades recreativas, deportivas o culturales, cuando se actúe por cuenta o en representación del empleador o de la empresa usuaria cuando se trate de trabajadores de empresas de servicios temporales que se encuentren en misión.

Es enfermedad laboral la contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. El gobierno nacional, determinará, en forma periódica, las enfermedades que se consideran como laborales y en los casos en que una enfermedad no figure en la tabla de enfermedades laborales, pero se demuestre la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacionales será reconocida

como enfermedad laboral, conforme lo establecido en las normas legales vigentes. (Consultorsalud, 2012)

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.7.1 Tipo de estudio.**

**Estudio descriptivo.** En este proyecto se utilizará este estudio, ya que el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, se realizará un análisis para identificar las falencias de la empresa H G Holding Group y brindar propuesta de solución para mejorar su sostenibilidad.

Según estudios e investigaciones realizadas, las compañías que presentan esta clase de falencias administrativas el personal dura poco tiempo, y su rendimiento es poco productivo ya que no tiene el apoyo por parte de la gerencia ni seguimiento del área de talento humano para lograr mejorar y ser apto en su desarrollo como productor dentro de la compañía y así poder lograr y brindarle a la empresa una sostenibilidad por falta de organización.

### **1.7.2 Método de investigación.**

**1.7.2.1 Método de la observación.** Para la realización de este proyecto con el fin de recoger la información necesaria se establecerá una observación directa, ya que esta técnica nos permite tener un acercamiento directo al problema, mediante esto se revisará los documentos en el área de talento humano de la empresa en estudio para mitigar las falencias evidenciadas. Como apoyo para realizar esta

observación se implementará lista de chequeo que permita evidenciar los documentos que posee el área y su actualización.

**1.7.2.2 Método inductivo.** A partir de lo plasmado por Chiavenato de la redistribución de las prácticas de recursos humanos delegadas a los gerentes de línea, se induce a que estos deben de realizar la planeación para tener el control de sobre sus falencias y posibles novedades, ya que son los que están directamente relacionados e involucrados con los puestos de trabajo a su cargo y pueden determinar con facilidad las variaciones necesarias en estos, como reestructuración y/o actualización de la descripción de puestos y con ello sus manuales de funciones. Al área del talento humano se le asigna verificación y el seguimiento de lo propuesto por los Gerentes de línea, lo cual llevara a la compañía estar en competitividad con las empresas del entorno,

**1.7.2.3 Método de análisis.** Analizar los resultados obtenidos que se obtengan de la implementación de la lista de chequeo, para la validación de la actualización de la documentación de los manuales de funciones y comparar con las diferentes teorías mencionadas en el referente teórico, ayudara a tener claro cuáles son las falencias de la organización y que puestos de trabajo intervenir para la optimización del talento humano.

### **1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.**

**1.7.3.1 Fuentes primarias.** Toda la información referente al entorno interno de la empresa se obtuvo a través de entrevistas, y encuestas con el profesional del área del talento humano y los colaboradores de la empresa HG Holding Group Hortalizas Gourmet, adicional de los documentos que le competen a su área.

**1.7.3.2 Fuentes secundarias.** La recolección de la información inherente al tema se obtuvo en su mayoría del libro gestión del talento humano de Chiavenato el cual cita diferentes autores de teorías clásicas, de leyes y normas colombianas dirigidas a las actividades competentes del área del talento humano, bases estadísticas del entorno del sector agricultor, entre otros.

**1.7.3.3** Entrevista realizada al Coordinador de recursos humanos de la empresa HG Holding Group

Señor. Juan David Franco

Como parte fundamental es la recolección de datos para conocer el estado actual de la empresa HG Holding Group, se decide realizar la entrevista al señor Juan David Franco con el fin de obtener información importante sobre el área de talento humano, específicamente del proceso de selección de personal el cual está en sus labores como encargado del área de RH.

De acuerdo a la información proporcionada por el señor Juan David, se evidencia que la compañía cuenta con una falencia en la gestión de los manuales de funciones por parte del área de talento humano y algunos puestos de trabajo carecen de ellos, debido a esto la compañía se ve afectada en reprocesos de las tareas y obligaciones del empleado, hay rotación de personal, sobrecarga laboral, incrementos por los procesos de contratación, como también se ve afectada en el ámbito financiero debido a la falencia existente se incurre en gastos adicionales por que los colaboradores no tienen claras sus obligaciones.

La compañía no aplica estrategias claras y definidas sobre el área objeto de estudio, cuando llega un nuevo empleado le brindan la inducción acorde al puesto de trabajo que va a desempeñar dentro de la organización, esto se realiza sin su debido soporte que es este caso es el manual de funciones; el trabajo realizado en este

proceso permite identificar las falencias que se generan en el área de talento humano.

## 2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

**2.1.1 Reseña histórica.** Hortalizas Gourmet es una compañía agroindustrial dedicada a la siembra, el procesamiento y la distribución de productos frescos, fundada en el municipio de Yumbo en el año 2.000 por un agrónomo y una administradora de empresas que se unieron con el deseo de ofrecer aquellos productos antes importados, creando así la familia Hortalizas Gourmet comprometidos a contribuir con la salud integral de sus consumidores a través de alimentos sanos e innovadores.

Hortalizas Gourmet inicio sus operaciones con un grupo pequeño aproximado de 20 empleados, principalmente horticultores dedicados a la siembra, cuidado y cosecha de las hortalizas, alcanzando con ellos objetivos como la distribución de sus productos a las principales cadenas de supermercados y cinco años después la empresa se incursionó con la producción de frutas logrando así tener unos volúmenes que les permitió salir del mercado local a las principales ciudades del país.

Con el tiempo fueron creciendo y diversificando, en el año 2010 se inició con el proyecto de la granja ovina **BERGERIE**, hoy uno de los principales criadores y expositores dedicados a la producción de genética tanto de razas maternas como de razas cárnicas lo que generó la creación de la marca **KOTT**, procesadora de cárnicos y embutidos.

Imagen 2. Marcas HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet



Fuentes HG Holding Group Hortalizas Gourmet 2020

Ya con estas tres marcas se vio la necesidad de crear un Holding que las representa como un solo grupo y muy seguramente proyectarse a la creación de otras marcas que se integren de una manera u otra a las actividades del grupo empresarial.

En la actualidad Hortalizas Gourmet realiza operaciones productivas bajo el nombre H.G Holding Group Hortalizas Gourmet SAS y como grupo se dedica a la producción de un amplio portafolio de productos elaborados bajo sus tres diferentes marcas; la marca **KOTT carne de cordero gourmet**, produce cárnicos, embutidos y procesados con 100% carne de cordero, **Hortalizas Gourmet** alimentos y conservas, se dedica a la siembra, procesamiento y distribución de hortalizas frescas y procesadas, en **BERGERIE granja ovina**, se da la cría levante y ceba de animales para la producción de carne.

## 2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

**2.2.1 Identificación del sector.** La actividad económica de la empresa HG Holding Group Hortalizas Gourmet se ubica en el sector agropecuario y actividades manufactureras. La empresa se dedica a la transformación y comercialización de

vegetales, frutas y cárnicos con la granja ovina donde se produce razas maternas y razas cárnicas.

Representado en el siguiente Código CIU

Cuadro 1. Código CIU

SECCION	DIVISION	GRUPO	CLASE	DESCRIPCION
A	01			Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas
		011		Cultivo agrícolas transitorios
			0113	Cultivo de hortalizas, raíces y tubérculos
		014		Ganadería
			0143	Cría de ovejas y cabras
		016		Actividades de apoyo a la agricultura y la ganadería, y actividades posteriores a la cosecha
			0161	Actividades de apoyo a la agricultura
			0162	Actividades de apoyo a la ganadería
			0163	Actividades posteriores a la cosecha
			0164	Tratamiento de semillas para propagación
C	10			Elaboración de productos alimenticios
		101		Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos
			1011	Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
		102	1020	Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos

Fuente Cámara de Comercio, S F

Según el informe económico de cámara de comercio de Cali realizado el 14 de febrero de 2018 la economía colombiana ha presentado desaceleración económica registrando un crecimiento del 1,7% durante el 2017, cifra que no se registraba desde 2009. Por su parte, el sector agropecuario registro transacciones por USD 7,4 mil millones durante 2017 (7,2% más que en 2016).

Por otro lado, el sector agropecuario en Cali y Valle del Cauca en 2017 fue fuerte en la producción de huevo el cual tuvo un crecimiento de 11,6% respecto a 2016, la

producción de carne de pollo creció 9,9% durante 2017 respecto a 2016. De igual manera, la producción de carne de cerdo aumento 5,0% anual en 2017.

Respecto, a la molienda de caña, esta actividad aumento 2,8% durante los once primeros meses del año anterior.

En lo que corresponde al sector manufacturero, la producción industrial en Cali disminuyo 1,5 % en enero-septiembre 2017 frente a igual periodo de 2016, sin embargo, los subsectores de molinería y almidones 13,1%, jabones y detergentes 3,7%, confitería y cacao 2,9%, y papel y cartón 2,8% representaron un desempeño positivo.

Por otro lado, un análisis realizado del comportamiento de este sector en el 2017 dio un aviso de lo que sería el 2018, se estimó que el sector agropecuario bajaría la rentabilidad de la producción por lo que crecería menos que el promedio de la economía del país. (Portafolio, 2018)

## **2.2.2 Descripción de las actividades económicas.**

**2.2.2.1 Oferta.** Es la “cantidad del bien que los vendedores pueden y quieren vender”. (Mankiw, 2012, p. 73)

La empresa inició sus operaciones con el cultivo, procesamiento y distribución de hortalizas, bajo la marca Hortalizas Gourmet, quienes desde el 2000 a 2010 fortalecieron la demanda alcanzando a tener una producción permanente de 160 hectáreas, cosechando aproximadamente 200 toneladas semanales de una gran variedad de frutas y hortalizas, que, sumadas a las buenas prácticas agrícolas y manufactureras posicionaron la empresa en el mercado y en el sector.

Bajo esta marca, H.G Holding Group SAS tiene un portafolio de productos frescos, productos congelados y productos procesados.

Imagen 3. Empresa hortalizas gourmet



Fuente: (Hg Holding Group, 2018)

Con el paso del tiempo Hortalizas Gourmet se abrió paso a nuevas marcas y nacieron la compañía BERGERIE y KOTT, que respectivamente tiene como objetivo principal la cría levante y cebada de animales para la producción de carne con los más altos estándares y, la producción de la mejor carne de cordero, contando con más de 1.600 ejemplares.

Imagen 4. Empresa Bergerie



Fuente: (Hg Holding Group, 2018)

Imagen 5. Producto kott



Fuente: Hg Holding Group, 2018

**2.2.2.2 Demanda.** “Cantidad de un bien que los compradores están dispuestos y tienen la capacidad de comprar.” (Mankiw, 2012, p. 67)

Gracias a diversos acontecimientos mundiales como la guerra, la innovación tecnológica y la globalización; la agricultura hoy en día juega un papel importante para la economía del país, ya que las naciones han reconocido esta actividad como asunto estratégico para su desarrollo y resaltan sus beneficios en el equilibrio de la nutrición y la salud de las personas (IFPRI, 2012).

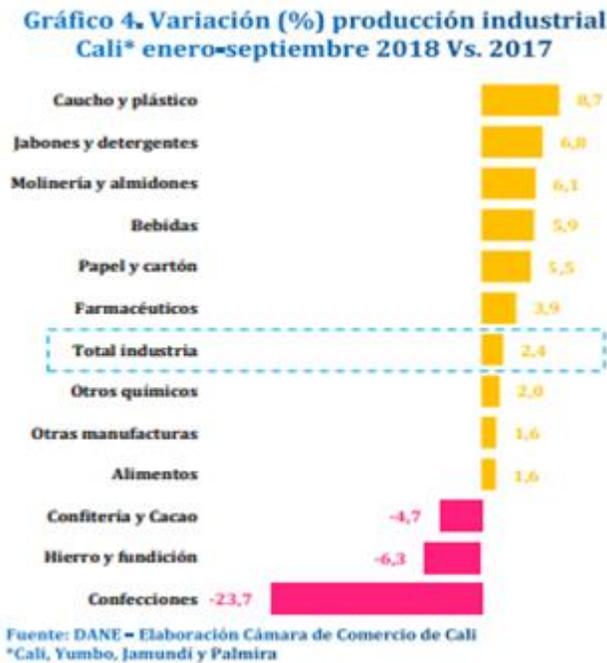
Debido a lo anterior y por tal motivo a diferentes países les ha llamado la atención celebrar tratados de libre comercio con Colombia, más aun, teniendo en cuenta la perspectiva de crecimiento de la demanda mundial de alimentos para el año 2050 (Conforti, 2011) esto aporta al aumento de la demanda de los productos obtenidos de las actividades agrícolas y, gracias a la topografía y clima de Colombia hay gran variedad de tierras donde de acuerdo a su locación se obtiene diferentes productos de la producción agrícola; lo que ha permitido a empresarios percibir rentabilidad en este sector y ampliar su capacidad productiva, esto se hace también gracias a los incentivos que el Gobierno ha puesto en marcha para los productores agrícolas según refiere la Cámara de Comercio de Cali.

Como lo reporta la Cámara de Comercio de Cali, el Valle del Cauca donde se ubica (H.G. Holding Group SAS) es considerado una de las zonas más ricas para el desarrollo de diferentes sectores de la agroindustria y es fuerte en la industria azucarera y las apuestas productivas tradicionales como pulpa, papel y cartón y la industria farmacéutica, existen unas apuestas productivas de sectores emergentes con gran potencial como el cuero y el calzado, los cafés especiales, las plantas medicinales, la reforestación de suelos, la pesca y la acuicultura, por último la industria hortofrutícola donde se sitúa la empresa Hg Holding Group Hortalizas Gourmet.

Gracias al reporte de la cámara de comercio (2019) “enfoque competitivo” informe #110

El Valle del Cauca mantuvo el tercer lugar en la producción de carne de cerdo en Colombia; entre enero y noviembre de 2018 se reportó la producción de 599,5 miles de cabezas en el departamento, lo cual representó 15,1% de la producción nacional, después de Antioquia (45,1%) y Bogotá (17,4%). De mantener este ritmo de crecimiento, el Valle del Cauca podría ubicarse en los próximos años como el segundo productor de carne porcina en el país, así como ya es el segundo productor de carne de pollo. La molienda de caña de azúcar en el valle geográfico del río Cauca aumentó 4,9% en lo acumulado a octubre de 2018, al pasar de 20,4 millones de toneladas en 2017 a 21,4 millones en igual periodo de 2018. La producción de azúcar en los primeros diez meses de 2018 llegó a 2 millones de toneladas, lo que representó un crecimiento anual de 7,5%. El consolidado de la producción industrial en Cali 3 durante enero-septiembre de 2018 aumentó 2,4% frente a igual periodo de 2017. Los subsectores caucho y plástico (8,7%), jabones y detergentes (6,8%), molinería y almidones (6,1%), bebidas (5,9%), papel y cartón (5,5%) y farmacéuticos (3,9%) jalonaron dicho crecimiento (Gráfico 4).

Gráfico 1. Variación producción Cali enero – septiembre 2018



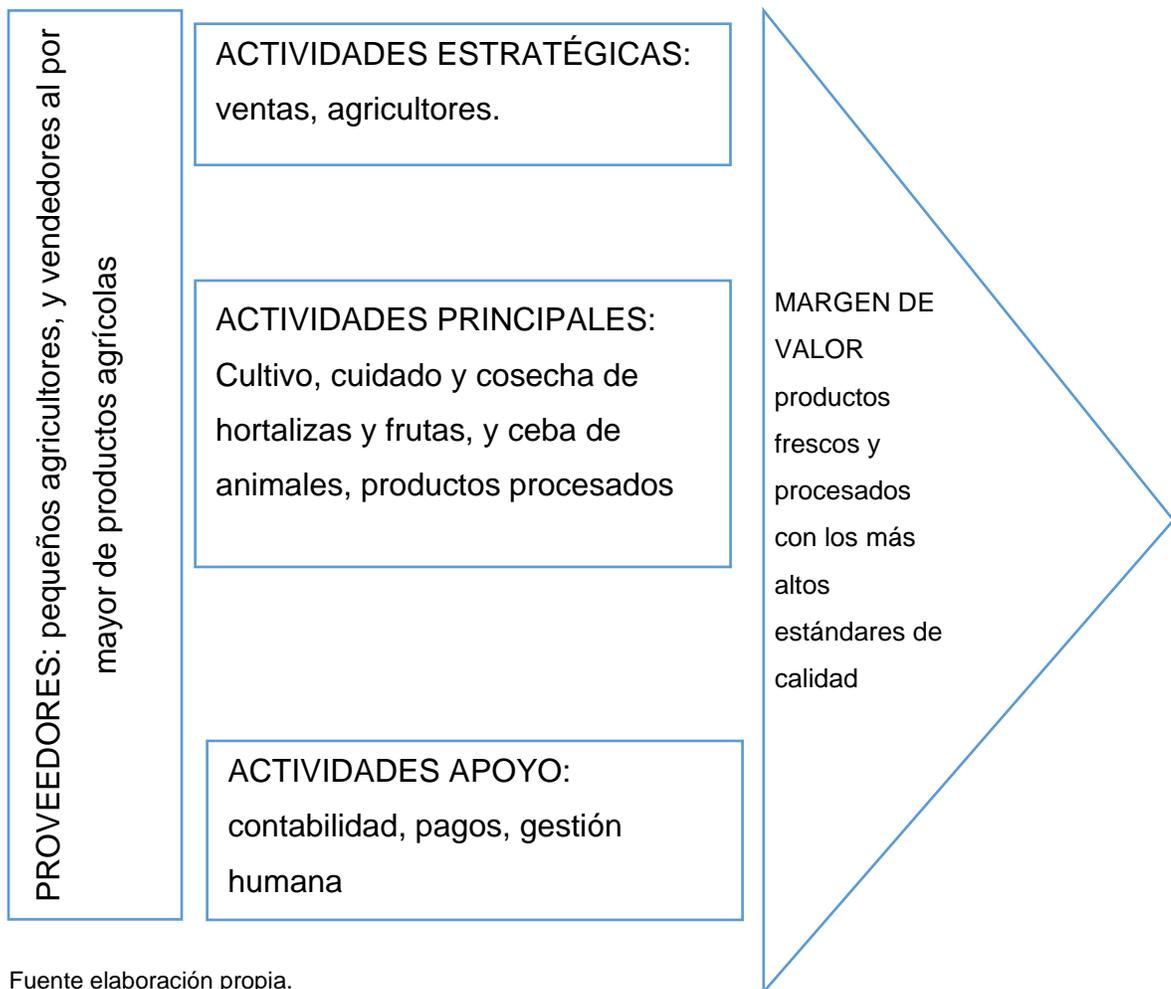
Fuente Cámara de Comercio de Cali 2018

Se puede concluir: el sector agrícola está ganando importancia en el mercado a nivel nacional y departamental, sin embargo, situando la actividad económica de la empresa H.G Holding Grupu Hortalizas Gourmet dentro del sector con la producción de hortalizas, frutas y carne de cordero no tiene una demanda fuerte en comparación a la producción de caña de azúcar, producción de carne porcina y pollo.

## 2.3 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIONAL

### 2.3.1 Identificación de la estructura

Imagen 6. Cadena de valor de HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet



Fuente elaboración propia.

De acuerdo con las 5 fuerzas planteadas por Porter a través de la cadena de valor se identifican y muestran el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente de la empresa H G Holding Group Hortalizas Gourmet SAS.

Su margen de valor son los productos frescos y procesados con los más altos estándares de calidad, por lo cual se destaca de sus principales competidores. Este margen de valor inicio con el deseo de ofrecer a la localidad un portafolio de productos frescos que antes se importaban, siempre pensando en dar un valor agregado para diferenciarse del agricultor común

Para la empresa H G Holding Group Hortalizas Gourmet SAS las actividades estratégicas son las aquellas realizadas por los pequeños agricultores con los que se apoya para coordinar y llevar a cabo las actividades agrícolas que permiten el desarrollo de los campos de cultivo. Esta actividad va desde el momento y manera de la siembra hasta su cosecha y distribución, por otro lado, gracias a las actividades de ventas la empresa hoy distribuye a las principales cadenas de supermercados y restaurantes del país participando de esta manera en la cadena de abastecimiento.

Las actividades principales son:

La creación de planes anuales donde se establece los tipos y las cantidades de cultivos a cultivar, de acuerdo con factores tales como condiciones del suelo, clima, apoyo del gobierno y condiciones del mercado, además de la cantidad de producción de razas ovina y procesos cárnicos.

La preparación de la tierra (arar, gradar) a mano o con máquina, y esparcir fertilizantes y abono.

La preparación de cría levante y selección de ceba de animales.

Seleccionar y sembrar semillas, y plantar plantas de semillas.

Mantener las cosechas, cultivando la tierra, trasplantando, podando o adelgazando plantas, y colocando y manejando equipos de irrigación.

Controlar malas hierbas, plagas y enfermedades, aplicando herbicidas y pesticidas siguiendo estándares de higiene y calidad.

Recolectar las cosechas y destruir los cultivos enfermos o innecesarios.

Inspeccionar, limpiar, calificar, clasificar, empaquetar, almacenar y cargar cultivos para comercialización.

Contratar, coordinar y dirigir a los trabajadores agricultores.

Mantener el inventario, y comprar suministros.

Llevar el mantenimiento de las instalaciones de la granja, vallas, equipo y sistemas de suministro de agua.

Distribución de los productos a las grandes superficies y de más destinatarios en el valle del cauca.

Todas las anteriores son aquellas donde se produce la actividad económica de la empresa y lleva al cumplimiento de los objetivos de crecimiento.

Las actividades de apoyo se centran en realizar las tareas del área administrativa, como la contabilidad, compras, gestión humana, pagos, cartera y demás tareas incluyendo el mantenimiento de registros financieros, manejar presupuestos y cuentas, evaluar alternativas de comercialización del producto, establecer estrategias de mercado, promover y comercializar productos, y organizar la venta y el transporte de productos, todas estas dan apoyo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

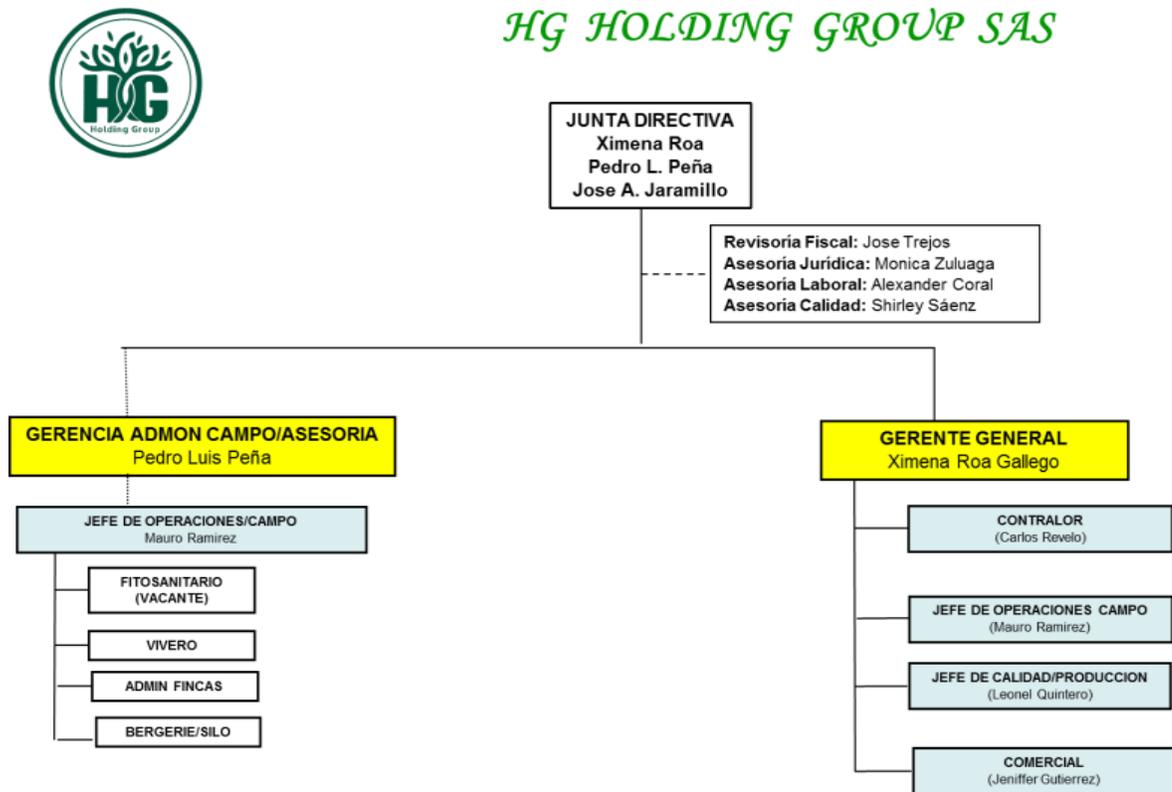
Sus proveedores como parte responsable del logro de los objetivos son los otros pequeños agricultores y comercializadores al por mayor de productos agrícolas que permite proveer a la compañía de insumos para el cuidado de las tierras y animales. Así como aquello que proveen los implementos para el mantenimiento de la

infraestructura y los que garantizan un excelente ambiente para la estadía del personal durante su jornada laboral.

**2.3.2 Organigrama.** El área de gestión del talento humano tiene como objetivo principal permitir el logro de la estrategia corporativa.

HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet es un grupo conformado por tres marcas que operan bajo la empresa Hortalizas Gourmet, estas tienen una posición dentro del organigrama de la compañía, al intento de plasmarlas en él se obtiene el siguiente organigrama.

Imagen 7. Organigrama de la empresa HG Holding Group S.A.S



Fuente: H G Holding Group SAS Hortalizas Gourmet. S.F

### **2.3.3 Descripción e interrelaciones de las áreas funcionales de la empresa.**

La estructura organizacional permite identificar la relación entre las áreas de la empresa, evidenciando de manera clara el debido proceso de comunicación, toma de decisiones y subordinación. Todos los componentes dentro de la organización deben estar estrechamente relacionados con el cumplimiento efectivo que realizan estos de cada una de sus labores por las cuales fueron contratados. (Hill y Jone, 2009)

En el organigrama de H G Holding Group SAS el puesto que articula todas las funciones de la empresa hacia el logro de los objetivos organizacionales es la Junta Directiva, a partir dicho puesto se desprende la intención de organizar la compañía en dos ramas:

La gerencia administrativa de campo y quien le reporta a esta es el Jefe de Operaciones de Campo quien debe estar al tanto del cumplimiento de los objetivos de la planta Bergerie, administración de fincas, vivero y el fitosanitario. Por lo anterior se dice que en esta división se encuentra la actividad operativa de las 3 marcas de la compañía.

Por otro lado, se encuentra el puesto gerente general vela por el cumplimiento de los objetivos del contralor, el jefe de operaciones de campo, el jefe de calidad de producción y el área comercial. La forma de organización de esta división permite evidenciar que el puesto de gerente debe tener habilidades y conocimiento las actividades del contralor, producción, calidad y comercial.

Recordando lo mencionado por Chiavenato, es importante decir que el diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y la distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, como se define el poder y como debe funcionar las cosas. (Chiavenato, 2009)

La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida, ya que los puestos de trabajo forman parte integral del formato estructural de la organización. Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. (Chiavenato, 2009)

Por lo anterior se dice que no poseer una estructura organizacional adecuada o mínimamente actualizada a los requerimientos de la actualidad también afecta una correcta implementación de los manuales de funciones.

## **2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

**2.4.1 Misión corporativa.** Contribuir a la salud integral de nuestros consumidores a través de alimentos sanos, innovadores y de excelente calidad. Apoyar el desarrollo de nuestros proveedores y al logro de una mejor calidad de vida de nuestros colaboradores. Siempre con el objetivo de influir de manera positiva en el desarrollo de nuestro entorno. (HG Holding Group SAS. S.F)

**2.4.2 Visión corporativa.** Ser la mejor opción para el consumidor de frutas y hortalizas a nivel nacional, ofreciendo un amplio portafolio de productos frescos y procesados que nos permita ser reconocidos por nuestra calidad, cumplimiento innovación e inocuidad. (HG Holding Group SAS. S.F).

**2.4.3 Objetivos estratégicos.** En la actualidad la empresa H G Holding Group SAS no cuenta con objetivos estratégicos definidos y publicados.

**2.4.3.1 Principios y Valores** Trabajo en equipo es de exigencia para la compañía. Los productos son seleccionados de forma individual y es manipulado con la excelencia que merece. (HG Holding Group SAS. S.F)

Seriedad: Capacidad para cumplir con los plazos de entrega. Tras su tratamiento, cada pieza pasa al departamento logístico; formado por personal altamente calificado, así como una flota de vehículos especializados para entregar el producto. (HG Holding Group SAS. S.F)

Calidad: Garantizado en todos sus productos. Todo este proceso garantiza poder ofrecer a sus clientes una calidad de servicio excepcional. (HG Holding Group SAS. S.F)

**2.4.3.2 Políticas de calidad.** En cumplimiento de sus actividades de producción especializada de hortalizas, legumbres, procesamiento; conservación de carne y productos cárnicos de alta calidad desarrollando sus procesos con la tecnología necesaria para llevar a los clientes un producto con excelente calidad y servicio.

Innovar y crecer de una manera sostenible desarrollando nuevos negocios que nos permitan siempre ser la mejor opción para nuestros clientes.

Trabajo en equipo, hará que lleguemos a cada consumidor final de la manera que queremos llegar y así lograr los resultados esperados en el día a día.

Trabajar cada día con el corazón para que nos recuerden como un referente de cultura alimentario y dejar un sello imborrable en la industria del agro.

## 2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (ENTORNO)

**2.5.1 Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas)** Se evalúa los factores de oportunidad y amenaza del entorno de la empresa HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet.

Cuadro 2. Matriz Poam

MATRIZ POAM									
FACTORES ECONOMICOS									
FACTORES/CALIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Crecimiento del sector	X						X		
Crecimiento de la competencia de la region					X			X	
Participacion en el mercado						X			X
Incentivos gubernamentales		X						X	
FACTORES SOCIALES									
FACTORES/CALIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Bajo nivel de educacion en el municipio						X			X
Seguridad y delincuencia				X				X	
Servicio de transporte publico	X								X
Nivel de desempleo	X						X		

FACTORES TECNOLOGICOS									
FACTORES/CALIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Resistencia al cambio tecnologico						X			X
Calidad de telecomunicaciones	X								X
Tecnologias aplicadas a los procesos de la empresa						X	X		
Conexión a internet y servicios publicos		X					X		

FACTORES GEOGRAFICOS									
FACTORES/CALIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Estado de las vias de la region					X		X		
Clima de region	X						X		
Ubicación	X						X		
Cercania de proveedores y clientes	X						X		

FACTORES POLITICOS									
FACTORES/CALIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Leyes y normas municipales para ejercer actividades agricolas	X						X		
Organismos sectoriales de asesoria y coordinacion	X						X		
Lineas de autoridad	X						X		
Políticas que impulsan la produccion agricola	X						X		

Fuente elaboración propia

Para llevar a cabo el análisis y poder determinar una estrategia empresarial fue necesario evaluar las oportunidades y amenazas de los factores de su entorno

competitivo, así de esta manera comprender su realidad y establecer en que unidad de negocio se encuentra la compañía para tomar decisiones con el fin de evitar que se multipliquen y se repitan constantemente sus amenazas y reduzca las oportunidades existentes.

Tabla 1. Calificación POAM

AMENAZAS	OPORTUNIDAD
-4	9
-1	4
-1	3
-6	9
-1	3
-3	6
-6	9
	9
	9
	9
	9
	9
	9
	9
-3,14	7,46

Fuente elaboración propia

Para determinar en qué unidad de negocio se ubicada la empresa H.G Holding Group SAS, se dieron valores de 3 a 1 a las calificaciones alta-media-baja de la matriz POAM y se multiplicaron entre sí los valores de las amenazas y oportunidades, los datos se promediaron dando como resultado -3,14 en promedio de amenazas y 7,46 en oportunidades.

A saber: unidad estratégica de negocio especulativo, unidad de negocio ideal, unidad de negocio problema y unidad de negocio maduro (Citado por Martínez Valverde, 2015 p. 123)

Para decidir a qué línea de negocio se debe de mover las estrategias se debe tener en cuenta lo siguiente:

Negocio ideal: Más oportunidades, menos amenazas. (Lorenzati, 2012, párrafo. 26)

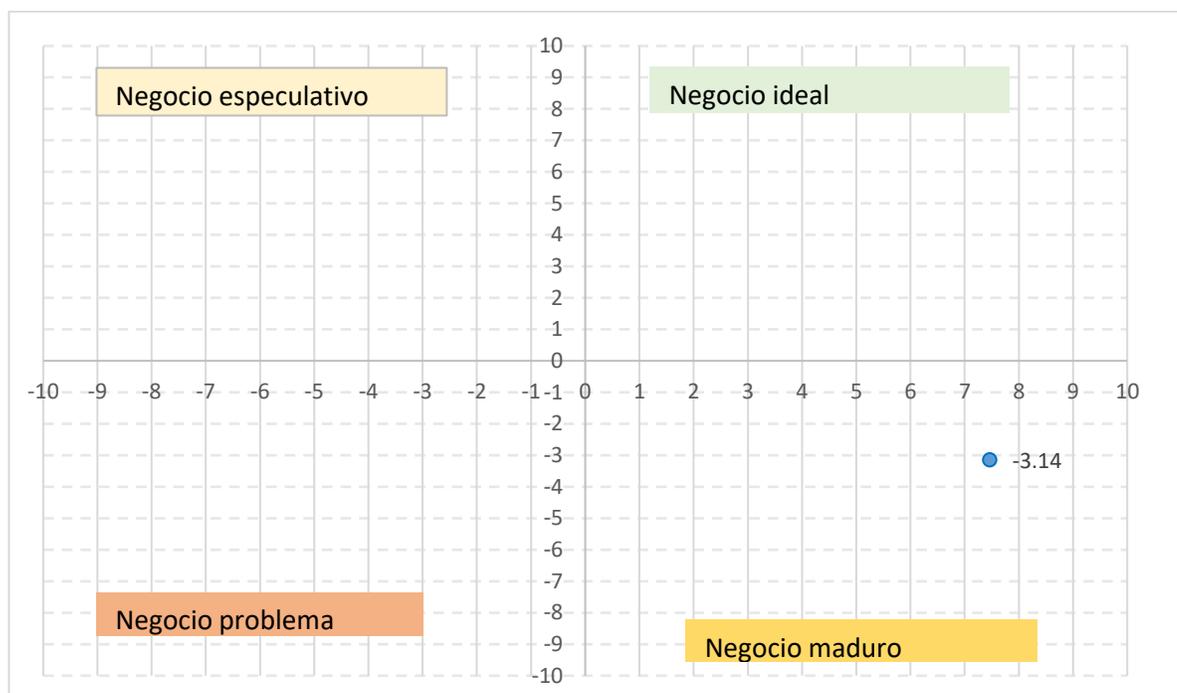
Negocio especulativo: Más oportunidades, más amenazas. (Lorenzati, 2012, párrafo. 26)

Negocio maduro: Menos oportunidades, menos amenazas. (Lorenzati, 2012, párrafo. 26)

Negocio problema: Menos oportunidades, más amenazas (Lorenzati, 2012, párrafo. 26)

Se realiza este método de acuerdo al libro del docente Muñoz Bonilla, H.A. (2019). proyecto de gestión organizacional, guía práctica de formulación y diseño. (En imprenta). Cali Colombia.: Sello Editorial Unicatólica.

Gráfico 2. Interpretación gráfica de la POAM a partir de la clasificación de Kloter



Fuente elaboración propia

Dada la gráfica anterior permite demostrar que al realizar este ejercicio ubica a la empresa en el cuadrante de Negocio maduro. Con la ubicación de la compañía en este cuadrante se establece que las oportunidades de la empresa no alcanzan a ser significativas frente a las amenazas existentes, por lo cual las estrategias se dirigirán a la mitigación de las amenazas, a el aprovechamiento de las oportunidades para poder trasladar a la compañía a el cuadrante de negocio ideal.

**2.5.1.1 Factores económicos.** La Empresa H G Holding Group SAS pertenece al sector económico agropecuario el cual hoy en día cuenta con un crecimiento potencial, por ello, para la empresa representa una oportunidad alta ya que esto permite recibir más ayudas por parte del gobierno local o nacional. Por tanto, este crecimiento potencial del sector traerá consigo más competencia en el mercado lo que puede desencadenar como efecto en cierta manera la poca participación en el mercado de la empresa H G Holding Group SAS.

**2.5.1.2 Factores sociales.** Los factores sociales de manera positiva influyen en el ámbito del transporte, debido a que la localidad cuenta con servicio de transporte público que ayuda con el fácil acceso de los colaboradores, contratista, proveedores a la empresa, también ayuda a la distribución de los productos ofrecidos por la empresa cumpliendo así con las promesas de entregas pactadas con sus destinatarios y/o clientes.

Por otro lado, el nivel de desempleo de la localidad permite cubrir vacantes que se presentan en la empresa, sin embargo, el bajo nivel educativo en cuanto a la comunidad del municipio de Yumbo no permite cubrir vacantes gerenciales, de

investigación y desarrollo o áreas en las cuales es de mayor exigencia el conocimiento y experiencia para el logro de los objetivos de la compañía.

Teniendo como referencia la base estadística municipal, se evidencia que en el ámbito educativo hace falta más financiamiento y control para las instituciones educativas, donde se fomenta el desarrollo académico de los habitantes de Yumbo. En base a lo anterior también puede inferir en el acceso a la educación superior de los habitantes, puesto que muchos de ellos dependen de los resultados obtenidos de las pruebas saber 11° para poder acceder a la educación subsidiada (Beca o educación pública)

En dicha base se menciona que la Secretaria de Educación de Yumbo no contrata para la prestación del servicio educativo, lo cual puede sustentarse en el informe de gestión de la secretaria de educación de Yumbo presentado en el año 2014.

Tabla 2. Descripción de Ingresos y Gastos Educativos en el Municipio de Yumbo

<b>1</b>	Ingresos por Población Atendida (proyectada 2013)	25.875.183.000
<b>2</b>	Menos Gastos Elegibles [*]	3.483.807.960
<b>a</b>	1% Ascensos	258.751.830
<b>b</b>	11% Administrativos	2.846.270.130
<b>c</b>	20% matrícula NEE	378.786.000
<b>d</b>	Contratada [**]	-
<b>3</b>	Disponible Nomina [***]	22.391.375.040
<b>[*] Sumatoria (a+b+c)</b>		
<b>[**] No existe contrato para la prestación del servicio educativo</b>		
<b>[***] (1-2)</b>		

Fuente. Informe de gestión de 2014 de la Secretaría de Educación de Yumbo

En el municipio de Yumbo Valle del Cauca, de todas las instituciones educativas existentes solo dos de éstas los han actualizado PEI (proyecto educativo institucional). En base a lo anterior, no es posible tener un mayor conocimiento

sobre cómo las instituciones educativas del municipio han incorporado los estándares, cómo han diseñado sus currículos y sus planes de estudio y cuál ha sido el uso pedagógico de los contenidos en las prácticas de aula.

**2.5.1.3 Factores tecnológicos.** En la actualidad en algunas empresas se presenta resistencias al cambio tecnológico por parte de sus colaboradores, lo cual es una situación común en las empresas donde deben pensar y actuar en solucionar de manera estratégica, aun así, al presentarse estas resistencias las compañías no deben dejar de incursionar en la implementación de nuevas tecnologías aplicadas en los procesos que se encaminen a la rentabilidad en la producción y a las ganancias. De esta manera se permite decir que la resistencia al cambio tecnológico representa una amenaza baja, y no lograr la implementación de las tecnologías en los procesos de la empresa también representa una amenaza.

**2.5.1.4 Factores geográficos.** En este factor se presenta mayormente oportunidades altas de gran impacto, ya que la empresa cuenta con una localización acertada la cual permite tener cercanía a los proveedores y clientes, se cuenta con un clima local variado que permite la siembra y cosecha de los productos.

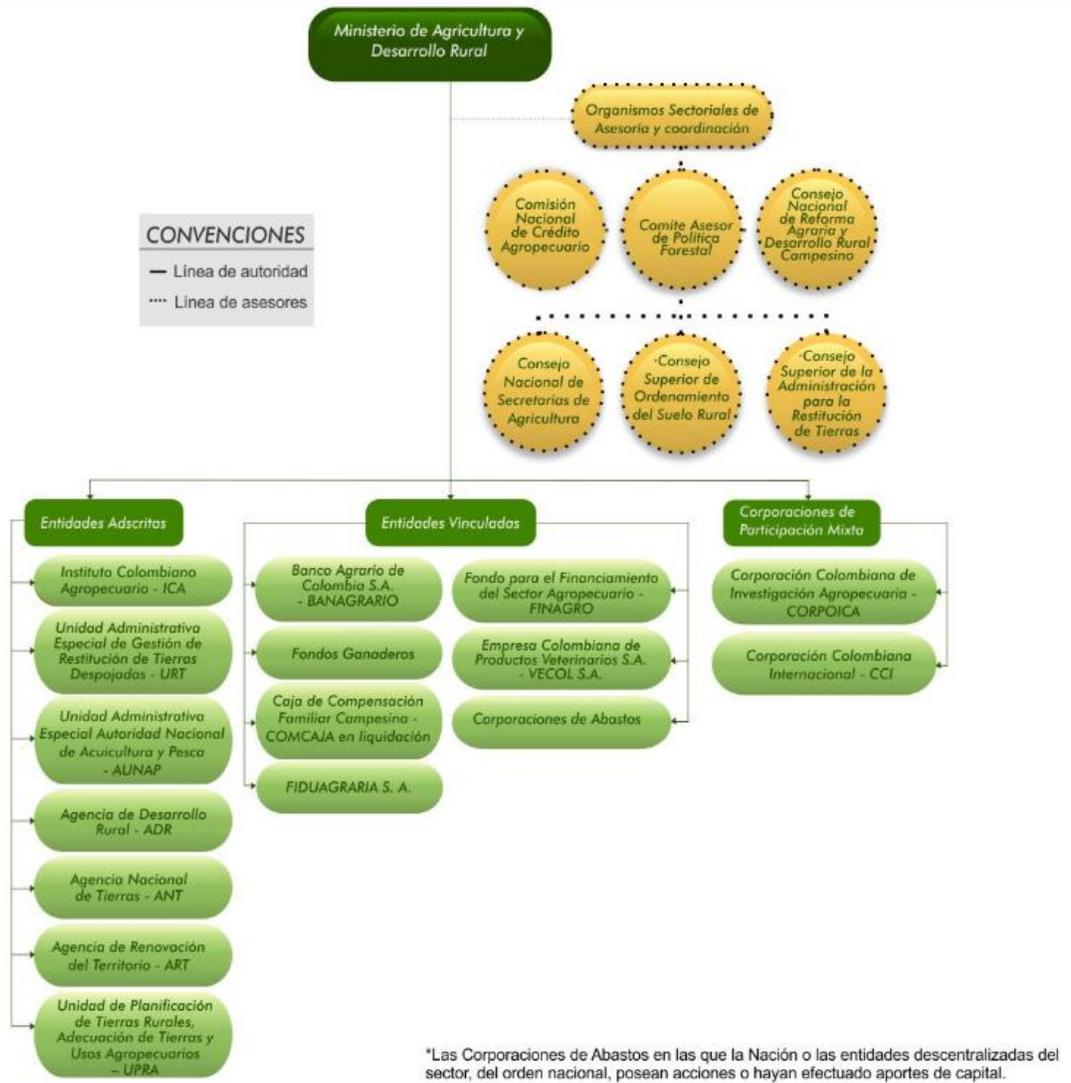
El estado de las vías a nivel local al año 2020 representa una amenaza media ya que, por su deterioro, las vías se encuentran en constante reparación, esto no permite un buen flujo vehicular, causando tráfico lento y alta accidentalidad influye en el transporte de los productos terminados al cliente final incumpliendo de cierta manera las promesas de entregas y vencimiento de órdenes de compra.

**2.5.1.5 Factores políticos.** Este sector represente para la empresa una oportunidad alta de gran impacto en todos sus ámbitos. El gobierno ha

implementado leyes y organismos que impulsan a los ejecutivos y empresarios a participar en el sector agrícola.

Actualmente Colombia cuenta con el ministerio de agricultura y desarrollo rural, el cual tiene una línea de asesores y coordinación agropecuaria que permite a los nuevos y actuales empresarios en el sector agrícola tener apoyo de leyes y seguridad para incursionar en el sector. También cuenta con una línea de autoridades en la cual podemos destacar que se encuentra las entidades como el banco agrario, fondos ganaderos, la caja de compensación campesina COMCAJA, fiduciarias, fondos para el financiamiento del sector agropecuario FINAGRO, entre otros.

Imagen 8. Organigrama Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural



Fuente Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

**2.5.2 Matriz de evaluación de factores externos EFE** Se analizará cómo está preparada y capacitada la empresa ante las amenazas y como aprovechar las oportunidades, para esto se trae los factores más altos de la matriz POAM.

Tabla 3. Matriz MEFE

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Crecimiento del sector	0,08	4	0,32
Nivel de desempleo	0,05	3	0,15
Clima de la region	0,08	4	0,32
Ubicación	0,05	4	0,20
Cercania de proveedores y clientes	0,14	4	0,56
Leyes y normas municipales para ejercer actividades agricolas	0,12	3	0,36
Políticas que impulsan la produccion agricola	0,14	3	0,42
<b>TOTAL</b>	<b>66%</b>		<b>2,33</b>
AMENAZAS			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Crecimiento de la competencia de la region	0,08	1	0,08
Estado de las vias de la region	0,04	2	0,08
Participacion en el mercado	0,08	1	0,08
Bajo nivel de educacion en el municipio	0,05	2	0,1
Resistencia al cambio tecnologico	0,02	2	0,04
Tecnologias aplicadas a los procesos de la empresa	0,03	1	0,03
Seguridad y delincuencia	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,78</b>

**BALANCE  
POSITIVO**

Fuente elaboración propia

**2.5.2.1 Oportunidades.** El conjunto de oportunidades más altas de la matriz POAM tiene un total ponderado con respecto al peso y la calificación de 2,33. Los factores aquí representados son aquellos que la compañía debe tener en cuenta para aprovechar al máximo su nivel y con ellos aumentar la competitividad en el mercado, es necesario ejecutar estrategias efectivas para mitigar las amenazas dar el salto a nuevos clientes, nuevos mercados y así posicionar a la empresa siendo un modelo para seguir.

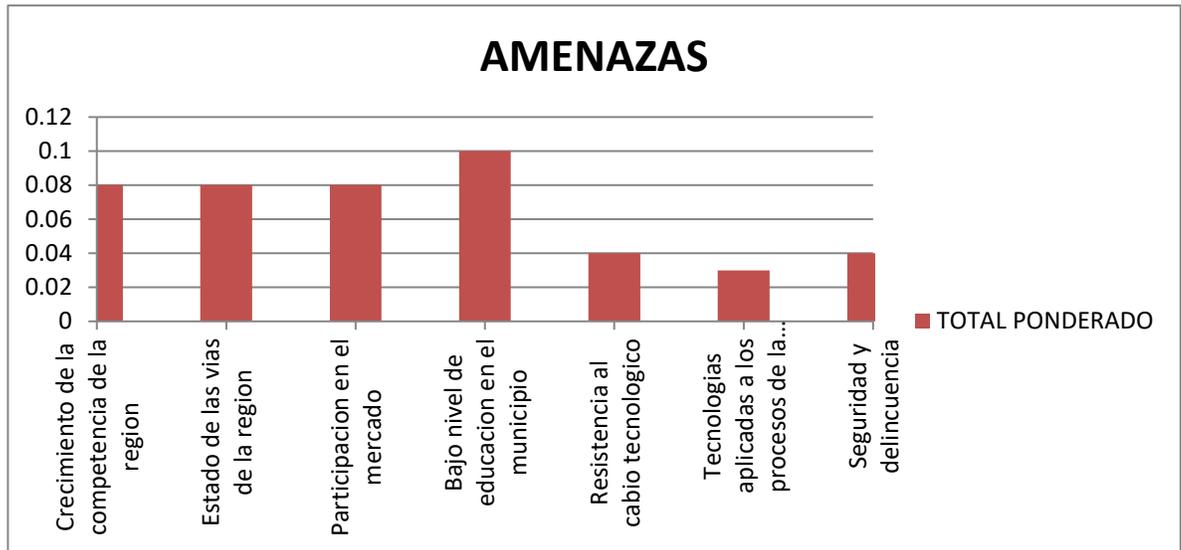
Gráfico 3. Estadísticas Oportunidades



Fuente elaboración propia.

**2.5.2.2 Amenazas.** La evaluación de las amenazas da como resultado un total ponderado de 2,78. Se identifica que para este grupo de factores su calificación es más alta que las oportunidades. Se implementará y ejecutará a cabo un plan de acción que contribuya a mitigar estas amenazas.

Gráfico 4. Estadísticas de amenazas



Fuente elaboración propia

## 2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

### 2.6.1 Factores clave de éxito con capacidades distintivas.

Tabla 4. Factores claves de éxito con capacidades distintivas

Competencias distintivas	Factores claves de éxito	Impacto (0 a 1)
1.19 años de trayectoria en el sector agropecuario que permite conocimiento del mercado	1. Ofrecer una elaboración de productos de calidad a sus clientes.	1
2. Alianzas con proveedores para una alta disponibilidad de los productos	2. Ubicación estratégica que permite la cercanía con los proveedores, clientes y puertos portuarios	1

3. Clientes de marcas reconocidas	3. Cumplimiento de expectativas en la calidad de producción y entrega	1
4. Siembra, cultivo y transformación de sus productos.	4. Garantizar rentabilidad con su rotación en los cultivos.	1
5. Producción de carnes	5. Altos estándares de calidad genética nutricional y sanitaria	1

Fuente elaboración propia

Desde sus inicios y en la actualidad con todos los años y trayectoria de H G Group SAS ha permitido obtener el conocimiento necesario de los requerimientos del mercado, controlando a plenitud los procesos que le han permitido una distinción en el mercado y poder fabricar una variedad de productos, cumpliendo con las expectativas de calidad a sus clientes con gran reconocimiento en el mercado.

H G Holding Group SAS durante los años de experiencia que puede lograr posicionarse en una de las mejores empresas agrónomas del mercado del departamento del valle del cauca, debido a estudio realizado.

Su alta calidad en los diferentes procesos que realiza para mantenerse en el mercado de competitividad.

La ubicación de la empresa se considera que es estratégica ya que permite tener mayor cercanía con sus proveedores y clientes.

## 2.6.2 PCI (perfil de capacidad institucional)

Tabla 5. Matriz PCI

MATRIZ PCI									
CAPACIDAD DIRECTIVA									
FACTORES/CALIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen corporativa	X						X		
Planeacion y organizaci3n de la misma					X		X		
Control en los servicios de la organizaci3n					X		X		
Gest3n oportuna de quejas y reclamos			X				X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
FACTORES/CALIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza del producto		X						X	
Calidad		X						X	
Portafolio de productos	X						X		
Uso de vida de productos y reposici3n			X				X		
Satisfacci3n del usuario	X							X	
Ventaja de potencial crecimiento del mercado		X						X	
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumo	X						X		

CAPACIDAD FINANCIERA									
FACTORES/CALIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando se requiere						X			X
Rentabilidad		X						X	
Disponibilidad de fondos internos			X						X
Estabilidad de costos					X			X	

CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
FACTORES/CALIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de innovación					X			X	
Nivel tecnológico en los productos				X			X		
Velocidad en el desarrollo tecnológico			X				X		
Aplicación de tecnología informática			X						X

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
FACTORES/CALIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del talento humano				X					X
Estabilidad laboral						X			X
Índice de desempeño			X				X		
Experiencia técnica						X			X
Sentido de pertenencia						X			X
Motivación						X			X

Fuente elaboración propia

**2.6.2.1 Capacidad directiva** La trayectoria de la empresa en el mercado le ha permitido que al día cuente con una excelente imagen corporativa frente a sus clientes y proveedores en general. Una gestión adecuada y a tiempo de quejas y reclamos permite que este factor genere una oportunidad para la institución, sin

embargo, su planeación estratégica y organización, así mismo como el control en los servicios de la organización no cuentan con una constante actualización, lo que puede influir de manera negativa, ya que este genera el incumplimiento de los objetivos organizacionales.

**2.6.2.2 Capacidad competitiva.** En general la empresa presenta muchas fortalezas que con el tiempo ha ido mejorando en algunas áreas tales como la administrativa, tecnología, directiva entre otras que con cada paso se responden acertadamente a los problemas que van ejerciendo en la empresa, sin embargo, contando con la única debilidad que son: Habilidades para atraer y retener personal creativo, acceso al capital, nivel de tecnología en los procesos y productos.

La capacidad competitiva de la empresa es buena, pero esta podría ser excelente implementando algunas estrategias que nos permitan minimizar riesgos tanto en la calidad de los productos como la entrada a nuevos mercados, generar valor agregado a los productos.

**2.6.2.3 Capacidad financiera.** La empresa cuenta con rentabilidad en sus operaciones ya que posee un portafolio de productos variados en el mercado que permite la competitividad en el sector, pero el no tener acceso al capital cuando se requiere o para implementar una investigación y desarrollo en lo que se precise importante representa una debilidad. Por otro lado, los costos de la empresa no son estables ya que el campo requiere de un mantenimiento elevado y la necesidad de este varía con los cambios de clima.

**2.6.2.4 Capacidad tecnológica.** Desde el punto de vista de la innovación tecnológica para el campo es por lo general costosa, por ello representa una debilidad y el no poder implementar nuevas tecnologías en cuanto avanzan representa una debilidad mayor. En cuanto al desarrollo de las tecnologías de la

comunicación y la información representan una fortaleza para la aplicación en áreas administrativas.

**2.6.2.5 Capacidad talento humano** En este último factor se presenta oportunidad en el índice de desempeño lo cual permite ofrecer calidad a los clientes, sin embargo, los demás factores se ven afectados por lo anteriormente demostrado en el factor social de la matriz POAM.

En la base con la estadística municipal, se identifica que en temas de la educación hace falta financiamiento y control para las instituciones educativas, donde se fomenta el desarrollo académico de los habitantes de Yumbo.

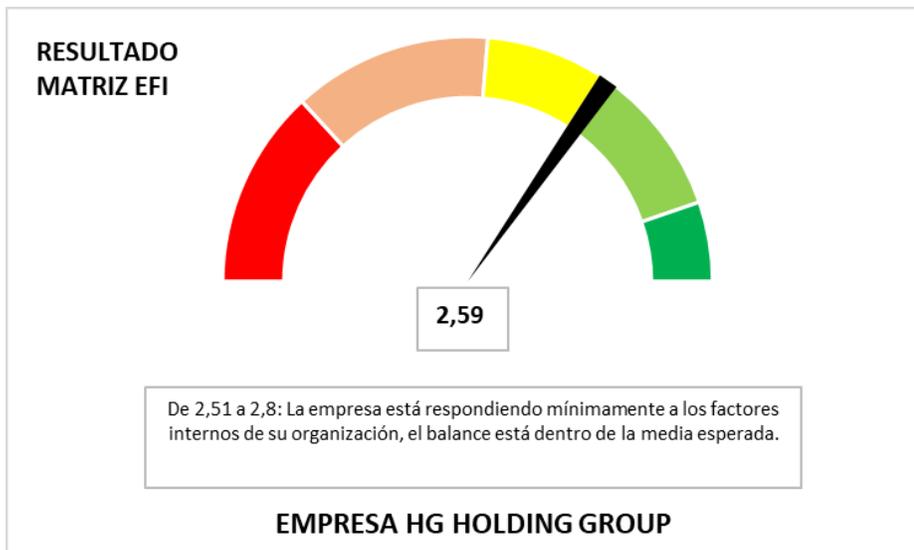
En el municipio de Yumbo, de las 45 instituciones educativas solo dos de éstas los han actualizado PEI (proyecto educativo institucional).

Todo esto influye en una posible disminución de la competitividad en el sector si no se presentan soluciones a estas.

**2.6.3 Matriz de evaluación de factores internos MEFI** Se determina su peso y se califica para dar valores ponderados a los factores más altos de la matriz PCI.

Tabla 6. Matriz MEFI

<b>MATRIZ EFI</b>		<b>(Evaluación de Factores Internos)</b>	
<b>FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO</b>	<b>PESO %</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>DEBILIDADES IDENTIFICADAS</b>	¿Cómo incide la amenaza en el éxito de la empresa?	NIVEL DE ATENCIÓN DADO POR LA EMPRESA	
Planeación y organización	10%	MEDIO	0,3
control de los servicios de la organización	10%	BAJO	0,2
Rotación del personal	9%	MUY POCA ATENCIÓN	0,09
Gestión inadecuada de los manuales de funciones	14%	MUY POCA ATENCIÓN	0,14
Reprocesos en las tareas y obligaciones de cada puesto	8%	BAJO	0,16
Sentido de pertenencia	6%	MEDIO	0,18
			1,07
<b>NIVEL DE APROVECHAMIENTO</b>			
<b>O</b>			
<b>FORTALEZAS IDENTIFICADAS</b>			
Imagen Corporativa	8%	ALTO	0,32
proveedores y disponibilidad de insumos	8%	ALTO	0,32
Calidad	8%	MEDIO	0,24
satisfacion del usuario	7%	ALTO	0,28
portafolio de productos	6%	MEDIO	0,18
uso de vida de productos y reposición	6%	MEDIO	0,18
<b>TOTAL ASIGNADO</b>	<b>100%</b>		<b>1,52</b>
<b>PESO ASIGNADO A LAS DEBILIDADES</b>		<b>57%</b>	
<b>PESO ASIGNADO A LAS FORTALEZAS</b>		<b>43%</b>	
<b>NIVEL DE RESPUESTA A LOS FACTORES</b>		<b>2,59</b>	
De 2,51 a 2,8: La empresa está respondiendo mínimamente a los factores internos de su organización, el balance está dentro de la media esperada.			

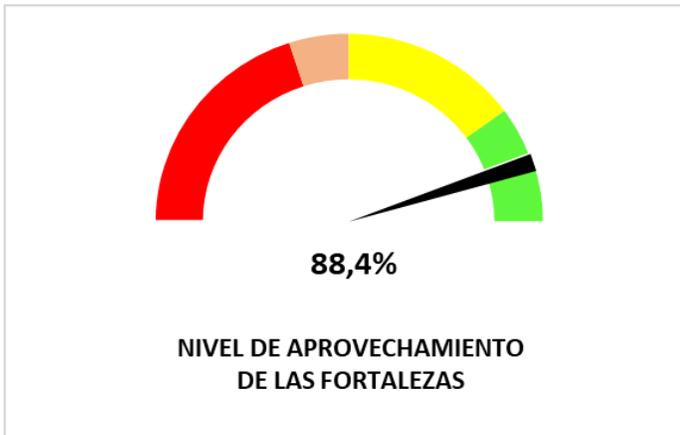


Fuente elaboración propia. Muñoz Bonilla, H. A. (2018).

Según Muñoz Bonilla, H.A. (2018) y basados en el grafico anterior indica que si la compañía se encuentra de los puntos 2.51 a 2.58 la empresa está respondiendo mínimamente a los factores internos de la organización, es decir el balance está dentro de la media esperada.

**2.6.3.1 Fortalezas.** El conjunto de oportunidades más altas de la matriz PCI tiene un total ponderado con respecto al peso y la calificación de 43%, podemos evidenciar que frente a las fortalezas estas se están aprovechando hasta en un 88.4%. Los factores aquí representados son aquellos que la compañía debe tener en cuenta para aprovechar y con ellos aumentar la competitividad en el mercado, es necesario generar e implementar las estrategias asertivas que le permitan mitigar las debilidades y así dar el salto a un enfoque estratégico organizacional más actual.

Gráfico 5. Estadísticas fortalezas



Fuente elaboración propia. Muñoz Bonilla, H. A. (2018).

**2.6.3.2 Debilidades.** La evaluación de las amenazas da como resultado un total ponderado de 57%, pero el nivel de atención a estas debilidades no es el correcto y/o no se está dando importancia a estas (46.9%). Se evidencia que para este grupo de factores su calificación es más alta que las fortalezas. Se llevará a cabo un plan de acción que contribuya a mitigar estas debilidades.

Gráfico 6. Estadísticas debilidades



Fuente elaboración propia. Muñoz Bonilla, H. A. (2018).

## **2.7 ANÁLISIS DOFA.**

Se realiza un análisis de aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas estudiadas en las matrices planteadas con anterioridad para realizar estrategias que favorezcan el buen funcionamiento de la empresa y que permita minimizar los impactos negativos.

Después de realizar la investigación en la empresa HG Holding Group y de obtener la información por parte del coordinador Juan David Franco, se pudo identificar las falencias que presenta la empresa, en la matriz se puede observar que la compañía cuenta con unos aspectos internos que generan reprocesos en el área operativa y algunos colaboradores no tienen claro cuáles son sus responsabilidades y funciones específicas, por esta razón se escoge las estrategias DO, para implementar la actualización de los manuales de funciones en el área operativa de la empresa y de esta manera ayudar a disminuir errores, esfuerzos en la ejecución del trabajo, sobrecarga laboral, rotación del personal, y reprocesos tanto operativos como de contratación.

Tabla 7. DOFA

<p><b>ANALISIS DOFA</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Crecimiento del sector</li> <li>2.Clima de la región</li> <li>3.Ubicación</li> <li>4.Leyes y normas municipales para ejercer actividades agrícolas</li> <li>5. Políticas que impulsan la actividad agrícola</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Crecimiento de la competencia de la región</li> <li>2. Participación en el mercado</li> <li>3.Bajo nivel de educación en el municipio</li> <li>4. Resistencia al cambio tecnológico</li> <li>5. Tecnologías aplicadas al proceso de la empresa</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 buena imagen corporativa</li> <li>2 posee un portafolio de productos variado que permite la competitividad en el mercado</li> <li>3 cercanía de sus proveedores y disponibilidad de insumo</li> <li>4 uso de vida de productos y reposición, este proceso garantiza la calidad de los productos</li> <li>5 satisfacción del usuario, con los productos</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 solicitar asesoría sobre los apoyos que está ofreciendo el gobierno al sector agroindustrial para implementar nuevas estrategias, que permitan crecer en el sector y continuar reflejando esa buena imagen corporativa</li> <li>2 al ser el valle del cauca un departamento con clima variado permite a la empresa poseer un portafolio de productos variados</li> <li>3 validar estrategias de exportación de sus productos para aprovechar la oportunidad de la ubicación de la empresa en el municipio de Yumbo, cerca al principal puerto marítimo</li> <li>4 conocer todas aquellas leyes y normas actuales que regulen la actividad agrícola para no incurrir en malas prácticas que no permitan la satisfacción del cliente</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 potencializar las actividades estratégicas en la compañía, para mantener la imagen corporativa y permanecer en el mercado</li> <li>2 definir estrategias en el área de mercadeo y aprovechar la cercanía de proveedores para tener buena participación en el mercado</li> <li>3 desarrollar estrategias de innovación para mejorar su portafolio de productos y seguir en el mercado</li> <li>4 Implementar estrategias para motivar al personal al cambio tecnológico que garantice uso de vida del producto y la satisfacción del usuario</li> <li>5 invertir en tecnologías aplicadas a los procesos para garantizar la satisfacción del cliente a través del tiempo</li> </ol>

	5 obtener asesorías para aprovechar leyes y normas para actividades agrícolas y ampliar el portafolio de productos	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>1 planeación y organización</p> <p>2 control de los servicios de la organización</p> <p>3 capacidad de innovación</p> <p>4 nivel tecnológico en los productos</p> <p>5 nivel académico del talento humano.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>1 la empresa debe plantear las políticas y objetivos que debe seguir el área de talento humano.</p> <p>2 actualizar el manual de funciones de la compañía, para mejorar los procesos y obtener mejor rentabilidad.</p> <p>3 valorar los aportes de proposición y creatividad, creando espacios de dialogo y mejorar en la innovación.</p> <p>4 invertir en tecnologías de punta que permita el conocimiento de la variación del clima para toma de decisiones en cuanto a los cultivos.</p> <p>5 motivar al personal para ampliar sus conocimientos mediante estudios especializados, para aprovechar el crecimiento de la compañía.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1 diseñar un sistema de organización y planificación del área de talento humano, que adopte procesos de políticas institucionales del área y análisis y diseños de cargo.</p> <p>2 realizar procesos de diagnóstico estratégico al área de gestión del talento humano.</p> <p>3 estudiar que procesos de la empresa requieren innovación, tecnología y aplicarlos para permanecer en el mercado.</p> <p>4 capacitar al personal en los momentos que se implementen nuevas tecnologías para evitar la resistencia al cambio.</p> <p>5 verificar la viabilidad de realizar reclutamiento de personal con los niveles académicos más altos.</p>

Fuente elaboración propia

## 2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

A continuación, se plasman aquellas actividades que en las matrices anteriores reflejaron estar estratégicamente bien atendidas por la empresa, de esta manera se identificara las posibles amenazas a las que se enfrentan estas actividades y afecta a la organización.

Tabla 8. Análisis de Vulnerabilidad

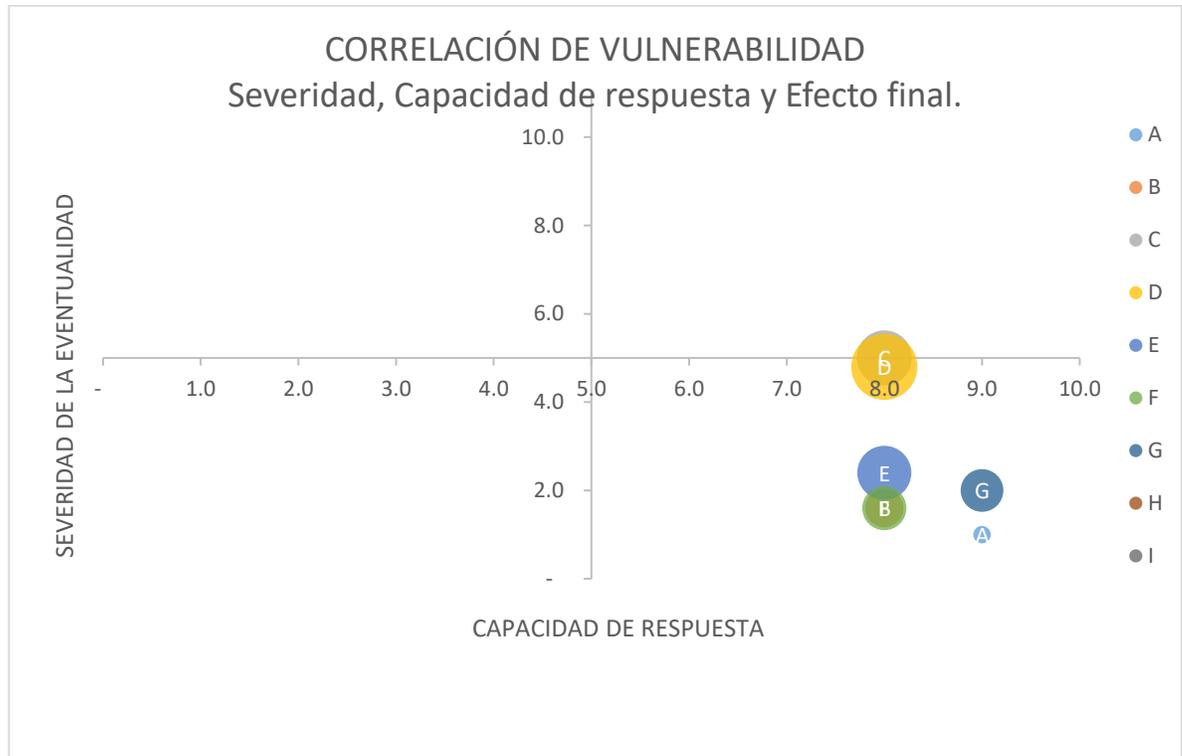
<b>MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DE VULNERABILIDAD: HG Holding group</b>						
PRINCIPALES EVENTUALIDADES PREVISTAS A PARTIR DE LOS PUNTALES	IDENTIFICADOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SEVERIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	EFEECTO
Imagen Corporativa Negativa	A	Muy bajo	Muy remota	0,1	Totalmente preparados	9,0
Demora en la gestión y atención de la PQR	B	Alto	Probable	1,6	Medianamente preparados	1,0
Perdida de participación del producto en el mercado	C	Catastrófico	Muy remota	5,0	Altamente preparados	2,0
Defecto en los productos	D	Medio	Probable	4,8	Medianamente preparados	2,9
Reducción de productos en portafolio	E	Medio	Muy probable	2,4	Mínimamente preparados	1,9
Incumplimiento a Clientes	F	Alto	Probable	1,6	Mínimamente preparados	1,3
Falta de disponibilidad de insumo	G	Medio	Frecuente	2,0	Medianamente preparados	1,2

Fuente elaboración propia. Muñoz Bonilla, H. A. (2018).

Este diagnóstico permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza y las consecuencias que trae a la compañía la ocurrencia de la amenaza señalada el cual indicara el tipo de acciones que debe tomarse.

Se identificará el impacto de aquellos puntales que presenten estado de alerta con la implementación de las herramientas necesarias permitirá mejorar la capacidad de reacción.

Gráfico 7. Valoración del impacto



A	Imagen Corporativa Negativa
B	Demora en la gestión y atención de la PQR
C	Perdida de participación del producto en el mercado
D	Defecto en los productos
E	Reducción de productos en portafolio
F	Incumplimiento a Clientes
G	Falta de disponibilidad de insumo

Fuente elaboración propia

La identificación del cuadrante indicara el tipo de acciones que deben tomarse para que la empresa se desempeñe en óptimas condiciones y tome las medidas necesarias para dar solución a las falencias encontradas.

La calificación que resulto en el cuadrante indica que la compañía está preparada en algunos aspectos, pero al analizar de manera cuidadosa se puede identificar que en las variables C, D, F están al borde de pasar al cuadrante II y por tanto debe tomar acciones inmediatas.

El cuadrante II indica que la empresa está en peligro en las variables mencionadas, pero tiene capacidad de reacción, comprender, evaluar e implementar acciones que mejoren su capacidad de reacción.

Por lo anterior con la implementación de la propuesta de mejora para el área del talento humano y con énfasis en la parte operativa y distribución que se proponen en el capítulo 3, dirigirá a la empresa a tener mejor capacidad de respuesta frente a novedades que se puedan presentar y a estar organizada con la información correspondiente a los puestos y manuales de funciones lo cual garantizará una toma de decisiones acertada.

## **2.9 OTROS ANÁLISIS**

**2.9.1 Análisis competitivo de Michael Porter.** A continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que permite analizar el nivel de competencia de la empresa dentro del mercado y su sector.

Cuadro 4. Fuerzas de Porter

FUERZA	GRADO	DESCRIPCION
Poder de negociacion de lo clientes	Baja	La empresa cuenta con gran ventaja al tener como valor agregado la produccion de productos Gourmet el cual requiere de grandes estandares de calidad, su segmentacion de mercado son los restaurantes Gourmet y grandes superficies, lo cual quiere decir que estas empresa por motivos legales requieren de la compra a proveedores de constituidos ante camara y comercio. Aunque en la actualidad en el Valle del Cauca hay gran cantidad de empresas agroindustriales, la mayoría se dedican a la produccion de caña
Poder de negociacion de los proveedores	Baja	Hablando de los proveedores de insumos direccion con la produccion, estos tienen un bajo nivel de negociacion debido a diversidad de proveedores a nivel del Valle del Cauca.
Poder de negociacion de nuevos competidores	Alta	Con las nuevas ayudas del gobierno y de entidades financieras para el sector agroindustrial, hoy en día se cuenta con más posibilidades de ingreso de nueva competencia.
Potencial ingreso de nuevos productos	Bajo	Con el excelente clima de la región, el sector agroindustrial del Valle del Cauca tiene grandes oportunidades de traer nuevos productos al campo.
Rivalidad entre competidores	Baja	Por lo anteriormente descrito en las fuerzas de Porter, la empresa HG Holding Group en el medio cuenta con baja competitividad debido al apoyo que está brindando al sector para emprender en este.

Fuente elaboración propia.

**2.9.2 Análisis de crecimiento vectorial.** El siguiente gráfico muestra el promedio de los factores de Debilidades-Fortalezas y Amenazas-Oportunidades a los cuales se les dieron valores de 1 a 3 negativos o positivo según corresponde, para así poder determinar en qué cuadrante de mercado se encuentra la empresa.

Tabla 9. Calificación de factores

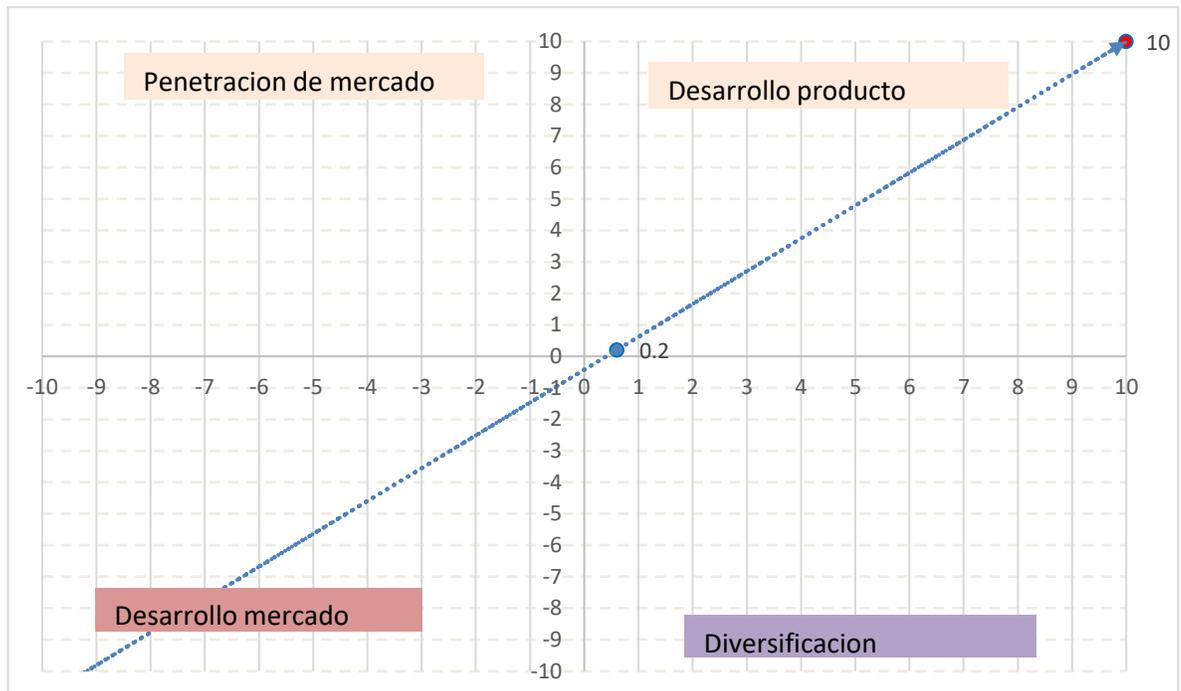
FACTORES	INTERNO	EXTERNO	FACTORES
F1	3	2	O1
F2	3	3	O2
F3	3	3	O3
F4	3	2	O4
F5	2	2	O5
D1	-2	-3	A1
D2	-2	-2	A2
D3	-1	-2	A3
D4	-1	-2	A4
D5	-2	-1	A5
	0,6	0,2	

Fuente elaboración propia

La flecha azul indica el vector estratégico hacia la situación óptima donde puede llegar a estar la compañía una vez implemente los planes estratégicos para el óptimo funcionamiento de la empresa, está delimitada con el círculo rojo en el ángulo superior derecho del diagrama.

La situación actual de la empresa se muestra con el círculo azul, se puede evidenciar que la compañía está empezando a crecer con el ingreso de nuevos productos y/o nuevos mercados en los cuales puede llegar a incluir sus respectivos productos.

Gráfico 8. Crecimiento vectorial



Fuente elaboración propia

Este análisis representa que la empresa se encuentra en el cuadrante desarrollo de producto que orienta la estrategia a desarrollar nuevos productos que permitan realizar ventas cruzadas a los clientes actuales. Por otro lado, incluir tecnología a sus procesos de producción, servicios e incluir un muy buen estudio de mercado, no solo en el ámbito regional también puede empezar a incurrir en el mercado nacional y proyectar ventas a futuro en otros países es decir posicionarse y que la empresa sea conocida también en Latinoamérica. Para con esto pueda direccionarse a la situación óptima.

### **3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN**

Para implementar el modelo solución para la operación de distribución de la empresa HG Holding Group desde el área de talento humano, se propone un manual de funciones en donde especifique las labores y responsabilidades pertinentes a cada cargo para evitar las falencias y la rotación constante de personal encaminado a cumplir los objetivos de la organización.

#### **3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Para garantizar la mejora que se debe realizar en el área de gestión del talento de la empresa HG Holding Group se va a ejecutar en tres etapas:

##### **Etapas 1**

Dando cumplimiento al primer objetivo (Realizar un diagnóstico en el área de talento humano para determinar las oportunidades de mejora necesidades y procesos en los puestos de trabajo.) En la empresa HG Holding Group se realizó una entrevista al Sr. Juan David Franco coordinador en el área del talento humano, con el fin de identificar cuáles son las causas que generan los errores cometidos en la parte operativa y de distribución de la compañía. De esta manera se pudo evidenciar las siguientes falencias:

- Los colaboradores del área operativa no tienen claro cuáles son sus funciones.
- No cuentan con manuales de funciones
- Reproceso en la contratación
- Rotación del personal
- Sobrecarga laboral

- Los procesos se realizan de manera inadecuada

## Etapa 2

Para dar cumplimiento al segundo objetivo (Determinar las herramientas necesarias para actualizar los procesos mediante la implementación de los manuales de funciones de la empresa HG Holding Group Sas Hortalizas Gourmet) se puede evidenciar que, implementando los manuales de funciones, de esta manera la compañía se beneficia mejorando sus procesos, y generando una buena toma de decisiones.

Durante la visita que se realizó en la empresa HG para mejorar sus falencias en el área de gestión humana, se propone la actualización de los manuales de funciones a los cargos que no lo tengan del área operativa, para complementar se propone la siguiente Lista de Chequeo en donde se validara los manuales de funciones existentes de los cargos operacionales vigentes en la organización.

Cuadro 5. Matriz existencia manuales de funciones

Cargo	Manual de Funciones	
	SI	NO
Jefe de Logística	x	
Supervisor de Bodega y despachos		x
Conductor Distribuidor		x
Auxiliar de Reparto		x
Auxiliar de Cargue		x
Auxiliar Cuarto Frio		x
Digitador	x	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 MANUALES DE FUNCIONES

Cuadro 6. Manual Conductor de Vehículo

	Versión	1	Fecha: 05 marzo de 2020
	Pagina	1/1	
	Código		
<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES</b>			
<b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
Denominación del empleo		Conductor	
Jefe inmediato		Jefe Logístico	
Dependencia		Área de Logística	
<b>PROPOSITO PIRNCIPAL</b>			
Realizar las labores de conducción de vehículo automotor tipo turbo Termo King con el fin de movilizar la carga de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.			
<b>DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>			
1. Conducir y velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado, mantener el vehículo en buen estado de presentación y responder por el equipo y accesorios asignados al vehículo.			
2. Cumplir estrictamente las normas de seguridad, prevención de accidentes y demás disposiciones que estén vigentes.			
3. En caso de accidente adoptar las medidas necesarias, informando a los jefes y autoridades los hechos.			
4. Informar Oportunamente a su jefe inmediato cualquier falencia detectada en el vehículo y/o termo King.			
5. Desarrollar funciones propias que requiera el puesto.			
6. Cumplir de manera efectiva la misión, visión y objetivos de la compañía, y la ejecución de los procesos en los que interviene en cargo.			
7. Velar por la buena presentación y orden del vehículo.			

8. Desempeñar las funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.		
9. Cumplir con el recorrido de la ruta de entregas de acuerdo a la instrucción que le asigno.		
10. Guardar discreción y reserva en todas las actividades que se le encarguen.		
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS</b>		
Atención al usuario		
Curso de conducción y licencia de conducción vigente		
Nomenclatura. Sistema de gestión de Calidad		
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>		
<b>COMUNES</b>		<b>COMPORTAMENTALES</b>
Orientación a resultados		Manejo de la información
Compromiso con la organización		Adaptación al Cambio
Transparencia		Disciplina
Orientación al cliente y usuario		Colaboración
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>		
<b>Ni Versión</b>	<b>Fecha de Versión</b>	<b>Descripción del Cambio</b>

Fuente Elaboración Propia

Cuadro 7. Manual de Funciones Supervisor de bodega.

	Versión	1	Fecha: 05 marzo de 2020
	Pagina	1/1	
	Código		
<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES</b>			
<b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
Denominación del empleo		Supervisor de bodega y despachos	
Jefe inmediato		Jefe Logístico	
Dependencia		Área de Logística	
<b>PROPOSITO PIRNCIPAL</b>			

<p>Entregar un servicio de calidad en la entrega y despachos de los pedidos para los clientes. Asegurando la continuidad operacional de la bodega, como también la oportuna gestión en el abastecimiento y respuesta a los requerimientos de las jefaturas.</p>
<p><b>DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b></p>
<p>1. Planificar las actividades de bodega y tareas de los colaboradores, asegurando los despachos diarios hacia los diferentes clientes.</p>
<p>2. Cumplir estrictamente con las normas de seguridad, manejo de mercancía, inmuebles y acceso a la bodega.</p>
<p>3. mantener el adecuado orden de las instalaciones y una debida identificación de las áreas.</p>
<p>4. Conocer, comprender cumplir y hacer valer los requisitos establecidos en el SIG (sistema de gestión de Calidad)</p>
<p>5. Cumplir de manera efectiva la misión, visión y objetivos de la compañía, y la ejecución de los procesos en los que interviene en cargo.</p>
<p>6. Cumplir rigurosamente los plazos de despacho.</p>
<p>7. Colaborar estrechamente con la gestión del Jefe Logístico asistiéndolo y reemplazándolo cuando se ausente por necesidades del trabajo.</p>
<p>8. Supervisar los cargues de la mercancía y los despachos para los determinados clientes., de acuerdo a la ruta diseñada para realizar las entregas.</p>
<p>9. Participar activamente en la toma física de inventario periódicos efectuados por el personal de bodega y/o jefe inmediato.</p>
<p>10. Controlar la cantidad y el tipo de producto que está recibiendo previo a su capacidad de almacenamiento.</p>
<p><b>CONOCIMIENTOS BASICOS</b></p>
<p>Atención al usuario</p>
<p>Capacidad de planificación y organización</p>
<p><b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b></p>

<b>COMUNES</b>		<b>COMPORTAMENTALES</b>
Orientación a resultados		Liderazgo, trabajo en equipo
Compromiso con la organización		Motivación por logros
Habilidad en análisis y síntesis de informes		Disciplina, colaboración
		Capacidad para trabajar bajo presión.
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>		
<b>N° Versión</b>	<b>Fecha de Versión</b>	<b>Descripción del Cambio</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 8. Manual de Funciones Aux. Cuarto frio.

	Versión	1	Fecha: 05 marzo de 2020
	Página	1/1	
	Código		
<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES</b>			
<b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
Denominación del empleo		Auxiliar Cuarto frio	
Jefe inmediato		Jefe Logístico/Supervisor bodega	
Dependencia		Área de Logística	
<b>PROPOSITO PIRNCIPAL</b>			
Almacenar y despachar los productos del portafolio con los que cuenta la compañía, dando cumplimiento a las normas sanitarias vigentes.			
<b>DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>			
1. Solicitar a el jefe de logística los insumos requeridos para los procesos dando cumplimiento a las normas de calidad.			
2. Almacenar los productos dentro del cuarto frio, separándolos por referencia.			
3. Corroborar con el supervisor de la bodega que las cantidades apuntadas correspondan con las ingresadas a cuarto frio.			
4. Despachar del cuarto frio el producto destinado para cada ruta conforme a la factura y al diagrama de cargue correspondiente.			

5. Aplicar y verificar el cumplimiento de las BPM por parte del personal de cuarto frío.		
6. realizar inventario físico y corroborar que las cantidades coincidan con las registradas en el sistema.		
7. Verificar a diario el buen funcionamiento de los equipos de cuarto frío y reportar las anomalías a los superiores,		
8. Coordinar y realizar la limpieza y desinfección de los cuartos fríos y precámaras.		
9. Reportar al jefe inmediato las anomalías que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades y/o procesos.		
10. Cumplir de manera efectiva la misión, visión y objetivos de la compañía, y la ejecución de los procesos en los que interviene en cargo.		
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS</b>		
Manejo y almacenamiento de productos perecederos		
Certificado en manipulación de Alimentos		
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>		
<b>COMUNES</b>		<b>COMPORTAMENTALES</b>
Orientación a resultados		Dinamismo, trabajar duro jornadas exigentes
Compromiso con la organización		Liderazgo, accionar fijando objetivos
Calidad en el trabajo		Trabajo en equipo
Disposición a actuar de formar proactiva		Responsabilidad, cumplir las tareas asignadas
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>		
<b>N° Versión</b>	<b>Fecha de Versión</b>	<b>Descripción del Cambio</b>

Fuente Elaboración Propia.

Cuadro 9. Manual Auxiliar de Cargue.

	Versión	1	Fecha: 05 marzo de 2020
	Pagina	1/1	
	Código		
<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES</b>			
<b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
Denominación del empleo		Auxiliar de Cargue	
Jefe inmediato		Jefe Logístico/Supervisor bodega	
Dependencia		Área de Logística	
<b>PROPOSITO PIRNCIPAL</b>			
Llevar a cabo el control y registro de las actividades de recepción, almacenamiento, consolidación y despachos de la mercancía.			
<b>DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>			
1. Controlar el cumplimiento de los procedimientos operativos en las actividades de la bodega.			
2. Cargar y descargar la mercancía que llega a bodega y aquella que se debe enviar a los clientes.			
3. Alistamiento de los pedidos por cada factura para el cargue por zonas			
4. Almacenar en los lugares indicados las referencias del portafolio.			
5. Reportar y separar las mercancías averiadas el momento del cargue o descargue de las mismas reportando a su jefe inmediato.			
6. Realizar el aseo y organización de la bodega y velar por que se conserve.			
7. Cumplir de manera efectiva la misión, visión y objetivos de la compañía, y la ejecución de los procesos en los que interviene en cargo.			
8. Demas actividades del cargo y aquellas que sean asignadas por el jefe inmediato.			

9. Reportar al jefe inmediato las anomalías que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades y/o procesos.		
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS</b>		
Manejo y almacenamiento de productos		
Certificado en manipulación de Alimentos		
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>		
<b>COMUNES</b>		<b>COMPORTAMENTALES</b>
Orientación a resultados		Responsabilidad, cumplir las tareas asignadas
Compromiso con la organización		Motivación por logros
Calidad en el trabajo		Trabajo en equipo
Disposición a actuar de formar proactiva		
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>		
<b>N° Versión</b>	<b>Fecha de Versión</b>	<b>Descripción del Cambio</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 10. Manual de Funciones Auxiliar de Reparto.

	Versión	1	Fecha: 05 marzo de 2020
	Página	1/1	
	Código		
<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES</b>			
<b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
Denominación del empleo		Auxiliar de reparto	
Jefe inmediato		Jefe Logístico/Supervisor bodega	
Dependencia		Área de Logística	
<b>PROPOSITO PIRNCIPAL</b>			
Realizar las actividades necesarias para cumplir de manera oportuna con las entregas de la mercancía a los destinatarios, además ser responsable de la carga se entregue en óptimas condiciones.			
<b>DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES</b>			

1. Acomodar la mercancía en el vehículo de forma correcta evitando que puedan caerse con el movimiento evitando la avería de la mercancía.		
2. Cumplir con las normas de seguridad e higiene.		
3-Garantizar el cumplimiento de la ruta asignada como la entrega de todos los pedidos asignados completos y a tiempo.		
4. Informar sobre las existencias y estado en que se encuentran las mercancías si se percata un posible deterioro pérdida de calidad de estas.		
5. Cumplir de manera efectiva la misión, visión y objetivos de la compañía, y la ejecución de los procesos en los que interviene en cargo.		
6. Debe cumplir con las citas asignadas por las grandes superficies para la entrega de mercancía en los muelles de recibo.		
7. Documentar toda la información pertinente a las entregas realizadas, entregar los soportes diligenciados a la oficina central.		
8. Reportar emergencias, retrasos o accidentes y solicitar asistencia de ser necesario.		
9. Verificar direcciones y ruta, que estas estén acorde a la zona donde se realizara el proceso de entregas-		
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS</b>		
Manejo y almacenamiento de productos		
Certificado en manipulación de Alimentos		
Habilidades de comunicación, interactúas con los destinatarios.		
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>		
<b>COMUNES</b>	<b>COMPORTAMENTALES</b>	
Orientación a resultados	Responsabilidad, cumplir las tareas asignadas	
Compromiso con la organización	Motivación por logros	
Calidad en el trabajo	Trabajo en equipo	
Disposición a actuar de formar proactiva		
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>		
<b>N° Versión</b>	<b>Fecha de Versión</b>	<b>Descripción del Cambio</b>


Fuente: Elaboración Propia.

Para la empresa HG Holding Group Hortalizas Gourmet, es de vital importancia el plan de mejora para la gestión de los manuales de funciones del área operativa y distribución, con el seguimiento por parte del área del talento humano, ya que es una empresa que está en crecimiento y tendrá grandes dimensiones, adicional que los colaboradores que perteneces a el área a mejorar son la imagen corporativa ante los clientes y destinatarios.

Gracias a las herramientas anteriormente plasmadas, se llega a la conclusión que las mismas permiten al área del talento humano realizar un seguimiento más ágil para garantizar la implementación y seguimiento acorde a como lo propone el equipo investigador.

Implementar estas herramientas y lograr una mejor gestión de los manuales de funciones dentro del área del talento humano puede garantizar un mayor aprovechamiento de las oportunidades existentes, de igual forma generar unas nuevas oportunidades. Esto permitirá que la empresa se dirccione al cuadrante Empresa Ideal cuyo análisis se realizó en el apartado 2.6 Factores clave de éxito (entorno) figura 10, y se determinó que esta se encuentra en el campo de empresa madura, lo cual quiere decir que actualmente la empresa se enfrenta a menos oportunidades y menos amenazas.

Desde el punto de vista interno de la compañía, implementar la propuesta de mejora posibilita tomar decisiones de forma adecuada y llevar a la empresa a ser más competitiva con respecto a las demás empresas del mercado, atraer clientes representa venta nueva para la compañía y garantiza de igual forma mayores ingresos dando así cumplimiento de los objetivos de la organización. Permitiendo de manera general la ejecución de las estrategias del análisis DOFA, enfocando sus actividades estratégicamente a requerimientos de la actualidad y con ello aprovechar el crecimiento que el sector está presentando.

En las hipótesis de la propuesta de mejora e implementación del modelo de solución una de ellas es el riesgo de no llevarla a cabo y por ende no actualizar los manuales de funciones que a su vez puede generar reprocesos a futuro, por ejemplo si un colaborador que lleva mucho tiempo en un puesto de trabajo y decide culminar su contrato con la empresa, la compañía cubrirá la vacante con un nuevo colaborador, este no tendría la claridad en sus tareas, metas, comunicaciones entre áreas, etc.

### **3.3 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN**

La compañía debe implementar métodos que le permitan hacer el seguimiento y la medición de los procesos para tener un funcionamiento eficaz de la organización, para ello se requiere del compromiso de cada uno de los responsables a cargo de cada actividad, y el cumplimiento de estas en los tiempos y parámetros establecidos, puesto que son puntos estratégicos y de mucha importancia para el mejoramiento del área de talento humano enfocado a la documentación de los manuales de funciones.

Llevando a cabo la gestión de los manuales de funciones dentro del área del Talento Humano HG Holding Group podrá:

- Brindar al personal una mejor capacitación e inducción frente a sus procesos en un menor tiempo que el habitual.
- Eliminar o reducir el estrés laboral, por tanto, también aplicará en el desperdicio de tiempo, duplicar su cultura organizacional.
- Contribuirá a tener grandes incrementos y consolidar una posición competitiva en el mercado local y a nivel nacional, mantener y aumentar sus ventas y rentabilidad, brindando satisfacción y utilidad para la compañía.
- Al disponer de manuales se facilitan los procesos de control, y quiénes son los responsables de ejercer dichos controles.

### 3.3.1 REALIZACIÓN DEL SEGUIMIENTO

El seguimiento y la medición de los indicadores se realizarán mensual, se analizará los resultados, se compartirá el informe del cumplimiento de cada indicador.

El sistema de seguimiento y medición para analizar si los propósitos planteados se cumplen en la empresa HG Holding Group será a través de un indicador donde el administrador y cada colaborador de la empresa se harán responsables en su cumplimiento y de manera individual se realizará una retroalimentación a través de una evaluación de desempeño.

Tabla 10. Realización del seguimiento

OBJETIVOS	INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE
<b>FIJAR RESPONSABILIDADES PARA CADA CARGO</b>	Cumplimiento de las actividades de cada cargo	Mensual	Administrador y colaboradores de la empresa
	Tener eficiencia y eficacia en el desempeño de cada función		
	Contribuir al cumplimiento de los objetivos de la compañía		
<b>ESTABLECER POLITICAS DE CUMPLIMIENTO</b>	Cumplir todas las funciones		
	verificar si hay reprocesos en las actividades		
	velar por que cada colaborador tenga claro sus funciones y que el puesto este controlado		
<b>RETROALIMENTAR EN CADA PROCESO</b>	Realizar cambios en los procesos si es necesario		
	Socialización del cumplimiento de las funciones		

Fuente: Elaboración Propia.

## 4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

La actualización del manual de funciones en el área operativa de la empresa HG Holding Group trae beneficios en cuanto al área económica, puesto que estos permiten ahorrar tiempo en los procesos operativos, tener claridad en las tareas a realizar asignadas en los manuales de funciones, a continuación, se realiza la matriz de evaluación de cursos de acción para plasmar los factores positivos y los factores negativos de realizar la propuesta de mejora.

Tabla 7. Matriz cursos de acción

MATRIZ EVALUACIÓN CURSOS DE ACCIÓN								
	DESCRIPCIÓN	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS	RECURSOS ECONÓMICOS	FACTOR RECURSO HUMANO	FACTOR RECURSO TECNOLÓGICOS	FACTOR RECURSOS FÍSICOS	CALIFICACIÓN DE 1 A 5
Actividad 1	Actualización en los manuales de funciones	Contribuye a facilitar el conocimiento sobre las tareas a realizar en cada puesto, tener claro cuales son los objetivos de la organización	Los manuales deben estar en constante actualización debido a que la organización es dinámica, esto incurre a un gasto	5	3	4	5	17
Actividad 2	Implementar capacitaciones a los colaboradores en el área de gestión del talento Humano	Agilizar la toma de decisiones, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles	Se genera un gasto al contratar personal para brindar capacitaciones	3	5	4	3	15

Fuente elaboración propia

### 4.1 Actividad 1. Actualización en los manuales de funciones

#### Objetivos

- Permite ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de las tareas, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilita a los colaboradores a realizar una ejecución correcta de las labores encomendadas, aportando una uniformidad en el trabajo.

- Servir como medio de integración y orientación al personal nuevo, facilitando la adaptación a su nuevo puesto.
- Delimitar las funciones que debe cumplir cada puesto.
- Promover un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.

Tabla 12. Recursos Propuesta de mejora

RECURSOS PROPUESTA DE MEJORA MANUALES DE FUNCIONES HG HOLDING GROUP				
REQUERIMIENTOS				
Descripción	Cantidad	Recurso Disponible?	Valor unitario	Valor total
<b>Recursos de Muebles y Enseres</b>				
Escritorios	1	Si	\$ 750.000	\$ 750.000
Sillas para Escritorio	3	Si	\$ 115.000	\$ 345.000
Archivador Metalico	1	No	\$ 120.000	\$ 120.000
<b>Total Inversion Muebles Y Enseres</b>				\$ 1.215.000
<b>Recursos de Computo y Comunicación</b>				
Computador Portatil	1	Si	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Video Beam	1	No	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Impresora Multifuncional	1	Si	\$ 780.000	\$ 780.000
Memoria USB	1	No	\$ 35.000	\$ 35.000
<b>Total Inversion Computo y comunicación</b>				\$ 3.315.000
<b>Recursos Humanos</b>				
Personal del Talento Humano	1	Si	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Equipo Investigador	2	No	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
Secretaria	1	Si	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
<b>Total Inversion Recursos Humanos</b>				\$ 5.100.000
<b>Recurso Fisico</b>				
Sala de Capacitacion	1	Si	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
<b>Total inversion Recurso Fisico</b>				\$ 2.500.000
<b>Recursos otros materiales</b>				
Resma Papel Bond Tamaño Carta	2	No	\$ 17.000	\$ 34.000
Lapiceros Caja X 24 Und	1	No	\$ 15.000	\$ 15.000
<b>Total Inversion Otros Materiales</b>				\$ 49.000
<b>Total Gastos de la Actividad</b>				\$ 12.179.000
<b>Total Recurso Disponible</b>				\$ 8.575.000
<b>Total Recurso no Disponible</b>				\$ 3.604.000

Fuente: Elaboración Propia

Para esta actividad no se tienen en cuenta los costos de aquellos recursos con los que la compañía ya cuenta y/o tiene en sus inventarios, se tienen presente el costo en el que se incurre llevar a cabo la implementación de los manuales con las herramientas necesarias parametrizadas por el equipo investigador.

## 4.2 Actividad 2. Implementar capacitaciones al personal por parte del área de gestión del talento humano

### Objetivos

Proporcionar a la organización personal altamente calificados en conocimientos, habilidades y actitudes para un eficiente desempeño, mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización, logrando condiciones de trabajo más satisfactoria.

Estas capacitaciones se deben realizar mensualmente para concientizar al personal de que si se realiza el trabajo de manera adecuada se pueden evitar costos por perdida de mercancías, brindando un servicio acorde a lo esperado por los clientes y destinatarios finales que van a recibir el producto en óptimas condiciones y garantizara la permanencia de la buena imagen de la compañía en el mercado.

Tabla 13. Estimado y proyección de perdidas.

ESTIMADO DE PERDIDAS DE MERCANCIA MENSUAL HG HOLDING GROUP			
DESCRIPCION HECHOS	CAUSA/IMPACTO	RESPONSABLE	VALOR MERCANCIA
Mala manipulacion de los productos	Producto averiado, abollado por golpes	Sup. Bodega	\$ 950.000
El NO control de la temperatura Vehiculo Thermoking tipo LUV	Mercancia con mala presentacion no apta para su entrega.	Conductor	\$ 1.200.000
Incumplimiento Citas de entrega	Ordenes de Compra Vencidas	Aux. Reparto	\$ 680.000
Cargue de Pedidos Incompletos	Reprocesos en las entregas destinatarios	Aux. Cargue	\$ 700.000
Mal funcionamiento Cuarto Frio	Retrasos operacionales al momento del cargue de la mercancia	Aux. Cuarto frio/Jefe Logistico	\$ 300.000
<b>TOTAL ESTIMADO DE PERDIDAS</b>			<b>\$ 3.830.000</b>
PROYECCION DE PERDIDAS DE MERCANCIA HG HOLDING GROUP			
DESCRIPCION HECHOS	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL
Mala manipulacion de los productos	\$ 950.000	\$ 5.700.000	\$ 11.400.000
El NO control de la temperatura Vehiculo Thermoking tipo LUV	\$ 1.200.000	\$ 7.200.000	\$ 14.400.000
Incumplimiento Citas de entrega	\$ 680.000	\$ 4.080.000	\$ 8.160.000
Cargue de Pedidos Incompletos	\$ 700.000	\$ 4.200.000	\$ 8.400.000
Mal funcionamiento Cuarto Frio	\$ 300.000	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000
<b>TOTAL ESTIMADO DE PERDIDAS</b>	<b>\$ 3.830.000</b>	<b>\$ 22.980.000</b>	<b>\$ 45.960.000</b>

Fuente: Hg Holding Group 2020

En el ámbito financiero se evidencia que la actualización de los manuales de funciones en el área operativa de la empresa HG Holding Group, permite a la empresa mitigar los factores por los cuales se presenta la pérdida de producto y la venta con los clientes.

Implementar la propuesta de mejora del presente proyecto beneficiara a la compañía aportando beneficios económicos muy favorables, permitiendo que la compañía crezca su margen de rentabilidad, que tenga resultados óptimos en la realización de las tareas, ahorrar tiempo en el proceso de inducción, evitar cometer errores y generar reprocesos.

**4.2.1 Ahorros logrados/Gastos Evitados.** Al realizar el cruce de Gastos de implementar los manuales de funciones con la estimación de pérdida de la compañía frente a sus procesos se observa que:

- Costo de implementación de la propuesta de mejora \$ 3.604.000
- La empresa en un mes se evitará pérdidas \$ 3.830.000
- En el lapso de un semestre ahorrara \$ 22.980.000
- La proyección a un año será de \$ 45.960.000

Adicional el área del talento humano obtendrá mejoras en sus procesos quien tendrá actualizado y al día toda a la documentación que está a cargo de su área, se ahorrará tiempo en los procesos de inducción y capacitación de los colaboradores evitando cometer errores y generar reprocesos.

Se realiza la anterior propuesta basado en Restrepo, S. C. & Muñoz, H. A. (2017).

## 5 CONCLUSIÓN

Luego de haber realizado un diagnostico a la empresa HG Holding Group SAS Hortalizas Gourmet en el área del talento humano se identificó una serie de sucesos y novedades como falencias con los manuales de funciones, generando a los colaboradores muchas dudas de cómo realizar sus labores por no tener claro cuáles son sus funciones afectando el cumplimiento de objetivos organizacionales, como venta nueva y nuevos mercados, entre otros mencionados en el desarrollo del proyecto.

La propuesta de mejora de la actualización del manual de funciones en el área operativa (distribución de mercancía) de HG Holding Group le permitirá optimizar los recursos, mejorar el ambiente laboral, evitar los reprocesos, fortalecer el nivel de compromiso de parte de sus colaboradores, y tener efectividad en el desarrollo de las obligaciones.

## 6 RECOMENDACIONES

Realizar una toma física de la documentación de los procesos del área del Talento Humano para tener las cantidades exactas acompañado del personal apto que tenga claridad de los mismo.

Capacitar al personal para lograr un buen objetivo y actitudes propias para mejorar el desempeño de una forma efectiva, adaptando a cada colaborador llevando a cabo las exigencias que la empresa requiera y trazando metas a futuros cargos.

Es de gran importancia que la compañía implique a sus colaboradores el cumplimiento y desarrollo de los manuales de funciones, desarrollar estrategias de motivación y crecimiento para el personal.

La empresa debe de afianzar sus estrategias para ampliar su portafolio de productos, así brindar variedad a sus clientes y escalar posicionamiento en el mercado

## 7 REFERENCIAS

- Alcaldía de Bogotá. (Sin fecha). *Código Sustantivo del Trabajo*. Consultado el 10 de mayo de 2016, en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- B., W. (2014). *Administración de recursos humanos*. (7a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página: 68. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.unicatolica.basesdedatosezproxy.com/?il=294&pg=91>
- Cámara de Comercio Cali (2012) *Un Valle de Oportunidades* disponible en <https://www.ccc.org.co/un-valle-de-oportunidades/>
- Cámara de Comercio de Cali (2014). *Apunte económico informe #6 perfil económico del municipio de Yumbo Valle del Cauca* disponible en <https://www.ccc.org.co/file/2014/04/Apunte3Abril.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali (2018) *Enfoque competitivo N110 Balance 2018 y perspectivas 2019* disponible en <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2019/02/Enfoque-Competitivo-N110-Balance2018-y-perspectivas2019.pdf>
- Chiavenato, I (2009). *Gestión del talento humano. Unicatólica Base de datos*. Recuperado el día 25 marzo 2019 en <http://unicatolica.basesdedatosezproxy.com:2065/stage.aspx?il=&pg=&ed>
- Colorado (2009) *El ciclo PHVA de Deming y el proceso administrativo de Fayol*. Colorado.
- Informe de Gestión de la Secretaria de Educación de Yumbo (2014) disponible en <http://www.yumbo.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Perfil%20Educativo%20Yumbo.pdf>

- Consultorsalud. (04 de 08 de 2012). *consultorsalud.com*. Recuperado el 02 de 22 de 2020, de <https://consultorsalud.com/sistema-de-riesgos-laborales-ley-1562-de-2012/>
- Isotools (2015) Norma ISO 9001 Clasificación de la documentación disponible en <https://www.isotools.org/2015/06/08/requisitos-de-la-gestion-de-documentos-segun-la-norma-iso-9001/>
- L., S., Valle, R., López, Á. (2014). La gestión de personas y del talento. McGraw-Hill Interamericana. Página: 13. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.unicatolica.basesdedatosezproxy.com/?il=7590&pg=36>
- Muñoz Bonilla, H. A (2018). PROYECTOS DE GESTION ORGANIZACIONAL-Guía práctica de formulación y diseño. Bogotá. Edición Propia.
- McGregor, D. (2007). El lado humano de las empresas. McGraw-Hill Interamericana. Página: xli. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.unicatolica.basesdedatosezproxy.com/?il=642&pg=>
- Portafolio (2017) Economía sector agropecuario 2017 y previsiones 2018 disponible en <https://www.portafolio.co/economia/sector-agropecuario-en-2017-y-previsiones-2018-514874>
- Porto Restrepo, S. C. y Muñoz Bonilla, H. A. (2017). Guía básica para la presentación de estrategias de mejoramiento. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Recuperado de <https://tusitiovirtual.wixsite.com/guiapracticapgo/otras-publicaciones>
- Porto, J P y Merino, M. (2009). Definición de plan disponible en (<https://definicion.de/plan/>) Actualizado: 2009
- P., S. , Coulter, M. (2005). Administración. (8a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://www.ebooks724.com.unicatolica.basesdedatosezproxy.com/?il=4510&pg=47>

- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. (4a. ed.) Cengage. Página: 63. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.unicatolica.basesdedatosezproxy.com/?il=1194&pg=72>
- Steph en P. Robbin m, M. C. (2005). *Administracion 8va edicion*. Ciudad de Mexico: Pearson Educacion
- Torres, J. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Ediciones de la U. Página: 7. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.unicatolica.basesdedatosezproxy.com/?il=8077&pg=27>
- Valero, J (2012) Libro de consulta disponible en <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-deltalento-humano-chiavenato.pdf>
- Vásquez, R C (2012) *Gestiopolis Soluciones de problemas y toma de decisiones administrativas*, Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones-administrativas/>