

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AUXILIAR DE  
CAJAS DE LA TIENDA METRO UNICO DE LA CIUDAD DE PASTO**

ROSANA CASTRILLON CAMPO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AUXILIAR DE  
CAJAS DE LA TIENDA METRO UNICO DE LA CIUDAD DE PASTO**

**ROSANA CASTRILLON CAMPO**

**PROPUESTA DE PASANTÍA COMO REQUISITO DE GRADO PARA OPTAR  
POR EL TÍTULO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESORA:**  
Especialista Karola López

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo, son responsabilidad exclusiva del autor.

“Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

NOTA DE ACEPTACION:

---

---

---

---

---

JURADOS

---

Rafael Llerena Salazar

---

Jairo Medina Morillo

San Juan de Pasto, 03 de Febrero de 2015

Aunque no estés aquí conmigo, desde el cielo tus ojos me guían y tu recuerdo es el motor que me da fuerza para seguir adelante; esta victoria es por ti y para ti, te amo con toda mi alma y te extraño demasiado.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la fortaleza para cumplir con una de las tantas metas que me he propuesto en la vida, y este, el primer escalón que he logrado superar.

A mi padre Alberto Castrillon, quien a pesar de no estar físicamente conmigo, me enseñó con amor, que no hay dificultad que no se pueda superar y que el trabajo duro algún día será recompensado, a mi madre Estella Campo, quien a pesar de las dificultades y circunstancias ha estado presente brindándome comprensión y apoyo constante.

A mi hermano Daniel Castrillon, quien me inspira a ser mejor cada día, a salir adelante y a luchar por mis objetivos.

A mis abuelos Carlos y Carmenza y mis tíos Jairo, Fernanda, Fabián y Eduardo, por su cariño, compañía y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A la Universidad de Nariño por acogerme durante este tiempo y haberme dado la oportunidad de formarme tanto intelectual como moralmente, a su equipo docente, quienes compartieron sus saberes, las cuales se convirtieron en las herramientas primordiales, para mi desempeño como futura Administradora.

A las personas que han recorrido junto a mí, este proceso de formación buscando alcanzar el mismo objetivo y que en el transcurso de este tiempo han sido de gran apoyo, puesto que hemos compartido buenos y malos momentos que nos han enseñado a crecer como personas.

A Cencosud Colombia, y en especial a Herly Villacorte y el equipo de sección de cajas, por haberme abierto las puertas de la empresa y brindarme la oportunidad de crecer en el ámbito académico, laboral y personal.

Finalmente, y no menos importante a la asesora Karola López, por haberme colaborado y brindado los espacios necesarios, lo cual contribuyo al éxito de este trabajo de pasantía.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>15</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>15</b>
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	15
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.5 OBJETIVOS	19
1.6 JUSTIFICACIÓN	19
1.7 DETERMINACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	20
<b>2. MARCOS DE REFERENCIA</b>	<b>22</b>
2.1 MARCO TEÓRICO	22
2.2 MARCO CONTEXTUAL	34
2.3 MARCO LEGAL	45
2.4 MARCO CONCEPTUAL	48
<b>3. PROCESO METODOLÓGICO</b>	<b>56</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
3.2 MÉTODO	56
3.3 PARADIGMA	56
3.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	57
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	57
3.6 MANEJO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	57
<b>CAPITULO II</b>	<b>59</b>
CARACTERIZACIÓN DE LA APLICACIÓN ACTUAL, DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS POR PARTE DE LOS AUXILIARES DE CAJAS.	59
<b>CAPITULO III</b>	<b>64</b>
ANALIZAR E IDENTIFICAR QUÉ ASPECTOS CONTENIDOS EN EL MANUAL PRESENTAN OMISIÓN O VARIACIÓN POR PARTE DE LOS AUXILIARES.	64
<b>CAPITULO IV</b>	<b>68</b>
REALIZAR UN PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN ENTRE JEFE, COORDINADORES Y AUXILIARES DE LA SECCIÓN DE CAJAS, CON EL FIN DE IDENTIFICAR ASPECTOS QUE DEBE CONTENER EL MANUAL VELANDO POR LA SEGURIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD DURANTE SU JORNADA LABORAL.	68

<b>CAPITULO V</b>	<b>73</b>
DISEÑAR PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ACTUAL.	73
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>89</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>91</b>
<b>NETGRAFÍA</b>	<b>93</b>



## LISTADO DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro No. 1: Indicadores del Mercado Laboral de Pasto 2.009 - 2.013	41
Cuadro No. 2: Funciones y Responsabilidades	58
Cuadro No. 3: Plan de Acción	86

## LISTADO DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura No. 1: Proceso administrativo	21
Figura No. 2 Secuencia grafica de la elaboración del manual de procesos	28
Figura No. 3: Simbología para diagramas de flujo	30
Figura No. 4: Línea de tiempo Cencosud S.A	32
Figura No. 5: Estructura Organizacional Tienda Metro Unico	34
Figura No.6: Estructura Organizacional Sección Cajas Tienda Metro Unico	34
Figura No. 7: Catalogar Procedimientos	56
Figura No. 8: Aplicación Actual de los Procedimientos en la Sección	59
Figura No. 9: Diagrama Causa y Efecto	62
Figura No. 10: Matriz MEFI	66
Figura No. 11: Matriz MEFE	67
Figura No. 12: Matriz DOFA	68

## LISTADO DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico No. 1: Participación Porcentual Demográfica de los Principales Municipios en Nariño. 2005 – 2012	37
Grafico No. 2: Tasa de Crecimiento Poblacional. 2.008 – 2.013	37
Grafico No. 3: Tasa de Crecimiento Poblacional por Genero	38
Grafico No. 4: Indicadores Demográficos	38
Grafico No. 5: Producto Interno Bruto del Municipio de Pasto	39
Grafico No. 6: Tasa de Variación Anual del PIB. Pasto, Nariño, Colombia. Periodo 2006 – 2010	40
Grafico No. 7: Ocupados por Rama de Actividad 2005-2011	42

## **RESUMEN**

El presente informe, se desarrolla a partir de la pasantía realizada en Metro Pasto Unico, donde se propone la Actualización del Manual de Procedimientos para la Sección de Cajas, debido a la gran cantidad de cambios originados tras la venta de la antigua empresa; no obstante, se detectó la necesidad de elaborar completamente dicho documento, debido a que la sección no contaba con un manual integral, sino con una serie de instructivos de vigencias obsoletas.

Dicha herramienta, servirá de guía para los Auxiliares, facilitando el conocimiento y apropiación de las actividades propias de su cargo, y así, poder desempeñarse de manera eficiente y eficaz, en función de la adecuada gestión de clientes; por otra parte, servirá como elemento de control para Coordinadores y Jefe de Sección, pues se contara con una herramienta estandarizada que permitirá evaluar y corregir a tiempo las desviaciones que en la sección se presente.

Todo esto, con el fin de fomentar la comunicación abierta en todos los sentidos, la responsabilidad y la calidad en la prestación del servicio, mejorando de esta manera, la imagen percibida por el cliente final, que se constituye en la razón de ser de la empresa.

## **ABSTRACT**

This report develops from the traineeship held at Metro Pasto Unico, where Updated Procedures Manual Section Banks, due to the large amount of incurred after the sale of the old company changes proposed; however, the need to fully prepare this document is detected, because the section did not have a comprehensive handbook, but a series of instructional vigencias obsolete.

This tool will guide the Auxiliary, facilitating awareness and ownership of the activities of his office, and thus able to perform efficiently and effectively, according to the appropriate customer management; Moreover, it will serve as a control for Coordinators and Section Chief, as it will feature a standardized tool that will allow time to assess and correct deviations in this section.

All this, in order to foster open communication in every respect, responsibility and quality in the service, thus improving the image perceived by the end user, which constitutes the rationale of the company.

## INTRODUCCION

El presente trabajo titulado “Actualización del Manual de Procedimientos del Auxiliar de Cajas de la Tienda Metro Unico de la Ciudad De Pasto” se realiza como propuesta de pasantía para optar por el título de Administración de Empresas, cuyo propósito es llevar a cabo la actualización al manual de procedimientos que ha venido direccionando el desempeño de las labores diarias del auxiliar de cajas de la Tienda en mención, para así, dar solución a diversas problemáticas derivadas de la inadecuada aplicación y seguimiento del mismo.

Esta propuesta consta del siguiente contenido:

Inicialmente, se establecen los Aspectos Generales que constituyen el trabajo, tales como tema, título, línea y planteamiento del problema; seguidamente, se realiza las fijaciones de los objetivos, tanto generales como específicos, así como también la justificación teórica práctica del mismo.

Posteriormente, se encontrara el Marco de Referencia, el cual se conforma por el marco teórico, donde se identifican y acoplan diversas teorías y autores a tener en cuenta para la fundamentación del caso de estudio; el marco contextual, donde se especifica los entornos de investigación, alusivos a la ciudad de San Juan de Pasto y la empresa Cencosud S.A; el marco legal, en el cual se plasman algunos de los aspectos de regulación normativa y el marco conceptual, donde se da a conocer las definiciones a tener en cuenta para el presente trabajo.

A continuación, se evidencia el Diseño Metodológico, en el cual se encuentra el paradigma, enfoque y tipo de investigación, la población y muestra, los instrumentos de recolección de información y los mecanismos de análisis detallado del mismo.

Seguidamente, se procede con el desarrollo de los objetivos específicos, concluyendo así, con el diseño de la propuesta para el manual de procedimientos de la sección de cajas de la Tienda Metro Unico Pasto, con su respectivo plan de acción.

## **CAPITULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Manual de Procedimientos.

#### **1.2 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

Actualización del Manual de Procedimientos del Auxiliar de Cajas de la Tienda Metro Unico de la Ciudad de Pasto.

#### **1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.3.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se soporta en la línea relacionada con la Gestión y el Desarrollo humano sostenible

##### **1.3.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Del mismo modo, la presente, gira en torno a la sublínea de la Organización y la Competitividad.

#### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Una empresa refleja el proceso de combinación de factores, la capacidad para definir qué selección se hace de los mismos, y cuál es la combinación que mejor da respuesta a las exigencias del entorno, bajo la directriz de una capacidad directiva. En este sentido, la combinación de factores y el proceso de adaptación e integración en los entornos en los que se desarrolla la empresa, toman un foco vital, a lo cual se suma una dimensión corporativa, donde se integran aspectos como los valores, la cultura y su estrategia de adaptación<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> GARCIA, Santiago. Teoría económica de la empresa: Fundamentos teóricos. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 1994. p. 97

Por lo anterior, se denota la necesidad de contar con una herramienta que proporcione directrices y guías a cada uno de los procesos de la organización, y para tal fin, los manuales administrativos serán los encargados de documentar las actividades, normas, clientes y demás aspectos necesarios para que dichos procesos sean llevados a cabalidad, y del mismo modo controlados, evaluados y retroalimentados.

Por todo lo anterior, el uso de manuales es fundamental para cualquier empresa, ya que dota al personal de información básica para ejecutar sus labores. Actualmente, la Tienda Metro Unico de la ciudad de Pasto cuenta con una directriz a nivel nacional que no toma en cuenta la realidad de cada una de las tiendas.

Es así, como se identifica la necesidad de estructurar y actualizar el manual de procedimientos de la sección de cajas; puesto que sin una herramienta basada en las circunstancias y requerimientos de la sección, no se podrá ejecutar y controlar las actividades de cada uno de los auxiliares que allí laboran, lo que se evidencia sin lugar a duda en la inadecuada gestión de los clientes, activos, dinero y mercancía

#### **1.4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El tema de investigación, surge ante la necesidad de analizar la aplicación actual del manual de procedimientos de los auxiliares de la sección de cajas de la tienda Metro Único Pasto, debido a que si bien, el contenido del mismo, se encuentra estipulado para todo el territorio nacional (haciendo sutiles diferencias entre los formatos de hipermercado dadas las condiciones y estrategias que cada uno maneja), este no tiene en cuenta los requerimientos reales que cada Tienda posee, dado que la amplitud de la línea de cajas y periféricas, nómina y débitos, varían de región a región, dadas las condiciones coyunturales, económicas, sociales, entre otros; es así, como se hace latente el poder conocer a profundidad, que tan aplicable ha sido los manuales para una tienda como Metro Unico, donde su plantilla total tan solo es de catorce (14) colaboradores y su extensión se limita a seis (6) cajas registradoras en línea, una (1) periférica y una (1) para devoluciones.

En este sentido, y ante una demanda constante y en crecimiento de talento humano propositivo y proactivo por parte de las empresas, se ha vuelto indispensable el desarrollo y fomento de capacidades diferenciadoras que representen a nivel individual y organizacional una fuente de ventaja competitiva, de aquí la importancia de conocer la realidad del desempeño laboral de los auxiliares y como este se encuentra alineado a los manuales establecidos por la compañía, como mecanismos de orientación para la jornada de labores diarias.

Por lo cual es preciso mencionar, que pese a que este equipo de trabajo tuvo una adecuada inducción teórica al cargo, los principales problemas que dieron origen a la temática tratada, es el desconocimiento y la inadecuada aplicación



del contenido del manual de procedimientos de su sección, que en sí, es el que debería guiar su desempeño para la compañía.

Por último, es pertinente mencionar la ausencia de una constante capacitación, actualización y/o reinducción al cargo, por lo que el trabajo diario es considerado una rutina monótona, lo que propende a la desmotivación y que la experiencia en el mismo puesto de trabajo, genere exceso de confianza y arbitrariedad en la ejecución de los procedimientos.

#### **1.4.2.1 DIAGNOSTICO**

El problema que presenta la sección de cajas de la Tienda Metro Unico de la ciudad de Pasto, es la inexistencia de un manual de procedimientos específico y puntual para la tienda, que sirva de soporte y guía de las actividades para cada auxiliar de cajas que allí labora.

Esta circunstancia se identifica, con tan solo entablar una conversación con cada auxiliar de cajas de la tienda en mención y escuchar la realidad de su desempeño; pues si bien es cierto, la generalización de los manuales a todo el nivel nacional permite la estandarización de procesos necesarios para el adecuado funcionamiento de una multinacional como lo es Cencosud S.A, no significa que su estructuración permita responder las dudas frente a las labores y el cómo desarrollarlas a nivel específico.

A raíz de este problema, la sección de cajas, se encuentra expuesta a alteraciones en los procedimientos ejecutados a diario, como el recaudo de medios de pago, el servicio al cliente, el registro de mercancía, la prestación de servicios adicionales y el manejo de los activos.

Es así, como se evidencia un alto nivel de descuadres, baja productividad en el registro, cruces de mercancía especialmente de la sección de perecederos, cobros dobles, el inadecuado uso de las cajas registradoras y demás activos, el alto nivel de productos registrados y olvidados en línea de cajas, el bajo nivel de afiliaciones, venta de recargas y donaciones a tejido humano.

Además de ello, se encuentra que la vigencia de los manuales de la sección es obsoleta, dado que aun su presentación e ítems tratados, son los establecidos por Carrefour y la venta de esta empresa se dio en el año 2013.

#### **1.4.2.2 PRONÓSTICO**

Las consecuencias derivadas de esta problemática radican principalmente en el rendimiento y desempeño de los auxiliares de cajas, dados los bajos índices de cumplimiento y productividad; puesto que, no se alcanzan las metas definidas, en cuanto a servicios adicionales tales como, recargas, micro seguros, donaciones y afiliaciones al programa de fidelización. Esto, dada la falta de compromiso de los auxiliares y el desconocimiento de que estos elementos hacen parte, tanto del manual de funciones como también de los mecanismos de gestión de clientes.

Por otra parte, los niveles de descuadres en los diferentes medios de pago, atañen sanciones disciplinarias que repercuten no solo en el auxiliar de cajas, sino en toda la sección, puesto que este tipo de ausencias afectan la planeación de los horarios y el servicio al cliente.

Es pertinente mencionar también, que se identifican quejas y reclamos en cuanto al servicio ofrecido por los auxiliares de cajas, tanto por los errores de registro como por su actitud y disposición al cliente.

Todo esto sin lugar a duda, afecta la imagen del cliente hacia la Tienda en general, y dado que la competencia es cada vez más dura y los productos se van equiparando en calidad y precio, los clientes son cada vez más exigentes, y buscan una experiencia de compra agradable con una rápida atención y un trato personalizado, por lo que, si este queda insatisfecho por el servicio o la atención recibida, es muy probable que transmita su mala experiencia a otros consumidores y la frecuencia de compra disminuya, a pesar de los esfuerzos comerciales por entablar promociones y ofertas atractivas.

#### **1.4.2.3 CONTROL DEL PRONÓSTICO**

Frente a la problemática tratada, se propone una actualización al manual de procedimientos para el auxiliar de cajas, basada en los requerimientos reales tanto de la sección como de la tienda.

Para lo cual, se realizara un proceso de recolección de información a través de encuestas, entrevistas y observación directa; así como también análisis y comparaciones entre las manuales actuales, la teoría y la aplicación real, sin dejar de lado las ideas que puedan ofrecer los auxiliares de cajas, coordinadores y jefe de sección a dicho proceso.

Todo lo anterior, con el fin de ofrecer a la empresa una herramienta actual, dotada de información real que servirá como guía y control para los procedimientos de los auxiliares de cajas.

#### **1.4.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo debe estructurarse la actualización del manual de procedimientos del auxiliar de Cajas de la Tienda Metro Unico de la ciudad de Pasto?

#### **1.4.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la aplicación actual del manual de procedimientos por parte de los auxiliares de cajas?
- ¿Qué aspectos contenidos en el manual presentan omisión o variación por parte de los auxiliares?

- ¿Qué aspectos considera el jefe, coordinadores y auxiliares de la sección de cajas, que deben contener el manual para velar por la seguridad y la productividad durante su jornada laboral?

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Actualizar el manual de Procedimientos del auxiliar de Cajas de la Tienda Metro Unico de la ciudad de Pasto.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar la aplicación actual del manual de procedimientos por parte de los auxiliares de cajas.
- Analizar e identificar qué aspectos contenidos en el manual presentan omisión o variación por parte de los auxiliares.
- Realizar un proceso de retroalimentación entre jefe, coordinadores y auxiliares de la sección de cajas, con el fin de identificar aspectos que debe contener el manual velando por la seguridad y la productividad durante su jornada laboral.
- Diseñar propuesta de mejoramiento al manual de procedimientos actual.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

Es de suma importancia que las empresas de hoy hagan frente a la globalización, entendido este como un proceso de índole económico, social, cultural y tecnológico que interconecta, integra e interacciona sociedades y mercados en pro del desarrollo económico y social; por lo tanto, es necesario que las mismas, fortalezcan y/o desarrollen sus fuentes de ventaja competitiva, con el fin de poder proyectarse hacia las diferentes escalas de la economía, es en este sentido, donde la calidad de los procesos empresariales determinarán si se está en la capacidad de cumplir y satisfacer los requerimientos y necesidades de una sociedad cada vez más exigente.

Es así, donde para ser considerado una empresa de calidad, se debe tener el respaldo del cumplimiento eficiente y eficaz de los procesos, procedimientos y funciones de cada una de las áreas que la componen, y para tal fin, se deberá contar con una herramienta que dote a cada colaborador de conocimiento e instrucciones precisas para el desarrollo pleno de sus labores.

Por lo tanto es pertinente mencionar a Martin Alvares en cuanto dice que “Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta el momento sobre un tema”<sup>2</sup>.

Partiendo de ello, se logra identificar que los manuales permitirán entonces, orientar las actividades diarias de los colaboradores con el fin de velar, entre otros por la seguridad y la productividad en las actividades diarias.

Es así como la obsolescencia de esta herramienta, dejara expuesta a la sección de cajas al incumplimiento de funciones, procesos y procedimientos, incertidumbre, desperdicios, retrasos en las operaciones y discusiones sobre las rutinas de trabajo; y por ende toda la empresa se verá afectada, puesto que cada actividad repercute en todo el funcionamiento de la misma.

Por lo anterior, se propone entonces la actualización del manual de procedimientos, que permitirá que el auxiliar de la sección de cajas conozca y aclare las tareas a seguir en su ambiente de trabajo bajo cualquier circunstancia que en el mismo se presente.

Trabajo con el que se pretenderá subsanar las falencias que hoy existen, como el alto nivel de descuadres en los diferentes medios de pago, los inadecuados procesos de registro y recaudo, el bajo nivel de productividad y el deficitario cumplimiento de los servicios adicionales; así como también, dotar a la sección de un instrumento renovado que permita controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, estableciendo un conjunto de actividades que se deben acatar por parte del auxiliar de cajas, para desempeñar efectivamente su cargo y garantizar la confiabilidad y cumplimiento de los reglamentos y normas establecidas por la compañía.

## **1.7 DETERMINACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL**

### **1.7.1. DETERMINACIÓN TEMPORAL**

El periodo de tiempo que abarcara este estudio, corresponde al lapso de tiempo comprendido entre el 15 de Agosto de 2.014 al 15 de Febrero de 2.015.

---

<sup>2</sup> ALVARES. Martin. Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. México: Editorial Panorama, 1996. p. 23

### **1.7.2 DETERMINACIÓN ESPACIAL**

Para la contextualización de la investigación, se tendrá en cuenta que sus objetivos propenden el análisis las condiciones actuales de la aplicación del manuales de procedimientos por parte de los auxiliares de cajas en la Tienda Metro Unico y su posterior actualización, teniendo en cuenta la realidad del entorno en el que laboran, es por esta razón que el contexto en el que dará lugar al estudio de investigación será la ciudad de San Juan de Pasto.

## 2. MARCOS DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

##### 2.1.1.1 TEORÍA MECANICISTA

Omaira García de Berrios en su análisis a *La Administración Racional – Mecanicista*, menciona que:

De los fundamentos básicos de esta teoría, surgen los conceptos “máxima prosperidad”, “armonía” en la relación obrero-patronal, el concepto “ciencia” en las relaciones de trabajo que establecen principios, leyes y reglas, y, surgen igualmente los términos “ineficiencia y holgazanería sistemática”, como imputables a los supuestos acerca de los trabajadores.

Taylor en su propuesta, reconoce la necesidad de la aplicación de una metodología sistemática que conlleve al análisis y solución inmediata de problemas que presentaba la gran empresa en expansión. Se reconoce además la intención de incorporar las ventajas de la cooperación y del concepto de incentivos.

Los objetivos declarados en esta teoría, incorporan la maximización del rendimiento del trabajador a través de los estándares y metodología científica de tiempos y movimientos. Finalmente entra en las intenciones básicas de esta teoría, el requerimiento de elevar el papel de la planeación y la ejecución como funciones generadas a partir del reconocimiento de la división natural del trabajo.

En cuanto a los principios o proposiciones que enuncian esta teoría, se subrayan cuatro principales. En primer lugar el principio del planeamiento en el cual se propone planear métodos de trabajo sobre la base del método científico, es decir, utilizando observación y estudios de tiempos y movimientos.

En segundo lugar, el principio de la preparación que propone la selección científica de acuerdo a aptitudes y posibilidades físicas. En tercer lugar, el principio del control propone el establecimiento de una forma de controlar la productividad del operario, la cual podría ser por la vía de normas y sistemas diferenciables, pago a destajo y la doble remuneración.

Y en cuarto lugar, el principio de la ejecución, que propone que sobre el supuesto de la división natural del trabajo se divida la ejecución intelectual, la administrativa y la manual-operativa; extendiendo a esta división los conceptos de responsabilidad intelectual, administrativa y operativa.

Además es irrefutable la necesidad de hacer referencia a los estudios de tiempos y movimientos; esto incluye planear el movimiento del trabajador en todos los detalles, eliminando movimientos innecesarios, evitando el desperdicio de trabajo humano; y buscando tiempos medios de ejecución, lo que se refiere al término rutina permanente de movimientos.

Por otra parte, la metodología científica de Taylor hace referencia además a la estandarización o reducción de la variabilidad y la diversificación de los métodos de trabajo, de las máquinas, equipos y herramientas así como de las materias primas e insumos. Así como también, el establecimiento de los capataces funcionales que dirigieran a grupos de ocho trabajadores por cada capataz, quienes deberían de inspeccionar, planear, programar, disciplinar sobre la base de tiempo, evaluar la rapidez y las cualidades específicas.

Finalmente se hace referencia a las tarifas diferenciables, lo cual generaba la competitividad individual y a la metodología de excepción que inducía a separar en la actividad administrativa, el tipo de tarea rutinaria de lo excepcional, para suponer que la administración solo podía dedicarle tiempo a aquello que era excepcional.<sup>3</sup>

### 2.1.1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Fue el industrial francés Henri Fayol, quien propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Sin embargo en la actualidad, dicho proceso se organiza en las cuatro conocidas funciones que componen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

“La planificación define los resultados que se esperan de la empresa, la organización fija como se lograrán esos resultados, la dirección determina la actividad de mando y guía para la ejecución, y el control el seguimiento a los planes, mide los resultados y retroalimenta el sistema”<sup>4</sup>.

Para definir dicho proceso con mayor profundidad, Stephen Robbins en su libro *Administración*, parte de la premisa que:

La finalidad de las organizaciones es alcanzar un objetivo, por ende, alguien tiene que definirlo claramente, al igual que los medios para conseguirlo. Es aquí donde a través de la planeación se definirán metas, fijarán estrategias para alcanzarlas y trazarán planes para integrar y coordinar actividades.

A su vez, se debe disponer del trabajo para conseguir las metas, y es aquí donde se deberá determinar las tareas a realizar, quien las hará, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

Seguidamente, el gerente debe trabajar con y a través de personas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de dirección. Donde se motivaran a los subordinados, se influye en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, se elige el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupara del comportamiento de los empleados.

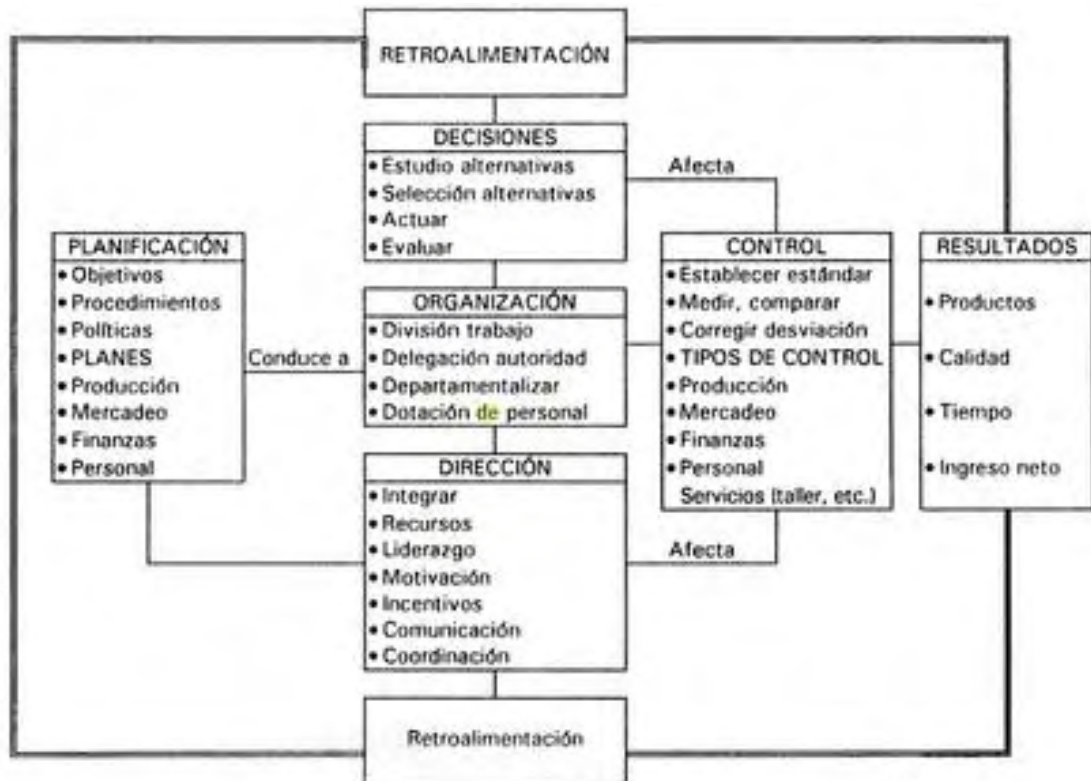
---

<sup>3</sup> GARCIA DE BERRIOS, Omaira. La Administración Racional – Mecanicista: de la Crítica a la Extensión de un Nuevo Concepto [en línea]. Disponible en internet: <<http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/omairag/artic/MECANISISMO%20%28ACADEMIA%29.pdf/>> [citado en 20 de agosto de 2014] p.1

<sup>4</sup> GUERRA, Aguilar. Economía del Agro negoció. México: Editorial Limusa S.A, 2004. p. 51

Es así, como después de fijar las metas, formular los planes, dedicar el esquema estructural y contratar, capacitar y motivar al personal, es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Y si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control<sup>5</sup>.

**Figura No. 1: Proceso administrativo**



Fuente: Proceso Administrativo Adaptado de Ivancevich et.al. 1980

### 2.1.1.3 ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

P.G Andersson en su obra, *Organización y Métodos*, menciona que:

La Organización y métodos, conocida por O&M, es una función especializada cuya finalidad consiste en aumentar la eficacia y rentabilidad de los procesos burocráticos, así como el control dentro de una empresa. Ello se consigue mediante el estudio y el perfeccionamiento de la estructura organizativa y de los trámites y métodos administrativos en vigor. Generalmente se insiste más en los métodos que en la estructura organizativa.

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen. Administración. Octava edición. México: Editorial Prentice Hall, 2005. p. 258



Hasta hace poco la función de la O&M, no se aplicaba con mucha profusión, pero actualmente se está generalizando debido a la complejidad creciente de las actividades de las empresas, derivada de fenómenos tales como la expansión, la concentración, la competencia, el progreso técnico, la intervención estatal, la tributación, la elevación de los costos y la escasez de personal administrativo calificado.

La función de la O&M pretende simplificar trámites o eliminarlos si cabe, para conseguir, entre otras cosas, una reducción de la nómina sin perjudicar la capacidad operativa de la administración de la empresa.

Los especialistas de O&M actúan como consejeros de los directivos funcionales y del personal subordinado y, en virtud de ello, no tienen autoridad directa sobre ningún miembro de los departamentos en los que hacen sus investigaciones.

El departamento de O&M es requerido por los directores funcionales porque estos se encuentran generalmente muy ocupados en las tareas cotidianas para poder dedicar su tiempo a organizar mejor, o a estudiar los métodos, respecto de su propia parcela de responsabilidad, mientras los especialistas O&M pueden dedicarse plenamente a ese cometido.

Sus objetivos son en general mejorar la eficacia del trabajo de oficina, simplificando y eliminando operaciones, y de este modo reducir la cantidad de trabajo requerido para hacerlas.

- Eliminación de esfuerzo o trabajo inútil, porque origina un esfuerzo innecesario y utiliza recursos que pueden ser mejor empleados en trabajos más importantes.
- Reducción en costos dada la eliminación de trabajo innecesario
- Simplificación del trabajo, lo cual se reflejara en procedimientos eficientes, se obtendrán más beneficios, los trabajos serán claramente definidos y asignados.
- Regularización o estandarización de procedimientos y métodos.
- Especialización, lo cual implica que cada miembro del personal se concentre en un área concreta del trabajo, lo cual aumenta la productividad de la unidad.
- Integración de sistemas y procesos de datos, lo que necesita una acercamiento al sistema global considerando las aspectos interrelacionados de las diferentes funciones. El output de unas funciones es el input de otras.
- Integración interfuncional.
- Integración de sistemas por la integración de procesos de métodos o maquinas<sup>6</sup>.

#### **2.1.1.4 MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Según Martin Álvarez, en su libro *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, establece que:

No documentar la tecnología en una organización equivaldría a que cada nueva generación de la humanidad empezara de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimientos. Es aquí donde los manuales documentan la experiencia de la organización, incluyendo claramente lo que ha probado ser útil para su tipo particular de negocio, considerando lo que los procesos si deben o no hacer para que estos cumplan con su razón de ser de una manera más eficiente y al hacerlo,

---

<sup>6</sup> ANDERSSON, P.G. Organización y Métodos. Madrid: Editorial EDAF, 1975. p. 51

no pretenda suprimir habilidades y sentido común de la gente que allí labora, sino que en lugar de que la gente ande diariamente apagando fuegos y desperdiciando su talento, se dedique a mejorar los sistemas de trabajo y el nivel de competitividad de la organización.

Si bien es cierto, muchas personas reconocen el valor de los manuales, su elaboración aun no es una práctica común dentro de las organizaciones. Esto se debe a tres causas principales:

1. que no sean muy conocidas las técnicas y metodologías para elaborar manuales,
2. que no reciban la importancia y el apoyo de los niveles directivos, y
3. que la elaboración y desarrollo de manuales requiere de tiempo de parte de los responsables de cada área y este a veces es muy escaso.

Pero esto no deja de lado, que los manuales son una herramienta administrativa que permite a cualquier organización normalizar su operación, y esta a su vez, es la que sustenta el conocimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Cabe anotar en este sentido, que si bien algunas organizaciones funcionan bien sin manuales, es porque cuentan con personas de mucha experiencia y preparación en el campo de especialidad de la organización, pero la dependencia hacia los mismos, genera centralización en las decisiones; así que ellos son los más indicados para elaborar manuales debido a sus conocimientos y experiencias, puesto que las personas experimentadas tienen el hábito de refinar continuamente las técnicas que utilizan en pro de asegurar la calidad y resultados de su trabajo.

Por lo anterior dentro de una organización, la experiencia de cada directivo y colaborador es muy valiosa, porque contribuye directamente al fortalecimiento de la experiencia de la organización. De hecho, la experiencia y las técnicas que usa una organización conforman su tecnología. Si esta tecnología se documenta adecuadamente, el valor de esta experiencia es invaluable para la propia organización, porque además de enriquecerse, tiene una base de la cual partir para seguir creciendo y desarrollándose. Además, a partir de la tecnología actual, una organización facilita que su personal de nuevo ingreso o promovido, pueda rápidamente generar tecnología<sup>7</sup>.

En este orden de ideas se puede mencionar a Franklin Fincowsky, en su obra *Organización de Empresas*, en la cual se define que:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. Y a su vez, existen diversas clasificaciones de manuales, por su naturaleza o área de aplicación, por su contenido y por su ámbito.

---

<sup>7</sup> ALVARES. Martin. OP. Cit., p. 18

1. Por su Naturaleza o Área de Aplicación: se clasifican en: Microadministrativos, Macroadministrativos, y Mesoadministrativos.

1.1 Los manuales Microadministrativos corresponden a una sola organización y englobar a toda la empresa o se ajustan a alguna sus áreas de forma específica.

1.2 Los manuales Macroadministrativo son documentos que tienen información de más de una organización.

1.3 Los manuales Mesoadministrativos incluyen a una o más organizaciones siempre y cuando pertenezcan a un mismo sector de actividad o ramo específico.

2. Por su Contenido: pueden clasificarse de la siguiente manera: de organización, de procedimientos, de gestión de calidad, de historia de la organización, de políticas, de contenido múltiple, de puestos, de técnicas de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación y de sistema.

3 Por su Ámbito: Estos manuales administrativos pueden ser de dos clases generales y específicos, los primeros son elaborados cuando lo que se requiere es englobar en un solo documento, todos los aspectos administrativos de una organización por el contrario los manuales específicos son diseñados para controlar el comportamiento y las actividades de los empleados de una sola unidad administrativa.

3.1 Generales: Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector, estructura, forma y ámbito de operación de personal.

3.2 Específicos: Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos<sup>8</sup>.

### **2.1.1.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

#### **Definición:**

Martin Alvares en su libro *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, lo define como:

Un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y como hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post-venta).

Y cuya estructura consta de:

---

<sup>8</sup> FINCOWSKY Franklin, E. Organización De Empresas: Análisis, Diseño Y Estructura. México: Editorial McGraw Hill, 2009. p. 245

- Portada
- Índice
- Hoja de autorización del área
- Política de calidad (cuando es aplicable)
- Objetivos del manual
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos
- Políticas
- Procedimientos
- Formatos
- Anexos<sup>9</sup>.

Dentro de las Ventajas que se pueden mencionar, se encuentran:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción al puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar<sup>10</sup>.

### **2.1.1.6 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

---

<sup>9</sup> ALVARES, Martín. OP. Cit., 1996. p. 24.

<sup>10</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. Manual de Procedimientos [en línea]. <<http://www.ingenieria.unam/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>> [citado en 25 de agosto de 2014]

Permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Es una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto, ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento preciso. Lo que no se mide con hechos y datos no puede mejorarse<sup>11</sup>.

Y como lo menciona Amado Salgueiro en su libro *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, un indicador debe tener características como:

- “Se debe poder identificar fácilmente
- Solo se debe medir aquello que es importante
- Se debe comprender muy claramente
- Lo que importa es el paquete de indicadores, no alguno en particular”<sup>12</sup>.

### 2.1.1.7 POLÍTICAS

“Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la Sociedad”<sup>13</sup>.

En este orden de ideas, es pertinente mencionar a Martin Alvares, por cuanto menciona que:

Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere una decisión. El uso de políticas redundante en el corto plazo, en el aumento de utilidades para la organización. Y dentro de las características que se rescatan, se encuentran:

- Establece lo que la dirección quiere o prefiere que se haga
- No dice cómo proceder

---

<sup>11</sup>UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Indicadores e índices de gestión [en línea] <[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pagés/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion\\_continuacion2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pagés/1.4/149Indicadores_indices_gestion_continuacion2.htm)> [citado en 30 de agosto de 2014]

<sup>12</sup> SALGUEIRO, Amado. *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Editorial Diez de Santos, 2001. p. 11

<sup>13</sup> ECOPETROL. Políticas empresariales [en línea] <<http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catid=265&conid=38366&pagid=129886>> [citado en 30 de agosto de 2014]

- Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares
- Ayuda a las personas de nivel operativo a tomar decisiones firmes y congruentes con la dirección
- Tiende a darle consistencia a la operación
- Es un medio para que a todos se les trate equivalentemente
- Orienta las decisiones operativas en la misma dirección
- Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios

Y al estar relacionadas directamente con las personas, las personas surgen en todas las actividades en que las personas se desenvuelven dentro de la organización: procesos, sistemas, planes, mejoras, conflictos<sup>14</sup>.

### **2.1.1.8 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Según Koontz y O`donnell:

El procedimiento administrativo, es el medio por el cual es iniciada, llevada a cabo, controlada y detenida toda acción que se repite en una organización, se constituye entonces como una secuencia lógica y detallada de tareas a realizar que define la manera de hacer las cosas en una organización. Los procedimientos, especifican quien ha de actuar, como y cuando, por ello si están debidamente concebidos, señalan el método más eficiente para lograr que se realicen las actividades repetitivas.

A los procesos administrativos se les otorga un rango más amplio de actuación y discrecionalidad, ubicándoles en algún área funcional de la organización y siendo capaces de englobar procedimientos.

Por su parte, atendiendo la noción de sistemas, Enhrenberg y Stupak definen a:

Los procesos como mecanismos a través de los cuales los insumos se transforman en resultados. Estos resultados a través de flujos de retroalimentación se transforman nuevamente en insumos del ciclo posterior, y así sucesivamente. Entre los resultados se incluyen productos, servicios, materiales, procedimientos, información, etcétera.

Todo proceso está definido y puede ser identificado sea cual sea su conceptualización por los siguientes elementos constitutivos básicos:

- Insumos o entradas medibles (inputs)
- Actividades de transformación (throughputs)
- Productos o salidas medibles cualitativa y/o cuantitativamente (outputs)
- Frecuencia temporal (tiempo de ciclo de actividad y tiempo de espera)
- Secuencialidad

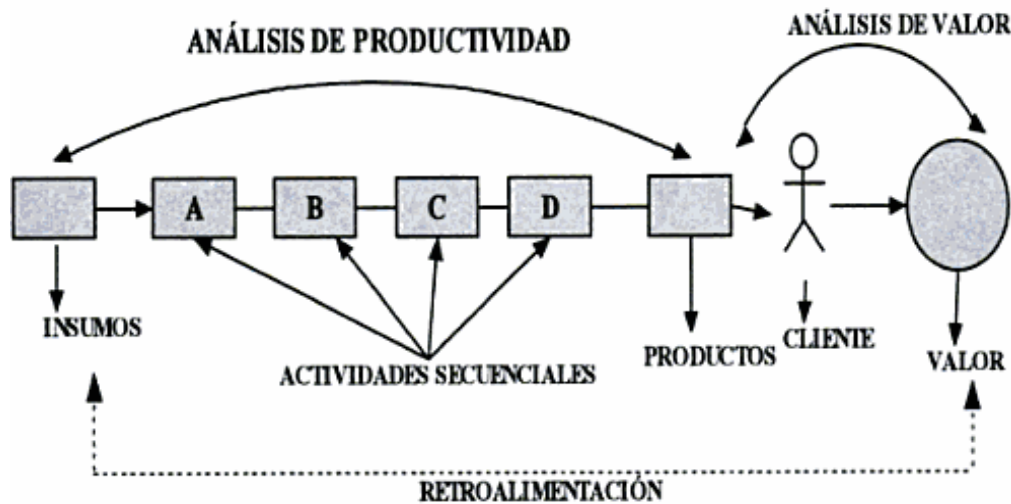
El desarrollo de procesos y procedimientos administrativos establece ciertas pautas de comportamiento entre las personas involucradas directa e indirectamente en su realización. Estas pautas pueden ser expresadas a través

---

<sup>14</sup> ALVARES, Martin. OP. Cit., p. 28

de reglas y convenios de carácter formal e informal que caracterizan la acción administrativa. Es así como desde ciertos enfoques como el desarrollo organizacional el análisis de los procesos se centra en las relaciones interpersonales que estos incluyen.

**Figura No. 2: Elementos constitutivos de un proceso gerencial**



Fuente: Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: un Enfoque Analítico

En síntesis, los procesos y procedimientos administrativos pueden ser entendidos como ciclos regularizados de actividades que definen un modo estandarizado de hacer las cosas en la organización. Los procesos poseen un margen mayor de discrecionalidad en su desarrollo y mayor capacidad de gestión que los procedimientos. Por su parte estos últimos subordinados frecuentemente a los procesos, detallan y precisan la secuencia de tareas y actividades a realizar.<sup>15</sup>

### 2.1.1.9 NORMAS

“Las normas son una regla a seguir para ejecutar un procedimiento. Son de carácter imperativo y obligatorio. Estas reglamentan el comportamiento de los procesos y procedimientos de una organización” Con la implementación de estas normas se espera controlar las tareas que realizan los empleados de una organización, a fin de lograr un grado óptimo de orden en la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa”<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Koontz y O'Donnell y Ehrenberg y Stupak, Citados por: MEDINA, Alejandro. Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: un Enfoque Analítico. Santo Domingo: Editorial Búho, 2005. p. 128

<sup>16</sup> DOMINGUEZ, Génesis del Valle. Actualización del Manual de Normas y Procedimientos de la División Técnica del Área de Clasificación y Remuneración. Camurí Grande, 2012, p. 27.

## Normas generales

“Las normas generales son pautas que regulan y establecen a nivel macro, involucra en su cumplimiento todas las unidades participantes en el proceso”<sup>17</sup>.

## Normas específicas

“Las normas específicas: Son pautas asignadas de forma convenida a una unidad o cargo en particular, a fin de que ejecute las acciones correspondientes, como parte de su aporte y participación en el proceso. En los manuales administrativos estas normas son redactadas para cada procedimiento descrito con el fin de que los empleados responsables las sigan para lleva a cabo las funciones que le corresponden”<sup>18</sup>.

### 2.1.1.10 DIAGRAMAS DE FLUJO

Franklin Fincowsky, en su obra *Organización de Empresas* indica que “diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clasifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa efecto que prevalece entre ellos”<sup>19</sup>.

El diagrama de flujo según J. M. Juran, es:

Una herramienta de planificación que se utiliza mucho para ayudar a identificar los clientes. Traza los diversos pasos de un proceso y su relación. Cuando los diagramas los preparan equipos de gerentes, se deducen de ellos múltiples beneficios, tales como:

- Proporcionar una comprensión del conjunto, es decir que cada miembro del equipo conoce completamente su segmento del proceso.
- Identificar los clientes previamente ignorados.
- Descubrir las ocasiones para mejorar, ya que se exhiben subprocesos que son un modo de rehacer lo que se había hecho previamente<sup>20</sup>.

Por otra parte, Benice D.D, señala rasgos de importancia para su elaboración, como:

---

Trabajo de Grado (Organización Empresarial). Universidad Simón Bolívar. Decanato de Estudios Tecnológicos. Coordinación de Administración del Transporte y Organización Empresarial

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 27

<sup>18</sup> *Ibíd.*, p. 27

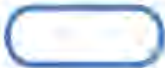






<sup>19</sup> FINCOWSKY Franklin, OP. Cit., p. 298

<sup>20</sup> JURAN, Joseph. Juran y el Liderazgo para la Calidad: Manual para Ejecutivos. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 1990. p. 91



- El diagrama de flujo aporta una definición más clara del problema en estudio pues da su solución por medio de una expresión lógica.
- En el diagrama de flujo puede observarse la secuencia lógica de las operaciones, sirviendo así como guía.
- Utilizando el diagrama de flujo se pueden emplear diferentes soluciones, o por lo menos probarlas antes de decidir sobre los códigos últimos que se van a emplear.
- El diagrama de flujo permite visualizar los cambios que se le pueden introducir al programa antes de su uso<sup>21</sup>.

**Figura No. 3: Simbología para diagramas de flujo**

Símbolo	Representa
	<b>Inicio o termino.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en e procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o ms opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o en lace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura.

<sup>21</sup> BENICE D.D. Introducción a las Computadoras y Procesos de Datos, Citado por UGALDE, Jesús. Programación de Operaciones. San José de Costa Rica: Editorial EUNED. p. 112

## **2.2 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

La historia de Cencosud se remonta a la fundación de los primeros almacenes en el sur de Chile por su fundador y presidente Horst Paulmann, junto a su hermano menor Jürgen, durante los años 1950. En 1960, los hermanos Paulmann, inauguran el primer autoservicio "Las Brisas" en un local de 160 m<sup>2</sup>, en la ciudad de Temuco, la que en los años posteriores se convirtió en una cadena de supermercados que cubrió diversas localidades entre la Región de Coquimbo y la Región de los Lagos. En 1976, Horst, da el primer paso a la creación de la compañía, con la fundación del primer hipermercado del país: Jumbo.

En 1982, Cencosud inaugura su primer hipermercado Jumbo en Buenos Aires, ubicado en la zona de Parque Brown y en 1988 inaugura el centro comercial más grande de Argentina: Unicenter Shopping.

En 2003, Cencosud adquiere las operaciones de supermercados Santa Isabel en Chile, que contaba con 75 supermercados distribuidos entre Arica y Puerto Montt y un centro de distribución ubicado en Santiago. Posteriormente, se inauguraron diversos centros comerciales, además de comenzar con el desarrollo de la actividad crediticia, con la formación de "Cencosud Administradora de Tarjetas de Crédito S.A." y el lanzamiento de la tarjeta de crédito Jumbo Más; asimismo en este año, se da apertura en la Bolsa de New York donde se colocó cerca de 46 millones de acciones por un total de US\$236 millones.

En 2005 Cencosud adquiere la cadena de tiendas por departamento París, la que operaba veintiún tiendas en Chile, así como la agencia de viajes París, la corredora de seguros París, el Banco París, la administradora De tarjetas de crédito ACC S.A., la fábrica de muebles Nordik. Asimismo, mediante la compra de París.

A comienzos del año 2006 se colocó la primera piedra del mayor proyecto emprendido por Cencosud hasta ese momento, el Costanera Center, complejo inmobiliario de 690.000 m<sup>2</sup>, cuyo costo total estimado es de más de 500 millones de dólares. Contempla un centro comercial de cinco niveles, dos edificios de oficinas, dos hoteles, más de 4500 estacionamientos y su propia estación de Metro.

En 2007, Cencosud intentó ingresar directamente al mercado de Colombia como accionista menor de Almacenes Éxito; sin embargo, finalmente prefirió hacer una alianza con el Grupo Casino logrando inaugurar su primer local Easy en dicho país.

En Octubre de 2012, Cencosud ingresa directamente al mercado Colombiano mediante la adquisición de la operación de Carrefour en dicho país (72 hipermercados, 16 tiendas de proximidad y 4 tiendas de cash and carry), en

una transacción valorada en unos 2.600 millones de dólares, para lo que suscribió un crédito con JP Morgan para financiar la compra de dichos activos de Carrefour, en la mayor adquisición de una firma chilena en el exterior.<sup>22</sup>

**Figura No. 4: Línea de tiempo Cencosud S.A**



Fuente: Página web [www.cencosud.com](http://www.cencosud.com)

## 2.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### Misión

Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, por llegar a ser el retail más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores. Todo esto, a través de los pilares básicos de nuestra compañía; Visión, Desafío, Emprendimiento y Perseverancia.

### Visión

Ser el retail más prestigioso y rentable de Latinoamérica. El más querido por sus Clientes. El más respetado por sus Proveedores. El más admirado por sus

<sup>22</sup> WIKIPEDIA. Historia de Cencosud [en línea]. < <http://es.wikipedia.org/wiki/Cencosud> > [citado en 30 de agosto de 2014]

Competidores. El mejor lugar de trabajo para sus Colaboradores. La opción más atractiva para sus Accionistas.

### **Principios**

- Valor por el Cliente.
- Compromiso con los colaboradores.
- Diversidad.
- Respeto por la cultura local.
- Emprendimiento.

### **Valores**

- Vivimos por y para nuestros clientes: su satisfacción es nuestra misión y obligación, continuamente buscamos satisfacer sus expectativas.
- Promovemos y valoramos la actuación responsable, transparente y honesta con cada uno de nuestros grupos de interés.
- Realizamos nuestras labores buscando la excelencia en cada uno de los resultados, brindando las bases, pero confiados en la auto exigencia que se impone cada colaborador.
- Estamos conscientes de que en un ambiente de respeto y trabajo en equipo, obtenemos los mejores resultados.
- Ser líderes en el mercado no nos debe enorgullear: la austeridad y humildad han sido y serán parte del comportamiento esperado de cada uno de quienes integramos CENCOSUD.
- Daremos siempre lo mejor de nosotros en beneficio de la Compañía, demostrando así nuestro constante compromiso.

### **Objetivo**

En Cencosud nuestro objetivo central es poder convertirnos en el mayor retail de América Latina, llegando con la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso, a cientos de miles de clientes.<sup>23</sup>

### **2.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

Específicamente, la Tienda Metro Unico de la ciudad de Pasto, está conformada de la siguiente manera:

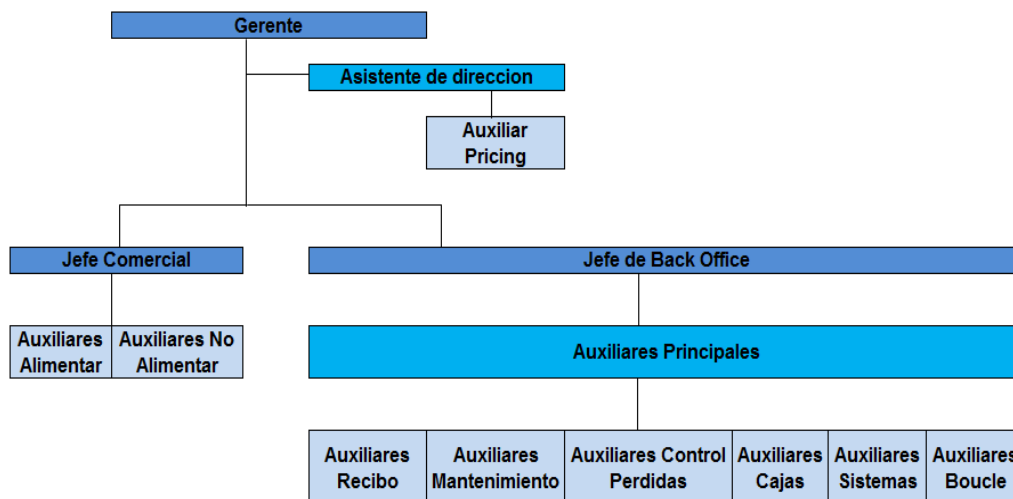
- Equipo de dirección: Gerente Tienda y Jefes de sección

---

<sup>23</sup> CENCOSUD S.A. Direccionamiento estratégico [en línea]. <<http://www.cencosud.com/nuestra-empresa/>> [citado en 30 de agosto de 2014]

- Personal de apoyo: Auxiliares principales y asistente de dirección
- Personal operativo: Auxiliares de servicios y comerciales.

**Figura No. 5: Estructura Organizacional Tienda Metro Unico**



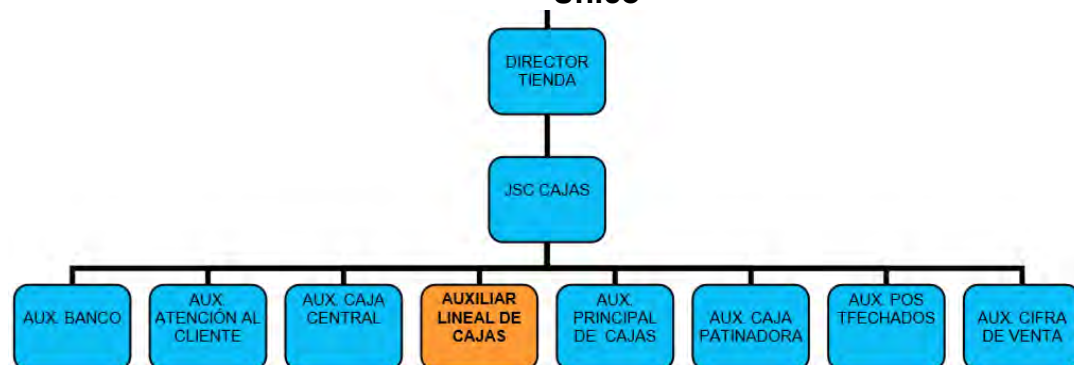
Fuente: Elaboración Propia

## 2.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SECCIÓN DE CAJAS

La sección de cajas de la Tienda Unico de la ciudad de Pasto, está conformada de la siguiente manera:

- Equipo de dirección: Jefe de sección Cajas
- Personal de apoyo: Auxiliar Principal de cajas, Auxiliar de Cifra de venta, Auxiliar Caja central, Auxiliar de banco, Auxiliar de atención al cliente.
- Personal operativo: Auxiliar de cajas y empaque.

**Figura No. 6: Estructura Organizacional Sección Cajas Tienda Metro Unico**



Fuente: Manual de Funciones Auxiliar de cajas Tienda Metro Unico

## **2.2.5 ENTORNOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.2.5.1 Entorno Espacial**

El presente trabajo se desarrolla espacialmente en el departamento de Nariño el cual se ubica al sur occidente de Colombia, en la frontera con el Ecuador.

Limita por el Norte con el Departamento del Cauca, por el Este con el Departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico. El Departamento tiene una excelente ubicación geográfica porque en él confluyen el pie de monte de la Amazonía, los Andes y la frontera internacional de Colombia con Suramérica y los países de la cuenca del Pacífico. Está integrado por tres grandes regiones geográficas de Colombia: la Llanura del Pacífico en el sector oriental, que representa una extensión del 52% del Departamento, la Región Andina que atraviesa el Departamento por el centro de norte a sur, que representa el 40% del territorio, y la Vertiente Amazónica ubicada al sur oriente del mismo, con el 8% de la extensión territorial de Nariño.<sup>24</sup>

Específicamente, el entorno analizado se concentra en el Municipio de Pasto.

Capital del Departamento de Nariño, que se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.128, 4 Kms<sup>2</sup>., el área urbana es de 26.4 kms<sup>2</sup>. Geoestratégicamente se encuentra bien posicionado tanto por su proximidad a la zona de frontera del Ecuador, como por hacer parte de las vertientes andina, pacífica y amazónica, posee una temperatura media de 14 grados centígrados y se levanta al pie del volcán Galeras, a 2.527 m.s.n.m. y fundada el 24 junio de 1539. En cuanto a sus límites geográficos, Pasto limita al norte con los municipios de Chachagüi y Buesaco, por el sur con el municipio de Funes, por el oriente con el Departamento de Putumayo y por el occidente con los municipios de Tangua, Consaca, Nariño y La Florida. Respecto a su división política se encuentra conformado y/u organizado por 12 comunas, que integran 452 barrios y 17 corregimientos, que integran 151 veredas.<sup>25</sup>

### **2.2.5.2 Entorno Demográfico**

“Históricamente Pasto ha concentrado, aproximadamente, la cuarta parte de la población del departamento de Nariño; es probable que esta dinámica se haya visto acentuada por fenómenos como el desplazamiento forzado por conflicto armado, la búsqueda de mejores condiciones de vida y acceso a educación, salud, vivienda y trabajo”.<sup>26</sup>

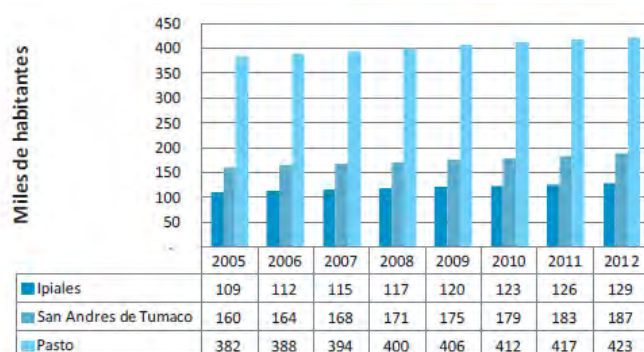
---

<sup>24</sup> PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL: NARIÑO MEJOR 2012 - 2015. (30 de abril de 2012: Pasto, Nariño). Gobernación de Nariño 2012. p.21

<sup>25</sup> CARACTERIZACIÓN DE LA SECRETARIA DE EDUCACION DE PASTO. (Abril de 2008: Pasto, Nariño). Secretaria de Educación Municipal de Pasto. p. 2-5.

<sup>26</sup> RED ORMET (Marzo de 2012: Pasto, Nariño) Diagnóstico Socioeconómico y del Mercado de Trabajo Ciudad de Pasto. p. 9.

**Grafico No. 1: Participación Porcentual Demográfica de los Principales Municipios en Nariño. 2005 – 2012**



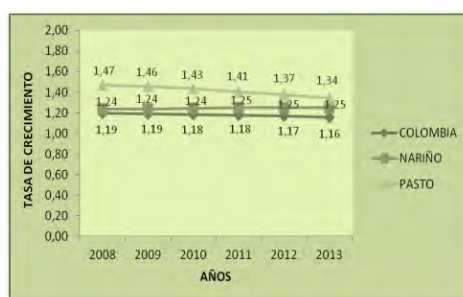
Fuente: Diagnóstico Socioeconómico y del Mercado de Trabajo Ciudad de Pasto

La población de Pasto se encuentra asentada en la cabecera municipal el 82,5%. Este fenómeno de concentración poblacional en el área urbana ejerce presiones sobre el equipamiento disponible en la ciudad, como por ejemplo el hacinamiento que recurrentemente se presenta en los pocos escenarios recreativos, aumento del déficit de vivienda, disminución en las coberturas en salud y educación, entre otros. De otro lado, se amplía la oferta laboral generando situaciones de alto desempleo que están incidiendo en la inseguridad ciudadana.<sup>27</sup>

“Según la disponibilidad de información del DANE, la población para el año 2013, se estima en 428.890 habitantes aproximadamente, de los cuales el 51.8% corresponden a mujeres y el 48.2% son hombres”.<sup>28</sup>

En general, el comportamiento demográfico de la ciudad se puede observar en las gráficas:

**Grafico No.2: Tasa de Crecimiento Poblacional. 2008 – 2013**

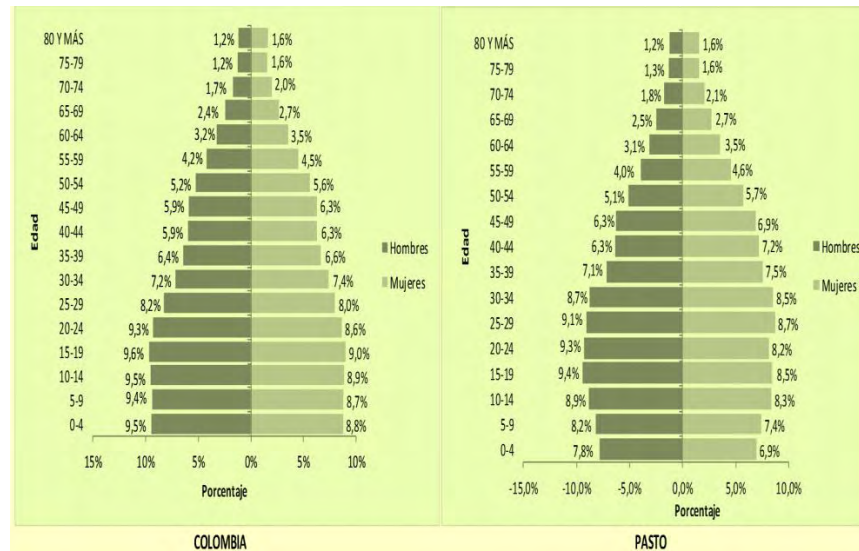


Fuente: Boletín Estadístico 2.013 - Cámara de Comercio

<sup>27</sup> Ibíd., p. 11.

<sup>28</sup> BOLETÍN ESTADÍSTICO MOVIMIENTO DEL REGISTRO PÚBLICO SEGUNDO SEMESTRE 2013. (Junio de 2014: Pasto, Nariño). Cámara de Comercio. p.10. ISSN: 2346-1497

### Grafico No. 3: Tasa de Crecimiento Poblacional por Genero



Fuente: Boletín Estadístico 2.013 - Cámara de Comercio

### Grafico No.4: Indicadores Demográficos

INDICADOR DEMOGRÁFICO	VALORES COLOMBIA	VALORES PASTO	CONCEPTO DE ACUERDO AL INDICADOR
<b>ÍNDICE FRIZ (IF)</b>	141,166435	111,4221653	Dado que el valor resultante del índice IF es inferior a 160, se concluye que la población Colombiana y Pastusa es Madura
<b>ÍNDICE SUNDBARG (IS)</b>			
((pob.< de 15 años/pob. entre 15 a 49 años)*100)	52,2590825	42,56264803	Se concluye que la población Colombiana es Progresiva
((pob≥50 años/ pob. entre 15 a 49	38,7489427	36,59463727	
<b>TASA DE ENVEJECIMIENTO</b>	7,15209065	7,376250321	En Colombia y en Pasto hay 7 personas mayores de 65 años por cada 100
<b>ÍNDICE DE ENVEJECIMIENTO</b>	26,1407652	31,04856122	En Colombia hay 26 personas mayores de 65 años por cada 100 niños y jóvenes menores de 15 años, para Pasto la proporción es de 31
<b>ÍNDICE DE VEJEZ O LONGEVIDAD</b>	19,2901607	18,94044759	En Colombia y Pasto hay 19 personas ancianas por cada 100 habitantes mayores de 65 años
<b>ÍNDICE DE JUVENTUD</b>	27,3599131	23,75714053	En una población bien estructurada el índice de juventud debe estar por encima del 33% de la población total.
<b>TASA DE DEPENDENCIA</b>	52,69974	45,20825292	En Colombia el 52,6% de la población se encuentra en edad dependiente, mientras que para el caso de Pasto es el 45,2%
<b>RELACIÓN VIEJOS/ADULTOS</b>	10,9212238	10,71092422	En Colombia y Pasto hay 11 ancianos por cada 100 habitantes en edad activa
<b>RELACIÓN JÓVENES/ADULTOS</b>	41,7785162	34,4973287	En Colombia hay 42 jóvenes por cada 100 habitantes en edad activa, mientras que para Pasto dicha proporción se establece en 34 jóvenes

Fuente: Boletín Estadístico 2.013 - Cámara de Comercio

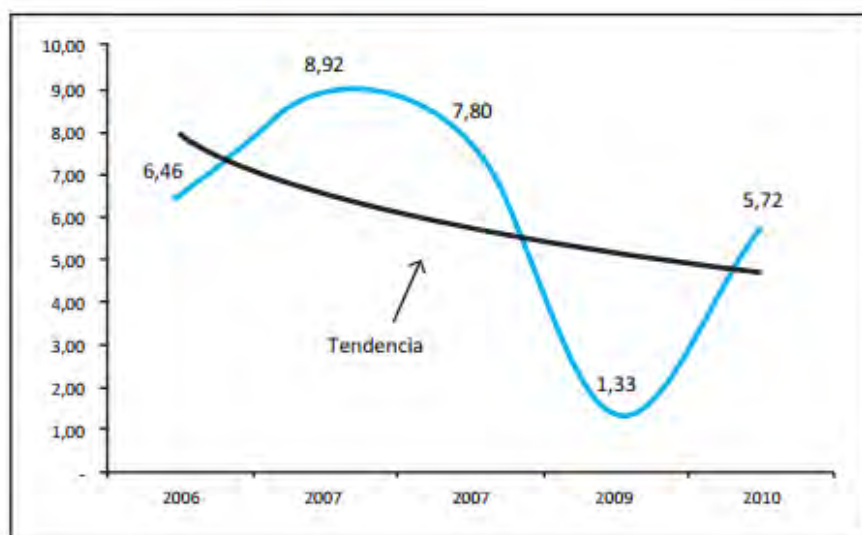


### 2.2.5.3 Entorno Económico

Entre 2009 y 2012 las finanzas del Municipio de Pasto mantuvieron una dinámica favorable reflejada en: 1) Un crecimiento promedio anual de sus ingresos totales del 12,49%; 2) Una mayor generación de ahorro operacional, variable que, como proporción del total de los ingresos corrientes, pasó de 54,67% en 2009 a 57,91% para 2012; y 3) Una mejora en el indicador Saldo deuda / Ingresos corrientes e Intereses corrientes / Ahorro operacional.

La normalización y el fortalecimiento de las relaciones comerciales con Ecuador (evidenciados, por ejemplo, en la firma de acuerdos binacionales para incentivar el turismo y la inversión extranjera directa) y la reactivación de la construcción y de los servicios financieros en la ciudad fueron las principales causas del incremento de 44,81% en el PIB de Pasto entre 2009 y 20112, con lo cual el Municipio pasó a representar el 1,11% del PIB nacional.<sup>29</sup>

**Gráfico No. 5: Producto Interno Bruto del Municipio de Pasto**



Fuente: Diagnostico Socioeconómico y del Mercado de trabajo Ciudad de Pasto.

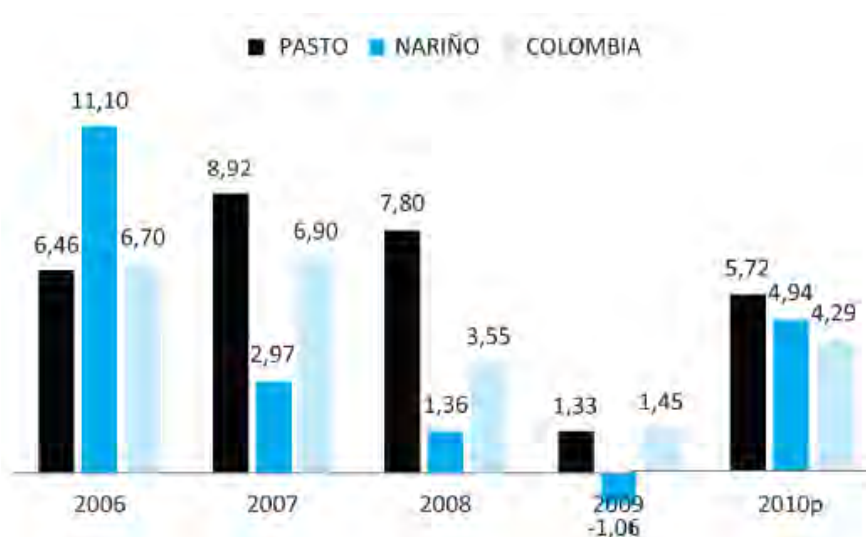
Con el análisis de las cuentas económicas del municipio de Pasto, se detecta que la dinámica de la economía de este municipio, se ha caracterizado por ser cíclica y además volátil.

Dicha volatilidad estaría advirtiendo que la economía del municipio es muy sensible a choques, o perturbaciones, derivadas de las políticas económicas nacionales y regionales, y aún de las externas dado el carácter de frontera que tiene el departamento de Nariño, del cual Pasto es su capital.

<sup>29</sup> CALIFICACIÓN DE VALORES MUNICIPIO DE PASTO. (28 de Mayo de 2013). BRC Investor Services S.A. Sociedad Calificadora de Valores. p. 1. Acta No. 544

No es menos importante la sensibilidad de la economía municipal a perturbaciones derivadas de fenómenos sociales presentes en el departamento de Nariño, como el conflicto armado y el narcotráfico, con sus secuelas de violencia y desplazamiento forzado, cuya necesaria atención causa una presión, fundamentalmente, sobre los recursos públicos, que puede propiciar un menor dinamismo de la economía local; elementos coyunturales como el conocido caso de las pirámides o el de la amenaza volcánica, sin duda son factores que en su momento perturbaron fuertemente el comportamiento económico de la ciudad de Pasto.<sup>30</sup>

**Grafico No. 6: Tasa de Variación Anual del PIB. Pasto, Nariño, Colombia. Periodo 2006 – 2010.**



Fuente: Diagnostico Socioeconómico y del Mercado de trabajo Ciudad de Pasto.

Su actividad económica y gira en torno a cinco ramas: 1) Construcción; 2) Comercio, reparación, restaurante y hoteles; 3) Transporte, almacenamiento y comunicaciones; 4) Administración pública, y 5) Establecimientos financieros, seguros y actividades inmobiliarias.

Ahora bien, la reducción del nivel de desigualdad del ingreso de sus habitantes sigue constituyendo un desafío para el municipio pues, de las 13 ciudades más importantes del país, en 2011 Pasto presentaba los mayores indicadores de pobreza y pobreza extrema (40,6% y 8,8%, respectivamente) y uno de los coeficientes de Gini más altos del país (0,522 frente a un 0,517 de dichas ciudades).

Con el fin de reducir estos altos índices la actual administración mediante el Plan de Desarrollo “Pasto: Transformación Productiva” estima mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos a través de medidas como: 1) Lograr la cobertura universal del aseguramiento en salud, 2) Facilitar el acceso a la educación, 3) Fomentar la creación de pymes en la ciudad, 4) Mejorar la cobertura en la

<sup>30</sup> RED ORMET. ÓP. Cit. p. 14.

prestación de los servicios públicos, enfatizando esfuerzos en el sector rural que presenta las mayores deficiencias, y 5) Incrementar la competitividad del Municipio, fortaleciendo y modernizando su sistema productivo y mejorando la movilidad de la urbe.

Si bien el Municipio ha podido traducir el mayor dinamismo de su economía en reducciones importantes en su tasa de desempleo y su proporción de informalidad entre 2009 y 2012 (los cuales pasaron de 16,80% y 63,80%, respectivamente, a 11,20% y 61,90%), estos indicadores se mantienen aún por encima de los valores registrados a nivel nacional para 2012 (9,6% y 51,2%, respectivamente).<sup>31</sup>

Por otra parte, La estructura empresarial de Pasto, se caracteriza por la existencia de una alta participación de las micro, pequeñas y en menor medida las medianas y grandes empresas. Según los registros comerciales de la Cámara de Comercio de Pasto, por rama de actividad económica, durante los años 2006-2010, el número de establecimientos registrados ha tendido a permanecer constante sin variaciones significativas y con una leve baja hacia el final del período. Se observa que la característica predominante de la economía local es el carácter terciario, donde el 56% de los establecimientos registrados en el 2010 corresponden a éste sector.

Algunas de las características de esta economía terciarizada son los empleos de mala calidad, ingresos bajos e inestables y cambios de actividad dependiendo de la marcha de estos pequeños negocios. Sin embargo, en el universo de la informalidad se encuentran pequeñas empresas, donde los volúmenes de ingresos que se generan pueden estar por encima de los que en otros negocios formales se obtienen. Lo mismo ocurre con los trabajadores por cuenta propia que de acuerdo a la actividad que desarrollan pueden estar generando ingresos superiores a los que obtendría como asalariado, tomando como referente el salario mínimo. De ahí que el comercio sea una actividad a la que le apuestan muchas personas, por facilidad de entrada a este sector.<sup>32</sup>

### Cuadro No. 1: Indicadores del Mercado Laboral de Pasto 2.009 - 2.013

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	TC*
Población total	333.781	339.146	344.711	350.050	355.489	1,6%
Población en edad de trabajar	267.168	273.229	279.399	284.644	290.543	2,2%
Población económicamente activa	176.433	184.057	186.899	192.094	197.596	3,0%
Ocupados	146.421	156.415	162.620	168.740	176.890	5,2%
Desocupados	30.012	27.642	24.279	23.355	20.706	-7,8%
Abiertos	29.198	26.126	23.103	21.838	19.650	-8,18%
Ocultos	813	1.516	1.175	1.517	1.055	7,4%
Inactivos	90.736	89.172	92.500	92.549	92.948	0,61%
Subempleados Subjetivos	65.080	69.749	71.086	81.968	88.137	8,9%
Insuficiencia de horas	21.875	21.655	21.955	29.588	31.392	10,9%
Empleo inadecuado por competencias	25.028	28.108	36.845	39.185	40.248	15,2%
Empleo inadecuado por ingresos	56.204	60.617	61.502	70.843	73.649	7,8%
Subempleados Objetivos	32.870	36.166	31.738	34.397	35.963	2,4%
Insuficiencia de horas	10.711	13.015	11.244	13.313	13.627	6,8%
Empleo inadecuado por competencias	13.046	14.283	15.338	15.667	16.127	5,9%
Empleo inadecuado por ingresos	27.587	28.798	26.793	29.098	28.741	1,0%

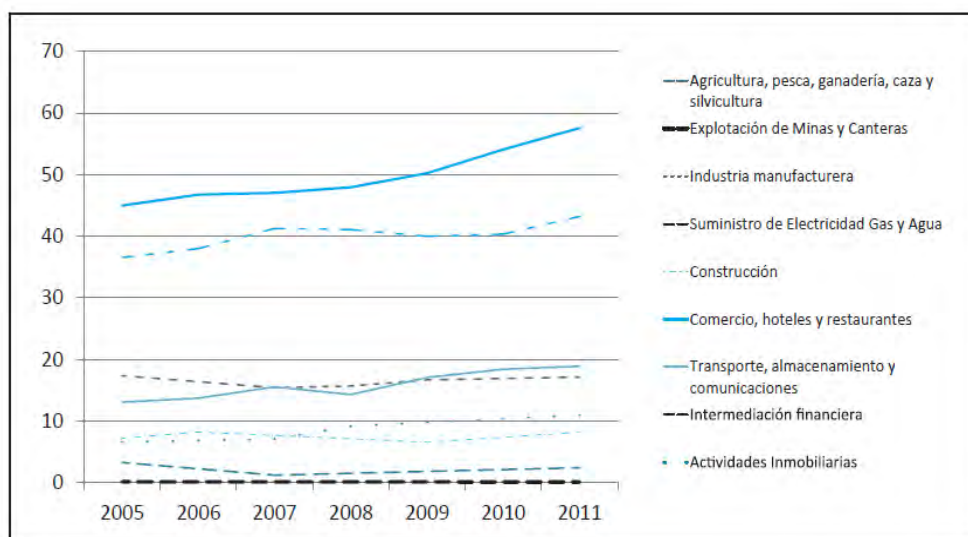
Fuente: Boletín Estadístico 2.013 - Cámara de Comercio

<sup>31</sup> CALIFICACIÓN DE VALORES MUNICIPIO DE PASTO. Óp. Cit. p. 1, 5.

<sup>32</sup> RED ORMET. Óp. Cit. p. 24.

Para 2011 las ramas de Comercio, restaurantes y hoteles participaban casi con las dos terceras partes de los ocupados en la ciudad de Pasto, da cuenta de la participación de las ramas de actividad económica y es importante observar el poco aporte que la industria manufacturera hace a la generación de empleo (10%). Si se tiene cuenta que la creación de empleo depende en buena medida del valor agregado que se genera en el proceso de la producción, y que la industria manufacturera es el sector económico que mayor valor agregado produce, es claro que impulsar a esta industria en la ciudad de Pasto sería una respuesta para reducir el desempleo. Llama la atención que para el año 2011, la rama de Intermediación financiera tan robusta en términos de activos monetarios y físicos, tenga una participación similar en la ocupación a la Agricultura, siendo que esta última tiene una participación tan marginal en la economía local.<sup>33</sup>

**Grafico No. 7: Ocupados por Rama de Actividad 2005-2011**



Fuente: Diagnostico Socioeconómico y del Mercado de trabajo Ciudad de Pasto.

#### 2.2.5.4 Entorno Cultural y Ecológico

“El nombre del municipio se origina en el nombre del pueblo indígena Pastos, Pas=gente y to=tierra o gente de la tierra, que habitaba el Valle de Atriz a la llegada de los conquistadores españoles”.<sup>34</sup>

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 42

<sup>34</sup> ALCALDIA DE PASTO. Información General Pasto- Nariño- Colombia [en línea]. <<http://www.culturapasto.gov.co/index.php/generales/274-esto-es-lo-nuestro-lo-que-somos>> [citado en 05 de septiembre de 2014]

Pasto se caracteriza por sus paisajes, reservas naturales, grandes templos, talleres artesanales y centros culturales. Muestra de la cultura de la ciudad es el carnaval de negros y blanco, las finas artesanías de barniz de Pasto, la arquitectura religiosa de diferentes estilos, museos, bibliotecas y centros educativos; siendo el teatro imperial de la Universidad de Nariño es un sitio de interés muy visitado en la ciudad.

LA ciudad conserva el profundo arraigo y devoción hacia la fe cristiana; por esta razón la ciudad posee más de 20 construcciones religiosas, contados entre templos y parroquias. Estas edificaciones se caracterizan por su hermosa arquitectura y acabados, muchos de ellos de artesanos nariñenses.

La vida religiosa ha influenciado mucho a la ciudad. Los mensajes católicos llegaron desde la época de la Conquista, cuando los conquistadores españoles llegaban, acompañados de sacerdotes católicos en plan de evangelización a las culturas asentadas en esta región. Actualmente cuenta con 56 Parroquias, 10 seminarios y 22 conventos.

La artesanía que identifica a la ciudad es el barniz de Pasto. Los indígenas de la región descubrieron, desde la época precolombina, que podían trabajar con una resina vegetal extraída del árbol conocido como mopa-mopa. Es una masa moldeable que a través de un proceso de ebullición y estiramiento, permite barnizar objetos. Según historiadores esta técnica es única en el mundo. Además, se conoce el enchapado de tamo, que se aplica en artesanías utilitarias o decorativas elaboradas en madera. Se llama tamo a unas láminas vegetales muy delgadas, conseguidas de las espigas del trigo y cebada.

La festividad principal es el Carnaval de Negros y Blancos, es un espacio cultural donde se muestra de forma lúdica todo el potencial imaginativo y creativo de la cultura nariñense. Declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, gracias a su autenticidad y colorido; donde carrozas, comparsas y disfraces individuales, son estampas autóctonas, originales y picarescas, artísticas y auténticas, con expresión folclórica de sabor tradicional y ancestro regional, se convierte en el espectáculo de mayor singularidad que se ofrece a sus visitantes. Es un festival costumbrista, en el cual aparecen muestras de folclor nariñense como bandas y grupos que expresan el sentir tradicional y la renovación de mitos regionales y legendarios que evocan las costumbres y tradiciones más arraigadas.<sup>35</sup>

## **2.3 MARCO LEGAL**

Tanto en Argentina como en Brasil, Chile, Colombia y Perú, Cencosud se encuentra sujeto a toda la gama de normas y supervisión gubernamentales que se aplican generalmente a las empresas que realizan una actividad comercial, en cada país, incluyendo las leyes laborales, las leyes de seguridad social, las leyes de seguridad pública, las leyes de valores y las leyes antimonopolio.

---

<sup>35</sup> NARIÑO VIVE DIGITAL. Sobre Nariño [en línea] <<http://www.vivenarino.com/es/pasto>> [citado en 05 de septiembre de 2014]

Estas incluyen normas para garantizar las condiciones sanitarias y de seguridad de las instalaciones para la venta y distribución de productos alimentarios y requisitos para obtener permisos de construcción para las nuevas instalaciones. Adicionalmente, es de resaltar que la reglamentación de los asuntos relacionados con la protección del medio ambiente no esta tan bien desarrollada en estos países.

En Colombia, Cencosud, se encuentra sujeta a las leyes que regulan la competencia y protegen al consumidor. Estas leyes incluyen la ley de protección al consumidor cuyo cumplimiento es fiscalizado por la Superintendencia de Industria y Comercio.

Además, la Superintendencia de Industria y Comercio y la Superintendencia de Sociedades de Colombia revisan las fusiones y adquisiciones para asegurar el cumplimiento de las leyes generales de sociedades y antimonopolios.

Por su parte, es de resaltar que se debe obtener una serie de permisos y autorizaciones para operar los negocios según el tipo de productos y los servicios que se ofrece al público, pero en general se exige obtener la aprobación de organismos locales y nacionales para la venta de artículos para mascotas, productos personales para consumidores, sean estos importados o nacionales y el cumplimiento de normas sobre ruido y energía. Cada negocio debe tener también, aprobaciones ambientales y por ultimo las operaciones de financiamiento del consumidor y tarjeta de crédito también están afectas a la aprobación de la superintendencia financiera de Colombia.<sup>36</sup>

### **2.3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991**

Disposiciones normativas correspondientes a su artículo 38 sobre Libertad de Asociación y artículo 333 sobre Libertad Económica y Libertad de Empresa.

### **2.3.2 CÓDIGO DE COMERCIO**

Dentro del régimen mercantil se ha establecido el tipo de sociedades que se pueden crear legalmente en nuestro país, están estipuladas desde el artículo 294 hasta el 498, estas son:

- Sociedades Colectivas.
- Sociedades en Comandita.
- Sociedades en Comandita Simple.
- Sociedades en Comandita por Acciones.
- Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Sociedades Mercantiles de Hecho.
- Sociedades Unipersonales

---

<sup>36</sup> CENCOSUD S.A. Marco Regulador [en línea]. <[http://www.cencosud.com/memoria2013/descargas/marco\\_regulador.pdf](http://www.cencosud.com/memoria2013/descargas/marco_regulador.pdf)> [citado en 11 de septiembre de 2014]

- Sociedades Accionarias Simplificadas

Para este proyecto, se tiene en cuenta que Cencosud como un consorcio que abre una sucursal en la ciudad de Pasto bajo el formato de hipermercado Metro, se fusiono en Colombia bajo el tipo societario "SOCIEDAD ANONIMA", la cual es una empresa autónoma que se crea como persona jurídica la cual puede administrarse a si misma imponiendo sus normas internas sin sobrepasar ni contradecir normas Constitucionales o las normas estipuladas en el Código de Comercio.

### **2.3.3 CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO**

Cuya finalidad primordial es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social, esto con el fin de determinar la exigencia de acatar las órdenes de un superior a través del manual de procedimientos.

El contrato que se maneja entre empleados y el empleador, es un contrato laboral puesto que cumple con los requisitos esenciales que menciona el artículo 23 del CST:

- a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y
- c. Un salario como retribución del servicio.

Es por esto que la relación que existe entre las partes por medio de la subordinación para el efectivo cumplimiento de sus funciones es indispensable e imperativa acatar, aprender y llevar a cabo todo lo estipulado en el manual de procedimientos para los auxiliares de la sección de cajas.

### **2.3.4 LEY 1480 DE 2011 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA.**

Los artículos 01 al 84, cuyos objetivos son proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.

2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.
3. La educación del consumidor.
4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

### **Actividad:**

“Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado).”<sup>37</sup>.

### **Auxiliar de cajas:**

“Personas encargadas de realizar el adecuado registro y cobranza de los productos vendidos en la Tienda de manera ágil y rápida manteniendo los estándares establecidos por la Compañía, para garantizar un recaudo de dinero óptimo, disminuir las filas de espera en cajas y brindar un excelente servicio al cliente”<sup>38</sup>.

### **Cadena de mando:**

“Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a responder preguntas como ¿a quién recorro si tengo un problema? O ¿ante quién soy responsable?”<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> DEFINICIÓN ORG. Actividad [en línea]. <<http://www.definicion.org/actividad>> [citado en 12 de septiembre de 2014]

<sup>38</sup> CENCOSUD COLOMBIA S.A. Manual de funciones – Tienda. p.1

<sup>39</sup> ROBBINS, Stephen. Administración. ÓP. Cit., p. 237



**Calidad:**

“La norma UNE 66-001 define la calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas. En última instancia, podemos decir que la calidad es un concepto global que afecta a la totalidad de la empresa”<sup>40</sup>.

**Cargo:**

“Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización”<sup>41</sup>.

**Control:**

“El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.”<sup>42</sup>.

**Diagnóstico:**

“Es un inventario de recursos de recursos de la Empresa, un análisis de los problemas y sus alternativas de solución, con miras a la planificación de la producción. Cuyos objetivos son conocer todos los recursos disponibles físicos, técnicos, humanos y financieros. Analizar el uso de cada uno de los recursos. Analizar globalmente al funcionamiento de la empresa e identificación de alternativas de decisión”<sup>43</sup>.

**Dirigir:**

“Los gerentes están dirigiendo cuando motivan a sus empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven conflictos entre los miembros”<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> SANCHIS, Ramón. RIBEIRO, Domingo. Creación y Dirección de PYMES. Madrid: Editorial Días de Santos. p. 248

<sup>41</sup> ZELAYA, Julio. Clasificación de Puestos. San José de Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José, 2006. p. 89

<sup>42</sup> ZONA ECONOMICA. Control [en línea] <<http://www.zonaeconomica.com/control>> [citado en 12 de septiembre de 2014]

<sup>43</sup> CAÑAS, Marco Tulio. Componentes del Proceso de Planificación y Seguimiento Empresarial. Honduras: Centro internacional de documentación, 1987. p. 3

<sup>44</sup> ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. Tercera edición. México: Editorial Prentice Hall, 2002. p. 6

### **División de Trabajo:**

“La división del trabajo hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas. Entre las características de la división del trabajo, se destacan la diferencia de capacidades, el aprendizaje por medio de la experiencia y el ahorro de tiempo”<sup>45</sup>.

### **Eficacia:**

“Concierno al grado de en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación outputs obtenidos – outputs deseados. Es la medida del grado en el que los outputs, políticas y situaciones de la organización sirven para alcanzar los objetivos fijados. En términos económicos, la eficacia se refiere a la capacidad de satisfacer los deseos y necesidades de la sociedad, de los seres humanos, a través del suministro de productos, bienes o servicios”<sup>46</sup>.

### **Eficiencia:**

“Es la capacidad de una organización para obtener productos con el uso mínimo de recursos y sus medidas vienen siempre en términos de relaciones tales como costos/beneficios, costos/productos, etc. es por consiguiente, un término fundamentalmente económico que hace mención a la mejor de todas las alternativas posibles”<sup>47</sup>.

### **Estrategia:**

“Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”<sup>48</sup>.

### **Estructura organizacional:**

“Es la forma de organización que adopta los componentes de un sistema incluyen los siguientes elementos: un patrón de relaciones y obligaciones formales, un criterio de asignación de las tareas a las unidades orgánicas,

---

<sup>45</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA. División de trabajo [en línea]. <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo5.htm>> [citado en 12 de septiembre de 2014]

<sup>46</sup> FERNANDEZ, Manuel. SANCHEZ, José. Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 1997. p. 62

<sup>47</sup> *Ibíd.*, p. 63

<sup>48</sup> MINTZBERG, Henry y QUINN, Brian. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall, 1997. p. 7

departamentos y personas, las forma en que las diferentes tareas son coordinadas o integradas, las relaciones de poder, estatus y jerarquía y las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan la actividad de los miembros de la organización”<sup>49</sup>.

### **Función:**

“Se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido”<sup>50</sup>.

### **Gestión:**

“Es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados los recursos”<sup>51</sup>.

### **Manual:**

“Libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar e cumulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”<sup>52</sup>.

### **Manual de funciones:**

“Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa”<sup>53</sup>.

---

<sup>49</sup> PUBLICACIONES VERTICE. Estructuras Organizativas. Segunda edición. España. 1988. [en línea] Disponible en internet: <[https://books.google.com.co/books?id=GKy\\_NI9kESoC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=PUBLICACIONES+VERTICE.+Estructuras+Organizativas&source=bl&ots=1OPFDR6SJd&sig=IT7HxcL6tj9faZYofYvnQ4Ddg74&hl=es419&sa=X&ei=ZqreVKf4JoOdNomVg8AF&ved=0CCMQ6AEwAQ#v=onepage&q=PUBLICACIONES%20VERTICE.%20Estructuras%20Organizativas&f=false](https://books.google.com.co/books?id=GKy_NI9kESoC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=PUBLICACIONES+VERTICE.+Estructuras+Organizativas&source=bl&ots=1OPFDR6SJd&sig=IT7HxcL6tj9faZYofYvnQ4Ddg74&hl=es419&sa=X&ei=ZqreVKf4JoOdNomVg8AF&ved=0CCMQ6AEwAQ#v=onepage&q=PUBLICACIONES%20VERTICE.%20Estructuras%20Organizativas&f=false)> p. 3.

<sup>50</sup> DEFINICIÓN ABC. Función [en línea]. <<http://www.definicionabc.com/general/funcion.php>> [citado en 12 de septiembre de 2014]

<sup>51</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. Gestión [en línea] <[http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/cultura/mc/cegc/capitulos/CEGC\\_NOTASDEFGES.pdf](http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/cultura/mc/cegc/capitulos/CEGC_NOTASDEFGES.pdf)> [citado en 12 de septiembre de 2014]

<sup>52</sup> ALVARES, Martin. OP. Cit., p. 23

<sup>53</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Manual de Funciones [en línea]. <[www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc)> [citado en 12 de septiembre de 2014]

### **Manual de procedimientos:**

“El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.”<sup>54</sup>.

### **Manual de procesos:**

“Es una herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad de los servicios o productos que se ofrecen en cada empresa. Facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifica los procedimientos que lo integran, los insumos, los clientes o usuarios de los servicios o productos, los responsables del procesos, la normatividad, así como los indicadores de éxito que determina si el resultado de la dependencia está o no cumpliendo con los estándares de calidad especificados”<sup>55</sup>.

### **Medio Ambiente de trabajo:**

“Se entiende como la parte del tiempo y espacio que el hombre va a dedicar a la actividad laboral y en la que se realiza todas las funciones de interrelación de su organismo en un entorno laboral correcto”<sup>56</sup>.

### **Meta:**

“Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados pero no establecen como serán logrados”<sup>57</sup>

### **Norma:**

“Son principios sociales que regulan la acción de los individuos en el interior de un sistema, indicando que acciones son deseables y cuales no en cada papel y situación concretos”<sup>58</sup>.

---

<sup>54</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Manual de procedimientos [en línea] <[www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/.../instructivo.doc](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/.../instructivo.doc)> [citado en 12 de septiembre de 2014]

<sup>55</sup> ORDEN JURÍDICO. Manual de Procesos [en línea] <<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Jalisco/wo47979.pdf>> [citado en 12 de septiembre de 2014]

<sup>56</sup> MENENDEZ, Faustino. FERNANDEZ, Florentino. LLANEZA, Francisco. VAZQUES, Ignacio y RODRIGUEZ, José. Formación Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Tercera Edición. España: Editorial Lex Nova, 2008. p. 390

<sup>57</sup> MINTZBERG, Henry y QUINN, Brian. ÓP. Cit., p. 7

**Objetivo:**

“Establecen unas metas o conductas concretas y específicas, cuya adquisición acerca progresivamente el logro del fin determinado. Se trata de pasos intermedios que permiten conseguir las metas o fines que se pretenden y comprende aquello que el individuo será capaz de hacer al finalizar la acción, en unas condiciones dadas y con unos medios determinados”<sup>59</sup>.

**Organizar:**

“Incluye determinar que tareas se llevaran a cabo, como serán realizadas, quien las ejecutara y como estarán agrupadas, quien depende de quién y donde serán tomadas las decisiones”<sup>60</sup>.

**Organigrama:**

“Es la representación gráfica de los órganos funcionales que componen una institución determinada y de los diferentes tipos de relaciones que existen entre ellos”<sup>61</sup>.

**Planificación:**

“Abarca la definición de las metas de la organización, y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas as importante”<sup>62</sup>.

**Política:**

“Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos”<sup>63</sup>.

---

<sup>58</sup> IBAÑEZ, Tomas. Introducción a la Psicología Social. Barcelona: Editorial UOC, 2004. p. 267

<sup>59</sup> CALVO, Miguel. Monitor Sociocultural: Formación Profesional ocupacional. Sevilla: Editorial MAD, 2005. p. 51

<sup>60</sup> ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. OP. Cit., p. 6

<sup>61</sup> LEPIZ, Carlos. Administración y Planificación como Procesos. San José de Costa Rica: Editorial. EUNED, 1996. p. 113

<sup>62</sup> ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. OP. Cit., p. 7

<sup>63</sup> MINTZBERG, Henry y QUINN, Brian. OP. Cit., p. 7

**Procedimiento:**

“Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos”<sup>64</sup>.

**Proceso:**

“Serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica”<sup>65</sup>.

**Programa:**

“Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de los logros”<sup>66</sup>.

**Puesto:**

“Conjunto de una o varias actividades de un proceso, que implica además un conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un trabajador durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo a cambio de una remuneración”<sup>67</sup>.

**Retail:**

“Usualmente se utiliza para referirse al rubro de supermercados y tiendas por departamentos. El sector retail cubre un gran abanico de necesidades de las

---

<sup>64</sup> GOBERNACION DEL DEPARTAMENTO DE MAGDALENA. Manual de procesos y procedimientos [en línea] <[http://www.magdalena.gov.co/apcafiles/61306630636336616166653232336536/manual\\_de\\_procesos\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apcafiles/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf)> [citado en 12 de septiembre de 2014]

<sup>65</sup> GOBERNACION DEL DEPARTAMENTO DE MAGDALENA. Manual de procesos y procedimientos [en línea] <[http://www.magdalena.gov.co/apcafiles/61306630636336616166653232336536/manual\\_de\\_procesos\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apcafiles/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf)> [citado en 12 de septiembre de 2014]

<sup>66</sup> MINTZBERG, Henry y QUINN, Brian. OP. Cit., p. 7

<sup>67</sup> ZELAYA, Julio. OP. Cit., p. 8

personas, tales como la alimentación, vestuario y calzado, equipamiento para el hogar (artículos electrónicos, electrodomésticos, menaje, ferretería, jardinería), remedios y artículos de cuidado personal e incluso accesorios básicos para automóviles.”<sup>68</sup>.

### **Unidad de mando:**

“Ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar solo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas”<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> Caracterización del sector Retail: una mirada general. Fundación Sol. Chile 2008. [en línea]. Disponible en internet:< <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2010/09/Cuaderno-7-Retail.pdf>>. p. 4-5

<sup>69</sup> ROBBINS, Stephen. Administración. OP. Cit., p. 237

### 3. PROCESO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de Investigación que se realizara en la empresa es de tipo descriptivo, el cual, según Carlos Méndez<sup>70</sup>: caracteriza un objeto de estudio; señala sus características y propiedades. Comprende la descripción, el registro, el análisis, la interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. Por lo que teniendo en cuenta lo anterior, se trabajara sobre situaciones reales las cuales serán identificadas, registradas, analizadas e interpretadas con el objeto de extraer conclusiones concretas y dominantes sobre cómo se está aplicando actualmente el manuales de procedimientos por parte de los auxiliares de cajas y posteriormente realizar una retroalimentación que permita realizar la actualización de los mismos.

#### 3.2 MÉTODO

Para desarrollarla, se empleara el método deductivo, el cual según Carlos Méndez<sup>71</sup> se caracteriza porque: después de observar se buscan conclusiones de la situación de estudio, es decir, partir de lo particular a lo general y de esta manera es estudiara como la metodología implementada durante la inducción teórico-práctico del cargo y la presentación del manual de procedimientos influyen en el desempeño posterior de los auxiliares.

#### 3.3 PARADIGMA

El paradigma es cuantitativo, el cual según Carlos Méndez<sup>72</sup>, recoge información empírica y por su naturaleza, siempre arroja números como resultado. Se caracteriza porque su diseño incluye la formulación de hipótesis que se traducen en variables, las cuales a su vez, se traducen en indicadores cuantificables; por lo que según lo anterior se persigue la descripción de la manera más exacta posible de lo que ocurre en la realidad, conociendo así la aplicación actual del manual de procedimientos por parte de los auxiliares de cajas, para posteriormente desarrollar un proceso de

---

<sup>70</sup> MENDEZ. Carlos. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGRaw Hill, 2001. p. 57

<sup>71</sup> *Ibíd.*, p. 57.

<sup>72</sup> *Ibíd.*, p. 57.



actualización de los mismos, que permita brindar un servicio eficiente al cliente final bajo los lineamientos que dicho manual aporta al desarrollo del cargo.

### **3.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **3.4.1 PRIMARIAS**

Se obtendrá información primaria a través de entrevistas pues con ella se buscara obtener información de primera mano sobre los procesos, procedimientos y funciones que se llevan a cabo en la sección de cajas.

Además de la observación directa con la que se busca contemplar en un tiempo real la ejecución de los procesos, procedimientos y funciones que se realizan en la sección, para así poder obtener información acerca de aquellos elementos omitidos por parte de los entrevistados pero que son de vital importancia para el desempeño del cargo.

#### **3.4.2 SECUNDARIAS**

Fuentes internas: Se recolectara información de archivos, documentos, historiales y bases de datos, etc. provenientes de la empresa.

Fuentes externas: Se recurrirá a información contenida en libros de diversos autores, páginas de internet especializadas, investigaciones relacionadas con el tema, etc.

### **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

El trabajo se adelantara con todos los colaboradores de la sección de cajas de la Tienda Metro Unico de la ciudad de Pasto, de la cual hacen parte 15 cargos entre los que se destacan los de tipo operativo, de supervisión y administrativos.

### **3.6 MANEJO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información recolectada en el presente trabajo de campo, será contrastada entre lo plasmado en el manual actual y la realidad reflejada en el desempeño diario de los colaboradores, el cual se detectara a través de la observación directa al desarrollo de los procesos y funciones.

Posteriormente, se realizara un proceso de retroalimentación que permitirá identificar aspectos en común y relacionados entre los actores involucrados en la temática tratada.

Con todo lo anterior, se diseñara así un manual de procedimientos actualizado para los auxiliares de la sección de cajas de la Tienda Metro Unico de la ciudad de Pasto.

## CAPITULO II

### CARACTERIZACIÓN DE LA APLICACIÓN ACTUAL, DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS POR PARTE DE LOS AUXILIARES DE CAJAS.

Se inicia entonces con la identificación de los procedimientos establecidos para la sección de cajas de la Tienda Metro Unico Pasto, donde se logra establecer que estos, están integrados al macroproceso de Gestión de clientes, cuya finalidad es la fidelización de los clientes, para que se mantengan estrechos vínculos con la empresa y que estos puedan difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores.

**Figura No. 7: Catalogar Procedimientos**



Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, es pertinente mencionar que el objetivo del auxiliar de cajas de la Tienda Metro Unico Pasto, es realizar el adecuado registro y cobranza de los productos vendidos en la Tienda, de manera ágil y rápida, manteniendo los estándares establecidos por la Compañía, para garantizar un recaudo de dinero óptimo, disminuir las filas de espera en cajas y brindar un excelente servicio al cliente.

Lo anterior permite entrever que el cargo es de tipo operativo enfocado al departamento de servicios de la empresa, con la finalidad de cerrar el ciclo de compras del cliente, por lo cual su importancia radica en asegurar el regreso del mismo, tras el paso por su caja.

Por su parte, las funciones y responsabilidades que el cargo involucra son:

## Cuadro No. 2: Funciones y Responsabilidades

### Cientes

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
Asegurar la acogida, información y orientación del cliente, brindando un buen servicio hasta el cambio de turno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saludando y despidiendo al cliente.</li> <li>Escaneando bien los productos y empacarlos adecuadamente.</li> <li>Respondiendo las inquietudes e informando sobre las actividades y servicios de la tienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestar Un Buen Servicio al cliente</li> <li>Vender La Imagen De La Tienda.</li> </ul>
Garantizar la fiabilidad del ticket de caja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaneando uno a uno los productos verificando que sean registrados en el sistema a través del código de barras y con el precio correcto, por lo contrario comunicar al auxiliar principal para que realicen el proceso de devolución de dinero; manteniendo el estándar de productividad de la Compañía</li> </ul>	Garantizar Conformidad Del Cliente Evitando Dobles Registros E Inconvenientes
Detallar el dinero para el cliente y devolver la vuelta completa en manos propias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificando en pantalla el cambio que se debe entregar al cliente por su compra y entregándolo con la factura.</li> <li>Informando al cliente el cambio según corresponda el medio de pago.</li> </ul>	Garantizar Que El Cambio Sea El Correspondiente Y Evitar Faltantes O Sobrantes
Verificar y garantizar que el cliente lleve todas sus compras estando a gusto con el empaque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar los productos que se deben colocar en cada paquete y confirmarle al cliente que lleva todas sus compras.</li> <li>Gestionando con el auxiliar principal la mercancía cancelada y olvidada por el cliente.</li> </ul>	Garantizar que los productos lleguen en un estado óptimo a los clientes.

### Activos

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
Dar buen uso de los activos que le asigna la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manteniendo en buen estado los equipos asignados y haciendo buen uso de los mismos.</li> <li>Informando sobre las disfunciones de equipos y software.</li> </ul>	Asegurar su buen estado y funcionamiento.
Llevar el manejo y ejecución de la labor del Archivo de la Sección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivando los soportes necesarios de manera organizada.</li> <li>Clasificando y archivando en carpetas la información de acuerdo a la importancia.</li> <li>Llevando un consecutivo en el archivo de la documentación.</li> <li>Haciendo seguimiento del archivo de la sección.</li> <li>Realizando depuración periódica del archivo.</li> </ul>	Mantener la información de la sección y los soportes en orden y archivados para facilitar la consulta y tener una base documentada de la Gestión.
Cuidar del funcionamiento de las cajas y de los activos a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificando su funcionamiento diariamente.</li> <li>Informando al Jefe de Cajas o auxiliar principal sobre el disfuncionamiento de estos</li> </ul>	Mantener en buen estado los activos a su cargo.

### Hombres

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
Asistir a las formaciones programadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinando con el Jefe de sección las formaciones programadas y asistiendo a las mismas.</li> <li>Aplicando todos los conocimientos adquiridos en la formación, en las labores diarias.</li> </ul>	Cumplir con el plan de formación y mejorar el desempeño del cargo.
Participar en la Evaluación del Desempeño trazando objetivos particulares de acuerdo a los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistiendo de acuerdo a la programación establecida.</li> <li>Conjuntamente con el jefe inmediato, aplicar el formato de la Evaluación.</li> </ul>	Conocer las fortalezas y debilidades actuales y así poder tomar acciones correctivas y mejorar el desempeño en el cargo.
Revisar los paneles de información de la Tienda y la cartelera de Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leyendo la información de los paneles ubicados en la Tienda y los indicadores de productividad diarios.</li> <li>Fomentando la cultura, con los demás compañeros de trabajo.</li> </ul>	Mantener actualizados en la información sobre la situación de la Tienda.
Asistir a los Briefing de la sección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participando en los Briefing una vez el Jefe de sección los convoque.</li> </ul>	Estar informado, evaluar y emprender acciones con el equipo de trabajo, de acuerdo a la situación de la sección.
Marcar correctamente el reloj de tiempos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teniendo en cuenta el planning de horarios, asistiendo puntualmente a la hora y fecha señalada en el mismo.</li> <li>Realizando los cuatro marcajes de la tarjeta en el reloj: entrada a la tienda, salida almuerzo, entrada almuerzo, salida de la tienda.</li> </ul>	Cumplir la programación del planning de horarios de la Tienda.
Portar y utilizar la dotación completa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibiendo del Jefe de Sección el uniforme e implementos de protección personal y utilizándolos de acuerdo a lo estipulado: carné, camisa, pantalón, zapatos y dotación de aseo</li> </ul>	Mantener la correcta presentación personal y evitar los accidentes e incidentes que perjudiquen las condiciones físicas del puesto
Lograr los objetivos de productividad definidos por la Compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizando el tiempo de escaneo de artículos y el tiempo de pago.</li> </ul>	Minimizar el tiempo de espera y de servicio de los clientes en la línea de cajas y prestar un buen servicio.

### Mercancías

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
Ofrecer los servicios adicionales que tiene la Tienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer a los clientes los diferentes productos intangibles, donaciones y servicios que se gestionan a través de la línea de cajas (tu carrera, microseguros, tejido humano, etc.)</li> </ul>	Dar a conocer los diferentes servicios que ofrece la Tienda

Dinero		
QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
Participar en el control de la Merma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidando la mercancía en bodega y piso de venta.</li> <li>- Proponiendo ideas para minimizar la merma.</li> </ul>	Disminuir las pérdidas en mercancía.
Realizar adecuadamente la apertura y el cierre de la caja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibiendo un fondo en efectivo de Caja Central.</li> <li>- Realizando la apertura de caja en el horario asignado para no generar tiempo de inactividad del auxiliar.</li> <li>- Diligenciando la hoja de reporte con los datos sugeridos.</li> <li>- Verificando que se realice el ingreso y la recogida de la base.</li> <li>- Empaquetando billetes y monedas evitando cruces de medios de pago.</li> <li>- Gestionando la base de cambio.</li> <li>- Realizando recogidas parciales de efectivo y medios de pago.</li> </ul>	Controlar el dinero entregado en caja central e iniciar la actividad de registro de producto e iniciar y continuar las actividades de registro y cobranza
Realizar el cobro de los productos y verificar los medios de pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobrando una vez totalizada la venta, de manera que la caja quede abierta y emita la factura de compra.</li> <li>- Informando al cliente el total de la venta y recibiendo el medio de pago que él disponga ya sea cheque, efectivo, tarjetas debito o crédito, bonos, o medios de pago autorizados por carrefour</li> <li>- Verificando que los billetes estén buenos, que las tarjetas de crédito correspondan a la cedula, que los bonos sean los autorizados por la Compañía al igual verificando la autenticidad de las notas cambio.</li> <li>- Colocar el sello de cancelado a los tiquetes de compra</li> </ul>	Controlar los medios de pago para evitar fraudes a la Compañía

Fuente: Manual de Funciones Auxiliar de Cajas Tienda Metro Unico Pasto

Por otra parte, es importante destacar que la mayoría de los auxiliares de cajas de la Tienda Metro Unico, cuentan con un nivel académico que oscila entre el bachiller y el técnico, además de que los requerimientos para el cargo no demandan una amplia combinación de elementos cognitivos, académicos o experienciales.

Sin embargo, se resalta entonces, que la aplicación de los procedimientos en la sección, no se lleva de acuerdo a lo establecido previamente por la empresa, esto dado por elementos tales como, la falta de control del personal de supervisión y el desconocimiento de los mismos por parte de los auxiliares.

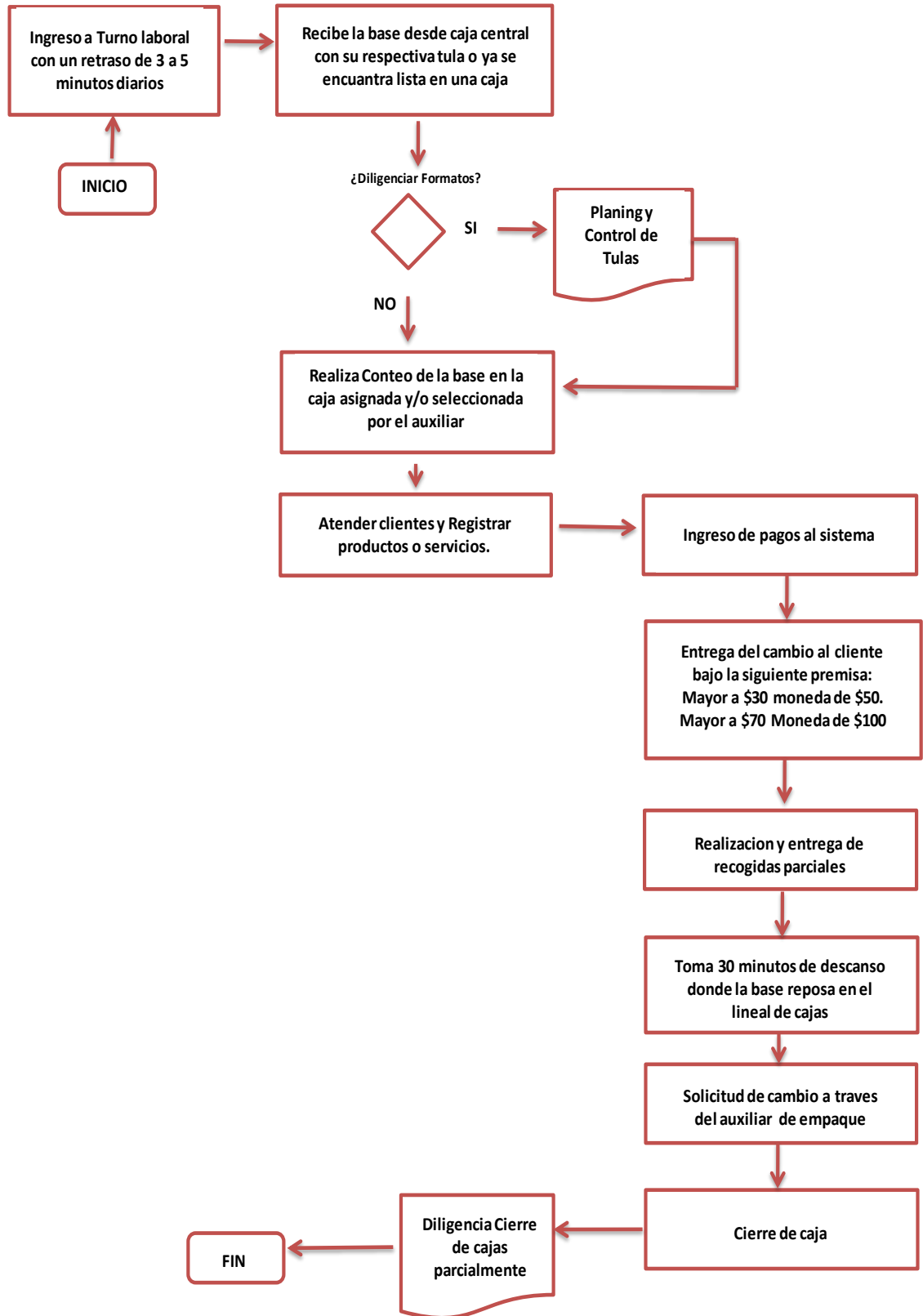
A su vez, es importante mencionar, la escasa capacitación y reinducción al cargo, siendo éstos, los mecanismos que procuran actualizar los conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizaran la eficiencia en las operaciones.

Y a través de la observación realizada, se logró evidenciar entonces, la siguiente aplicación:

Se logra determinar, que se inicia la jornada laboral con retrasos en la llegada al turno, (sin presentar repercusiones de índole disciplinario) lo cual, hace generar tiempo de trabajo extra al personal de la apertura, pues son ellos quienes debe cubrir los vacíos hasta que los auxiliares lleguen a recibir su turno; o en su defecto, retrasa la apertura de la tienda, pues no se cuenta con el personal suficiente para atender la línea de cajas, afectando directamente el buen servicio al cliente y la imagen de la empresa.

A su vez, la recepción de la base de trabajo, no se está efectuando correctamente, omitiendo los elementos de seguridad establecidos para tal fin, puesto que en algunas ocasiones, la base se encuentra dispuesta en las cajas vacías del lineal, lo cual incrementa la probabilidad de hurto de las misma, o que si la caja no es utilizada, la base se quede olvidada hasta el día siguiente.

**Figura No. 8: Aplicación actual de los procedimientos en la sección**



Fuente: Elaboración Propia

Otro elemento a resaltar en este ítem, es que si bien la base es entregada desde caja central, los auxiliares no realizan el conteo frente a la misma, lo cual incrementa la probabilidad de descuadre, puesto que el auxiliar no detecta a tiempo faltantes o sobrantes en el dinero entregado.

Dada la impuntualidad, en el inicio de la jornada laboral, se evidencia también, que los auxiliares no diligencian los formatos de control establecidos por la empresa, tales como: Planning, Control de bases en caja central, Diferencias de precios en línea de cajas y el Briefing, lo cual retrasa el cierre de caja central y atención al cliente.

Adicionalmente se debe resaltar, que la atención brindada en línea de cajas no es estandarizada, debido a que los auxiliares no aplican adecuadamente el protocolo de servicio establecido por la empresa, lo cual hace minimizar también, la recaudación en servicios adicionales (recargas, recaudos, donaciones, afiliaciones, tarjeta de crédito Cencosud), ya que no se dan a conocer de manera óptima a cada uno de los clientes.

Junto con esto, se detecta también, que el registro de los productos de la sección de Frutas, Flores y Verduras no se realiza de manera ágil y oportuna, dado el desconocimiento de los códigos de registro y de los productos en sí, lo que genera cruces en el inventario y mayores tiempos de espera en las cajas registradoras.

En cuanto al manejo de los medios de pago, se evidencian grandes falencias y omisiones a los elementos de seguridad, como que los auxiliares no realizan a tiempo las recogidas parciales del efectivo, no cambian directamente con el coordinador, dinero de baja denominación, realizan cambios de efectivo con personal ajeno a la sección o en algunos casos, personal externo a la tienda, y dejan manipular su caja por terceros sin un previo arqueo, todo esto incrementa la probabilidad de descuadre y hurto.

Y no se debe dejar de lado, que los cruces en el ingreso de los diferentes medios de pago al sistema, se presentan con gran frecuencia, lo cual afecta la elaboración de la cifra de venta diaria y la correcta transmisión de información a sede.

Y a su vez, los cierres de caja no se realizan en el tiempo estipulado, debido a que los auxiliares durante su jornada laboral no mantuvieron un orden en los medios de pago que facilite la recogida y revisión de los mismos al finalizar el turno.

Con todo lo anterior, se puede concluir que efectivamente se carece de una herramienta que dirija a los auxiliares en su desempeño diario y que permita a los coordinadores, ejercer control sobre los mismos, puesto que si bien, hasta el momento no se han presentado hurtos a mayor escala; los auxiliares tienen un record de descuadres, que dado el nivel de ventas y afluencia a la tienda, no es justificable.

## **CAPITULO III**

### **ANALIZAR E IDENTIFICAR QUÉ ASPECTOS CONTENIDOS EN EL MANUAL PRESENTAN OMISIÓN O VARIACIÓN POR PARTE DE LOS AUXILIARES.**

Dada la globalización y el constante cambio de la tecnología en todos los campos de interacción de la empresa, hoy en día, es mucho más frecuente buscar sinergias en dicho sector, donde se pretende producir efectos adicionales de tipo operativo, financiero y administrativo; con el fin, de lograr una posición de liderazgo en el mercado de manera constante en el tiempo.

Al trabajar bajo este concepto, es decir, el que todo es mayor que la suma de sus partes, se recurre a la cooperación y al trabajo en conjunto, de lo cual deriva posibilidades de crecimiento y mejora para la empresa; y para ello, es importante contar con una herramienta de trabajo que permita la estandarización de actividades y la definición de funciones y responsables.

Por lo anterior, se debe tener en cuenta que los manuales de procedimientos, son los documentos que permitirán unificar cada área de la organización, tras la realización de actividades encaminadas al logro de objetivos comunes; es en este sentido, que la omisión y/o variación de los procedimientos, cuesta tiempo y dinero, esto debido a que la falencia presentada en un área determinada, afectara el desempeño general de toda la organización.

Son muchas las posibles razones por las que las personas incumplen los procedimientos, tales como, difícil acceso a la información, desconocimiento de la misma, personal sin disposición para su aplicación o la inadecuada inducción al cargo, entre otros.

Para poder cambiar esta situación y garantizar la apropiación de la herramienta, se deberán identificar sus causales, y así tener una base de análisis para proceder con la búsqueda de alternativas de solución, que permitan integrar a todos los actores del proceso (Auxiliares, Coordinadores, Jefe de sección, Gerente), y así reconocer y establecer la importancia de emplear manuales de procedimientos dentro de la organización, mediante el apoyo y la facilitación de espacios para su elaboración, a través del entrenamiento de los colaboradores y de la integración del personal involucrado para la revisión, actualización y difusión del mismo.



**Figura No. 9: Diagrama Causa y Efecto**



Fuente: Elaboración Propia

La omisión de los procedimientos en dicha sección, han incrementado el nivel de descuadres, no permite el cumplimiento de las metas en cuanto servicios adicionales refiere y minimizan los índices de productividad y servicio al cliente; esto debido, a la inadecuada gestión de los medios de pago, la actitud y disposición del auxiliar hacia el cliente y el inadecuado control ejercido en el desempeño diario del auxiliar.

Por lo cual se hace necesaria la actualización de la herramienta, su socialización y apropiación por parte del equipo de colaboradores, la implementación, seguimiento y la toma de acciones correctivas en caso de presentar desviaciones entre lo planteado y lo realmente ejecutado, con el fin, de contar con una sección de cajas, eficiente, eficaz, productiva, estandarizada, que trabaje en pro de la consecución de los objetivos organizacionales.

Puesto que se puede decir, que en este momento, se están presentando alteraciones en cuanto a gestión de personal y clientes; el primero, debido a que son los auxiliares quienes al omitir los procedimientos que fueron

presentados como parte de su inducción al cargo, incurren en faltas que conllevan a procesos disciplinarios de diferente índole, prescinden de los elementos de seguridad que evitan la malversación de fondos, o no brindan una atención satisfactoria para el cliente; lo cual indudablemente afecta el desempeño, la actitud frente al usuario y la imagen de servicio de la empresa en general.

El segundo se ve afectado, dado que no satisface sus necesidades de servicio integral, puesto que el cliente de hoy, no solo busca precios accesibles o gran variedad de productos, sino también una experiencia de compra óptima, donde la calidad se asocia a todos los elementos que la componen (producto, plaza, precio, promoción). Es así, como se entiende, que es a través de la aplicación correcta de los procedimientos; como el cliente podrá experimentar la satisfacción de un servicio insuperable, por lo que es el auxiliar de cajas, quien cerrara este ciclo de compras y podrá asegurar o no, el regreso y fidelización del mismo.

Por lo anterior, es pertinente resaltar entonces, que son los procedimientos los que ofrecen la descripción de actividades que deben seguirse, para el óptimo desempeño de las funciones dentro de una sección.

Además, en cuanto a la observación realizada, se logró identificar que los aspectos particularmente omitidos por los auxiliares son:

- Llegada oportuna al turno laboral
- Firma de documentación pertinente a la sección de cajas.
- Conteo de base frente a caja central para el reporte inmediato de las novedades presentadas.
- Registro de productos de fruver inadecuado, dado el desconocimiento de códigos y reconocimiento de los mismos.
- Aplicación incorrecta del protocolo establecido por la empresa.
- Poca oferta de los servicios adicionales que la empresa tiene dispuesta para los clientes.
- Inapropiada entrega del cambio al cliente.
- No se realiza recogidas de efectivo parcial cuando la caja lo requiere.
- El cierre de cajas no se realiza en el tiempo estipulado.
- Se realizan cambios de efectivo entre cajeros y personal externo de la empresa.

- Se recurre a personal ajeno a la sección, para que se efectuó cambio de efectivo de baja denominación.
- Durante los cambio de turno, dejan manipular su caja por terceras personas.

Estos aspectos que han sido omitidos y/o variados, generan un ambiente de desorden, inseguridad y conflicto, debido a que si bien se cuenta con unos elementos estandarizados para garantizar el efectivo desempeño del auxiliar de cajas, no están siendo tenidos en cuenta, y ante lo cual, no se ha tomado las medidas correctivas del caso, lo que hace pensar, que esta manera de proceder es la adecuada.

Sin embargo, hasta el momento no se ha presentado problemáticas de tipo jurídico con auxiliares y clientes, así, que aún es el momento oportuno, de corregir las desviaciones presentadas, con el fin de incrementar la productividad, el servicio al cliente y la seguridad laboral.

Y al ser una tienda relativamente nueva, se tiene la ventaja de poder erradicar los vicios y las malas costumbres, que se derivan de los años de trabajo bajo los mismos hábitos y circunstancias, y poder así, definir una forma de trabajo eficiente y eficaz.

## **CAPITULO IV**

### **REALIZAR UN PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN ENTRE JEFE, COORDINADORES Y AUXILIARES DE LA SECCIÓN DE CAJAS, CON EL FIN DE IDENTIFICAR ASPECTOS QUE DEBE CONTENER EL MANUAL VELANDO POR LA SEGURIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD DURANTE SU JORNADA LABORAL.**

La sección de cajas, es la encargada de realizar el registro de la mercancía que saldrá de la tienda, ingresar la misma en caso de devoluciones, y en general, de la recaudación de los diferentes medios de pago autorizados para tal fin, a través del contacto directo con los clientes.

En este sentido, se logra identificar, que es susceptible a la malversación de fondos e inventarios, sino se cuenta con el personal idóneo y capacitado para tal fin, ni con los elementos de control necesarios para evaluar y corregir las actividades diarias.

Sin embargo, no se puede dejar de lado, elementos tales como la productividad y la seguridad integral (empresa - colaborador); al hablar de productividad, se entiende que es la relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, buscando de esta manera mejorar los resultados sin tener que incrementar los recursos y así obtener mayor rentabilidad para la empresa.

Por su parte, la seguridad en el trabajo, hace referencia a la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para prevenir riesgos laborales y se desarrollara en un ambiente de trabajo adecuado, inclusivo, justo y digno.

En este orden de ideas, se determina entonces, la necesidad de una herramienta que genere valor empresarial y direcciona de manera fácil y sencilla las actividades y rutinas de trabajo que conforman la razón de ser la empresa.

Es así, como se define entonces, que los manuales de procedimientos, son una guía detallada para realizar las labores correctamente, pues de esta manera se tendrán documentadas las actividades que permitan el buen funcionamiento de la organización y que afectan directamente el resultado final de las operaciones.

A continuación, se presenta la identificación de las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas, que repercuten directamente en la Sección de Cajas, con el fin de plantear elementos a tener en cuenta, para su mejora en cuanto a procedimientos se refiere.

**Figura No. 10: Matriz MEFI**

SECCION DE CAJAS TIENDA METRO UNICO PASTO				
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				
MEFI				
No.	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Personal de supervisión y dirección competente	0,06	4	0,24
2	Ampliación de la nomina de la sección	0,06	4	0,24
3	Se cuenta con amplios canales de información	0,05	4	0,20
4	Comunicación fluida en todos los sentidos	0,05	4	0,20
5	Estabilidad laboral	0,05	4	0,20
6	Adecuada delegación de funciones	0,04	4	0,16
7	Nivel academico del personal oscila entre el tecnico y tecnologico	0,04	3	0,12
8	Baja productividad en las operaciones de registro y cobranza	0,06	2	0,12
9	Poco personal de seguridad brindado apoyo en la sección	0,05	2	0,10
10	Equipo de trabajo unido	0,03	3	0,09
11	No se cuenta con indicadores de medicion de productividad	0,04	2	0,08
12	Omisión o aplicación incorrecta de los procedimientos	0,07	1	0,07
13	Desconocimiento de las actualizaciones	0,07	1	0,07
14	Bajos niveles de capacitación y reinducción	0,07	1	0,07
15	Se cuenta con los elementos necesarios para la prestacion del servicio	0,02	3	0,06
16	Personal cuenta con una trayectoria considerable dentro de la empresa	0,03	3	0,09
17	La maquinaria y equipo no son nuevos	0,03	2	0,06
18	No se cuenta con el apoyo de personal de empaque	0,03	2	0,06
19	No hay disposición por parte de los auxiliares	0,06	1	0,06
20	Reducción en la amplitud de la línea de cajas	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>2,34</b>

Fuente: Elaboración Conjunta Jefe de Cajas, Coordinador, Auxiliar.

De acuerdo con la evaluación, se obtiene un puntaje de 2,34 lo que refleja la existencia de factores internos que debilitan el posicionamiento interno general, siendo los de mayor peso, la baja productividad en las operaciones de registro y cobranza, el poco personal de seguridad brindando apoyo en la sección, la falta de indicadores de medición de productividad y la omisión o aplicación incorrecta de los procedimientos; las cuales son las razones primordiales por las que se plantea la necesidad de actualizar el manual de procedimientos de la sección, y en general, en los que se debe encaminar mayores esfuerzos por parte de la gerencia para su fortalecimiento y mejoramiento, con el fin, de evitar que la eficiencia y eficacia de las operaciones de dicha sección se vean reducidas a su mínima expresión y afecte considerablemente a la Tienda.

**Figura No. 11: Matriz MEFE**

SECCION DE CAJAS TIENDA METRO UNICO PASTO				
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				
MEFE				
No.	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Poder de negociación frente al proveedor	0,07	4	0,28
2	Crecimiento de la zona de influencia	0,07	4	0,28
3	Incremento en la demanda	0,07	4	0,28
4	Comercialización en todos los estratos	0,06	4	0,24
5	Nivel de exigencia del cliente actual	0,07	3	0,21
6	Mayor afluencia de visitantes al centro comercial	0,05	4	0,20
7	Cambio en los hábitos de consumo	0,06	3	0,18
8	Competencia informal	0,06	2	0,12
9	Numero representativo de competidores	0,07	1	0,07
10	Competencia de Precios entre los líderes del sector	0,06	1	0,06
11	Implementación de campañas publicitarias agresivas	0,07	1	0,07
12	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores	0,06	1	0,06
13	Servicios sustitutos	0,06	1	0,06
14	Implementación de tecnología de vanguardia	0,06	1	0,06
15	Planes de crédito novedosos por parte de los competidores	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,21</b>

Fuente: Elaboración Conjunta Jefe de Cajas, Coordinador, Auxiliar.

De acuerdo con la evaluación, se obtiene un puntaje de 2,21 lo que refleja un entorno poco favorable que debilita la operación de la Tienda, siendo las amenazas de mayor peso, la competencia informal, el número representativo de competidores, la guerra de precios y la implementación de campañas publicitarias agresivas; las cuales están afectando de manera directa, el pleno funcionamiento de la Tienda y desvían el foco de atención hacia ellas, por lo que no se está concentrado en las oportunidades que el entorno ofrece y así explotarlas en mayor medida para que la organización se encuentre en un mejor posicionamiento en el mercado.

**Figura No. 12: Matriz DOFA**

DOFA SECCION CAJAS TIENDA METRO UNCIO	Debilidades	Fortalezas
	D1. Omisión o aplicación incorrecta de los procedimientos	F1. Personal de supervisión y dirección competente
	D2. Desconocimiento de las actualizaciones	F2. Se cuenta con amplios canales de información
	D3. No hay disposición por parte de los auxiliares	F3. Comunicación fluida en todos los sentidos
	D4. Bajos niveles de capacitación y reinducción	F4. Adecuada delegación de funciones
	D5. Reducción en la amplitud de la línea de cajas	F5. Estabilidad laboral
	D6. Poco personal de seguridad brindado apoyo en la sección	F6. Ampliación de la nomina de la sección
	D7. Baja productividad en las operaciones de registro y cobranza	
Oportunidades	Estrategias (DO)	Estrategias (FO)
O1. Crecimiento de la zona de influencia	Diseñar y ejecutar un plan de capacitación a los colaboradores, con el fin de brindar un servicio optimo, oportuno, eficiente y eficaz.	Diseñar un plan de asignación de turnos y descansos, con el fin de suplir de manera oportuna la demanda de la tienda.  Dar a conocer de manera detallada, oportuna y sencilla los procedimientos, responsabilidades y funciones que competen a la sección de cajas.
O2. Incremento en la demanda		
O3. Nivel de exigencia del cliente actual	Realizar procesos motivacionales que inspiren a los colaboradores a mejorar su actitud de servicio frente a los clientes.	
O4. Comercialización en todos los estratos		
O5. Poder de negociación frente al proveedor	Realizar dinámicas grupales, que permitan desarrollar y agilizar las operaciones de registro y cobranza.	
Amenazas	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
A1. Numero representativo de competidores	Realizar procesos de capacitación y reinducción al cargo, con el fin de marcar un sello diferenciador en cuanto servicio al cliente refiere.	Ofrecer un servicio ágil, a través del apoyo de empacadores permanentes en línea de cajas.
A2. Implementacion de campañas publicitarias agresivas		
A3. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores	Brindar un servicio de agradable y de calidad, que permita la fidelización de todo tipo de clientes.	Mantener una constante comunicación con el cliente, brindándole información de interés con respecto a sus necesidades particulares.
A4. Servicios sustitutos		
A5. Competencia informal	Ejecutar actividades de diferente indole, para desarrollar agilidad en el registro y cobranza de todo tipo de productos y servicios, y así esta operación se ejecute de manera eficiente y	A traves de la prestacion de un servicio personalizado y agradable en linea de cajas, se podra incrementar la difusión del voz a voz positivo entre los clientes.
A6. Competencia de Precios entre los lideres del sector		

Fuente: Elaboración Conjunta Jefe de Cajas, Coordinador, Auxiliar.

Con lo anterior, se evidencia que tanto auxiliares como coordinadores, han logrado realizar una contextualización de la sección, que les permitió entender, que se ve la necesidad de estandarizar los procedimientos, con el fin de trabajar de manera conjunta y enfocada hacia los mismos objetivos, minimizar los errores y brindar un mejor servicio al cliente.

Para lo cual, es necesario aprovechar plenamente los medios de comunicación, tales como Cartelera de anuncios, Briefing diario de la Tienda, Briefing de la Sección, KIO y demás espacios informativos, para transmitir de forma clara y oportuna las actualizaciones presentadas en la sección (nuevos procedimientos, medios de pago autorizados, cambio de horarios, entre otros), con el fin de mantener activo el flujo de información, que permita desarrollar de la mejor manera posible las actividades diarias del auxiliar de cajas.

Además, se hace necesaria la participación y apoyo de la Gerencia y el área de Gestión Humana, debido a que se debe implementar de primera mano, planes de capacitación que fortalecerán la manera de desempeñar las funciones

diarias dentro de la sección, incrementando así la productividad de la misma y el nivel de servicio al cliente.

A su vez, es importante incrementar los estándares de seguridad para los auxiliares de caja, puesto que en cuanto a manejo de medios de pago refiere, el de mayor susceptibilidad es el efectivo, ya que tiene la mayor probabilidad de hurto, dado el limitado espacio para almacenamiento y retiro del mismo.

En este orden de ideas, se detecta también, la carencia de un plan de incentivos, para que los auxiliares incrementen su motivación frente a su labor diaria, puesto que es oportuno mencionar, que la función del auxiliar de cajas es rutinaria, monótona y demanda de una plena disposición en el servicio al cliente.

Razón por la cual, es importante contar con un equipo de colaboradores que cumplan con el perfil adecuado para la atención, el manejo de sumas de dinero considerables y la disposición necesaria para aceptar los nuevos retos que se emprenden a diario en la sección.

Con todo esto, se ve entonces a mayor escala, la integración de diversas áreas para el funcionamiento pleno de la sección de cajas; y en este sentido, se entiende, que si bien, una empresa se encuentra dividida por gran variedad de departamentos, es la cooperación y el trabajo conjunto lo que permite que esta avance y sea sostenible en el tiempo.



## **CAPITULO V**

### **DISEÑAR PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ACTUAL.**

Para iniciar con la elaboración de este documento, se realizaron diversas entrevistas con el personal adscrito a dicha área, con el fin de identificar y actualizar todos y cada uno de los procedimientos que llevan a cabo, a raíz de esta actividad, se detectó que existía disparidad y desconocimiento de algunos procedimientos que atañen a los auxiliares de cajas, y fue así, como a través de la observación realizada, se logró concretar una serie de actividades, que constituyen la labor diaria del auxiliar de cajas.

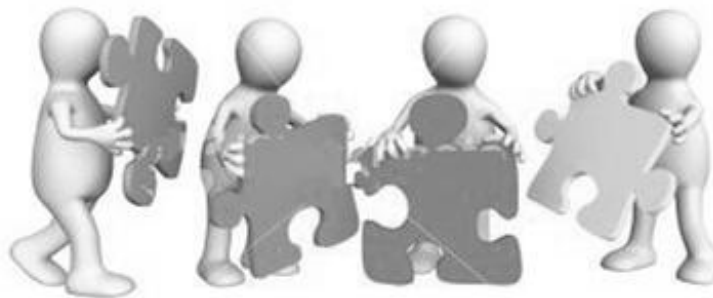
El diseño de este manual, se rigió por lo estipulado en Cencosud Colombia S.A, por lo que contiene los siguientes puntos:

- Portada
- Objetivo
- Flujograma
- Normas
- Descripción
- Documentos Relacionados
- Control de versiones
- Anexos

Posteriormente, tras la presentación del diseño, se plantea el plan de acción, cuya finalidad es determinar las actividades a seguir para la implementación del mismo, los responsables de dicha ejecución, el presupuesto y los indicadores de gestión, que permitirán evaluar la aplicación de cada actividad propuesta.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AUXILIAR DE LÍNEA DE CAJAS



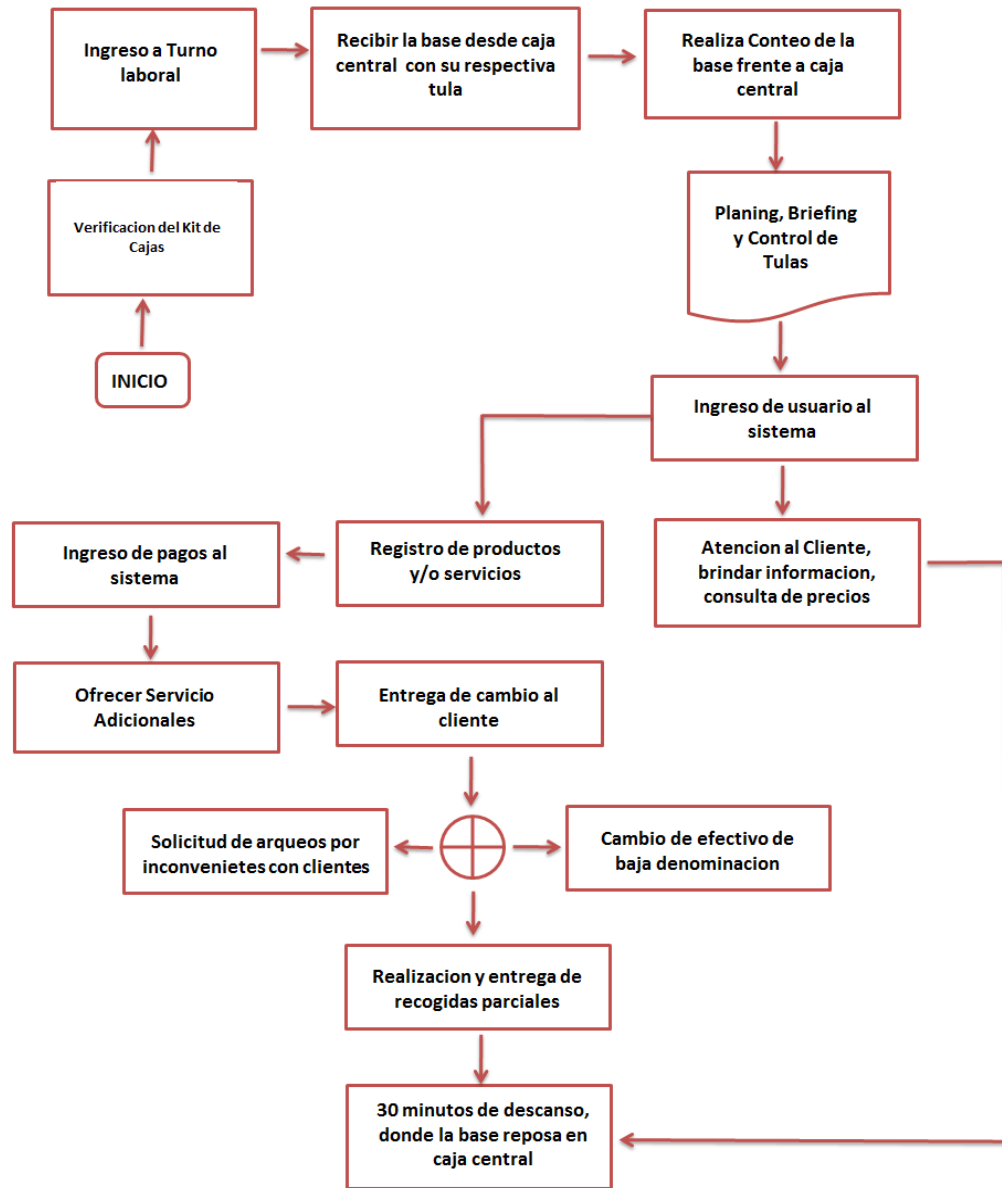
El Saber Hacer a Tu alcance

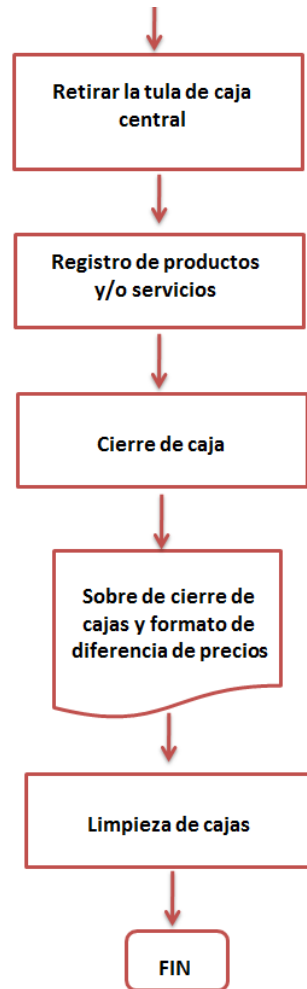
*“Los procedimientos describen un conjunto de actividades que se deben ejecutar para cumplir con un objetivo determinado, garantizar su cumplimiento es responsabilidad de todos en Cencosud. “*

CÓDIGO: GCL-P001	
VERSIÓN 01	VIGENCIA 31/12/2015

**Objetivo del manual:** Brindar al auxiliar de línea de cajas de la Tienda Metro Unico Pasto, una herramienta informativa que sirva de guía para el desarrollo de sus actividades diarias dentro de la sección, así como también, el establecimiento de un conjunto de procedimientos, que permitan ejercer un control sobre los mismos.

## 2. Flujoograma:





### 3. Normas:

- I. En la sección se realiza el registro de la mercancía que saldrá de la tienda se ingresa la misma en caso de devoluciones y de la recaudación de los diferentes medios de pago autorizados.
- II. Establece el contacto directo y personalizado con los clientes que visitan la tienda, tras el paso por su caja y deben cerrar el ciclo de compras de manera agradable, para garantizar el regreso del cliente.
- III. Se ofrecen servicios adicionales, que permitan satisfacer las necesidades agregadas del cliente.
- IV. El auxiliar de cajas, cuenta con opciones que permitirán facilitar la atención al cliente, tales como ejecución de diferencias de precio y consultas de precio uno a uno, y bajo el apoyo del coordinador, podrá cancelar y almacenar cuentas, eliminar artículos en el registro y anular transacciones post venta.

### El Saber Hacer a tu Alcance

- V. Cada medio de pago y soportes de transacciones efectuadas, tales como, recargas, recaudos, donaciones, diferencias de precio, afiliaciones y demás, deberán entregarse completamente, al finalizar de turno.
- VI. Por cada descuadre superior a \$5.000 (faltante o sobrante) se iniciara el respectivo proceso disciplinario.
- VII. El usuario y pin de los auxiliares son personales e intransferibles, ningún tercero puede manipular la caja, excepto un coordinador que vaya a efectuar un arqueo.

#### 4. Descripción:

Actividad	Responsable	Acción
1. Verificar El kit de cajas.	Auxiliar de cajas, Coordinador, Contralor.	<p>Validar que los elementos de trabajo se encuentren completos; el kit de cajas se encuentra compuesto por cartuchera, cosedora, ganchos para cosedora, atomizador, esfero de tinta negra o azul, calculadora y toalla, totalmente visados por contralor.</p> <p>Se prohíbe el ingreso de medios de pago personales y elementos electrónicos al turno de trabajo</p>
2. Recibir la base de \$121.000 y la asignación de caja.	Auxiliar de cajas, Coordinador	<p>Se realizara un conteo del efectivo entregado por el coordinador de turno, frente a caja central y se reportara, si fuese el caso, las novedades presentadas, posteriormente se firmara la documentación pertinente como lo es el Planning, el Control de capsulas y entrega de Bases, cuya finalidad es tener un soporte que demuestre que la base fue entregada en su respectiva tula, desde caja central, en el turno y caja previamente asignado; y el Briefing, cuya finalidad es informar al colaborador sobre las ofertas del día y medios de pago nuevos, transmitir recomendaciones e información de interés provenientes de la Tienda, Clientes o Sede.</p>

3. Ingreso al sistema.	Auxiliar de cajas	<p>Se digitara el número de cedula del auxiliar seguida de la tecla ON/OFF, más un código de seguridad de ocho dígitos, dicho usuario es personal e intransferible.</p> <p>A continuación, se ingresara la base asignada para el turno y se verificara el buen funcionamiento de la POS, que se cuente con material de empaque y rollo térmico del color adecuado para la línea, teniendo en cuenta que, el Rollo Negro se dispondrá de la caja 1 a la 5, el Rollo Rojo en la caja 8 y el Rollo Amarillo en la caja 9.</p>
4. Atención al Cliente	Auxiliar de cajas	<p>Registrar productos o servicios, verificando lo escaneado, digitado y pesado en la POS contra el visor, aplicando el protocolo de servicio al cliente, dispuesto para la sección de Cajas.</p> <p>Después de escanear o digitar el primer producto, se deberá solicitar el número de identificación del cliente para la acumulación de puntos o aplicación de descuentos especiales, una vez culminada la operación, se deberá proceder con el cobro, teniendo en cuenta los medios autorizados para tal fin, así como las normas de seguridad que cada uno presenta, e ingresarlos al sistema según el caso particular.</p> <p>Si no se cuenta con el apoyo del personal de empaque, el auxiliar de cajas deberá registrar y empacar al mismo tiempo, para evitar acumulación de productos, que retrasen la prestación del servicio al cliente que sigue en la fila de espera, y disponer de los paquetes en un carro de mercado, que el cliente podrá utilizar en todas las instalaciones del centro comercial, si él lo decide.</p> <p>Si el cliente llevase productos de la sección de Frutas, Flores y Verduras, el registro se iniciara con estos artículos.</p>

		<p>Los servicios adicionales, exceptuando las donaciones, se deberán generar en tickets de compra por separado.</p> <p>A su vez, se brindara información oportuna, veraz y clara que oriente y satisfaga las dudas de clientes internos y externos, así como también la consulta de precios si fuese el caso.</p>
5. Sostener diferencias de precios.	Auxiliar de cajas, Coordinador, Operador logístico.	<p>Si el cliente detectase una diferencia de precios entro lo cobrado en POS y lo visto en los lineales, siendo el primero mayor, se procede a solicitar al área comercial el precio del artículo que podrá estar representado en un Peroque, Fleje, Rompe tráfico o Publicidad, con el fin de sostener el menor precio que el cliente observe, en tanto coincidan los códigos de barras, el precio se encuentre mal ubicado en todo el lineal o la publicidad no tenga restricciones.</p> <p>Se podrán ejecutar tantas diferencias de precio sean necesarias en el mismo ticket.</p> <p>El auxiliar que haya realizado diferencias de precio durante su turno, deberá diligenciar el formato destinado para el respectivo control y entregar el soporte de la diferencia.</p> <p>Este servicio no aplica para productos pesados y que tengan descuentos, para tal fin se deberá acceder al módulo de Atención al Cliente.</p>
6. Ofrecer servicios adicionales	Auxiliar de cajas	<p>Ofrecer a cada cliente, el servicio de Recargas desde \$1.000 hasta \$100.000 a móviles Claro, Tigo Movistar y UFF.</p> <p>Afiliación al programa de fidelización, denominado Puntos Cencosud, con el fin de acumular puntos por compras realizadas en Easy, Jumbo y Metro, donde 1 punto es igual a \$1.</p>

		<p>Pago de facturas, para lo cual el horario dispuesto será de 8:00 am a 7:00 pm, todo pago se efectuara en efectivo y con la factura que el cliente deberá entregar en caja, exceptuando Tarjeta Visa, MasterCard, Mi Planilla, para lo cual el auxiliar cuenta con el formato que deberá hacer diligenciar al cliente que efectúa el pago.</p> <p>Donaciones vigentes.</p> <p>Todo lo anterior, según la meta propuesta en el mes; y cada transacción efectuada deberá tener su respectivo soporte firmado, el cual, se deberá entregar al finalizar el turno, para ejercer el control y seguimiento respectivo a cada auxiliar.</p>
7. Entregar cambios correctamente	Auxiliar de cajas	Ley 1480 del 12 de Octubre 2011 decreta el Estatuto del consumidor
8. Solicitud de Arqueos	Auxiliar de cajas, Coordinador, Auxiliar CCTV	<p>Se llevara a cabo, siempre y cuando los clientes reporten una entrega incorrecta del cambio tanto positiva como negativa, (de lo contrario estos se realizan aleatoriamente por el coordinador) para responder a su solicitud, el coordinador efectuara un arqueo al auxiliar involucrado y es la única vez que una persona ajena a la caja, manipula el efectivo allí contenido.</p> <p>El soporte del arqueo deberá ser firmado por el coordinador y el auxiliar, y se deberá archivar en caja central.</p>
9. Realizar y entregar recogidas parciales de venta y recaudos Colpatría.	Auxiliar de cajas, Coordinador, Auxiliar CCTV	Primero se procede a recoger la base asignada de \$121.000 bajo la siguiente denominación: 2 x \$50.000 1 x \$20,000 1 x \$1.000; y posteriormente parciales por un monto mínimo de \$700.000 y máximo de \$1.500.000, sin sacar el dinero de la caja más que para contarlo.



		<p>La POS indicara el momento en el que se deben realizar.</p> <p>No se deberán hacer recogidas simultáneas de \$1.500.000, pues esto indicara, que el auxiliar no las está realizando en el momento oportuno.</p> <p>Se deberán hacer tantas recogidas sean necesarias por el valor redondeado de los recaudos Colpatria.</p> <p>Las parciales se entregaran en un sobre de tesorería Brinks, diligenciado sin enmendaduras o tachones a un coordinador, quien validara uno a uno, el dinero físico de cada sobre, contra el soporte de recogida, y su firma certifica, que el dinero no presenta ninguna novedad o alteración; todo lo anterior, con el apoyo visual del CCTV.</p> <p>Y es el coordinador, quien retirara el efectivo en una tula debidamente cerrada, para su ingreso inmediato a caja central.</p>
10. Solicitar cambio de efectivo de baja denominación.	Auxiliar de cajas, Coordinador	<p>Se solicitara bases de recambio directamente al coordinador sin abandonar su puesto de trabajo, y según la necesidad del auxiliar, quien procurara el adecuado uso de las bajas denominaciones.</p> <p>Por ningún motivo se entregara efectivo para dicha solicitud, a personal ajeno a la sección y/o empacadores.</p>
11. Descanso de Auxiliares Tiempo Completo	Auxiliar de cajas, Coordinador	<p>Se dispondrá de todos los medios de pago y soportes de transacciones, en una tula cerrada y protegida con un pin de seguridad, la cual estará en custodia de las palomeras de caja central, cuya llave estará en poder del auxiliar, durante un lapso de 30 minutos.</p>
12. Realizar el	Auxiliar de cajas	Cerrar la caja y proceder con la recogida de

<p>reporte de cierre de caja.</p>		<p>todos los medios de pago recibidos durante el turno.</p> <p>Se inicia con la recogida del efectivo, donde se deberá entregar la cantidad mínima de dinero de baja denominación, para lo cual se deberá hacer el cambio necesario con el coordinador.</p> <p>Seguidamente, se recogerá la papelería, a través de los códigos que le representan a cada uno.</p> <p>Por último, se diligenciará el sobre de cierre completamente, sin tachones o enmendaduras, donde además de relacionar los medios de pago que entrega, se escribirá también, las cuentas anuladas y almacenadas, las recargas, recaudos y afiliaciones efectuadas.</p> <p>Para lo anterior tendrá un lapso de 10 a 15 minutos.</p>
<p>13. Confrontar el cierre con lo arrojado por sistema.</p>	<p>Coordinador</p>	<p>Entregar al coordinador los medios de pago recogidos, junto con el sobre de cierre, para que el, a través de la función X, verifique los soportes físicos contra los datos arrojados por sistema, determinando así, el valor de descuadre del día; el cual, de ser mayor a \$5.000 en cualquier medio de pago, provocará un proceso disciplinario, cuya sanción será definida por el Consultor de GH y en algunos casos el Abogado, según la gravedad, el dolo y la frecuencia.</p> <p>Esta información, se transmitirá todos los viernes a través del acta de procesos disciplinarios, respectivamente firmado por el Jefe de Sección, y contendrá todos los descuadres de la semana que ameriten descargos, y se tendrá 7 días hábiles para la respectiva citación, de lo contrario habrá nulidad en el proceso.</p>
<p>14. Limpiar la caja durante</p>	<p>Auxiliar de</p>	<p>Implica retiro de basura, pines de</p>

la que desarrollo el turno.	cajas	seguridad, productos de reintegro y material de empaque, con el fin de dejar la caja aseada y lista para que otro auxiliar pueda laborar en ella.
-----------------------------	-------	---

### 5. Documentos relacionados

Tipo	Nombre	Código
Formato	Control de Capsulas y Entrega de Bases	GAD-F017
	Planing	NA
	Acta de Briefing Cajas	GVE-F050
	Diferencias de Precios y Genéricos	GRF-F102
	Acta de Proceso Disciplinario	NA
Manual	Manual de Puntos Cencosud	GCL-M005
	Manual de Funciones – Auxiliar Lineal de Cajas	NA
Instructivo	Instructivo Módulo de Atención al Cliente y Diferencias de Precio en Línea de Cajas	GCL-I001
	Instructivo de Medios de Pago Autorizados	GCL-IO07
	Instructivo de Recaudos a Terceros	GCL-I010
	Instructivo de Limpieza Área Cajas y Carros de Mercado	GVE-I044
	Instructivo de Controles Permanentes en Línea de Cajas y Periféricas	GL-I001

Procedimiento	Procedimiento de Retención de Billetes Falsos	GRF-P036
Guía del Saber Hacer	Guía del Saber Hacer – Jefe de Sección Cajas	GVE-GH005

## 6. Control de Versiones

Versión	Vigencia	Envió	Solicitado por	Elaborado por
01	31/12/2015	01	Iván Pulgarin-Gerente Tienda	Rosana Castrillon-Pasante Universidad de Nariño

## 7. Anexos

### Teclado POS.





## Tabla de Tiempos de Registro

Activo	Rango de Artículos (Número de Artículos)	Tiempo de Transacción (mm:seg.)
Canastilla	1 - 3	01:00
	4 - 10	01:20
	11 - 25	02:03
Medio Carro	26 - 43	03:00
	44 - 50	03:22
	51 - 62	04:00
	63 - 65	04:08
Carro	66 - 91	05:00
	92 - 95	05:08
	96 - 114	06:00
	115 - 120	06:15
	121 - 130	07:00
	131 - 135	07:19
	136 - 153	08:00
2 Carros	154 - 170	08:37
	171 - 173	09:00
	174 - 185	10:36
	186 - 243	10:55

## Protocolo



**COMPROMÉTETE CON UN SERVICIO DE EXCELENCIA**

Mira a los ojos y sonríe de manera agradable, mantén una postura erguida y atenta a la llegada del cliente.

**1** Auxiliar de Cajas: Buen día / tarde / noche, bienvenido a **METRO [nombre de la tienda]**.  
*Recuerda que la manera más amable y respetuosa de dirigirnos a los clientes es tratándolos de USTED.*

**MANTÉN LA COMUNICACIÓN**

**2** Auxiliar de Cajas: ¿ACUMULA PUNTOS CENCOSUD?  
*Si el cliente responde SI, dile:*

- ✓ ¿Me da su número de cédula por favor?

*Si el cliente responde NO, dile:*

- ✓ Si desea inscribirse, puede llenar el formulario disponible en el Stand / Buzón ubicado cerca a SAC.
- ✓ Si me da su número de cédula puedo registrar su compra para futuras garantías y facilidad de cambios.

**3** Ofrécele al cliente el recaudo de los servicios adicionales en la línea de Cajas.

**Tarjeta de Crédito Cencosud**  
Primero estás tú





**GÁNATE SU CONFIANZA**

**4** Auxiliar de Cajas: Señor (a) ¿va a pagar con su **TARJETA DE CRÉDITO CENCOSUD**? De lo contrario dile: le recibo [\$\$\$], su cambio es de [\$\$\$]: sus comprobantes de compra son (Informar uno a uno los comprobantes al cliente).

**5** Auxiliar de Cajas: Señor (a) **[nombre del cliente]** ¡Muchas gracias por su visita, esperamos verlo (a) de nuevo en Metro!

**ASEGURA EL REGRESO DE TU CLIENTE**

*En todos los casos es importante que el cliente sienta que nos comprometemos personalmente con la solución del problema.*

**www.puntoscencosud.co**  
Línea Nacional: 01 8000 113 140  
Bogotá: 3 - 48 98 78



La que yo quiero.

## Códigos de Fruver

CODIGO	DESCRIPCION	CODIGO	DESCRIPCION	CODIGO	DESCRIPCION
20318666	ACELGA X 500 g J	185	CEBOLLA CABEZONA A GRANEL	468	HABICHUELA
1359	AGUACATE HASS	215	CEBOLLA LARGA	20708856	HABICHUELA A \$2.000
20708986	AGUACATE HASS A \$ 2.000	20118808	CEBOLLA LARGA X 500 g J	20377502	HIERBAS SURTIDAS
31	AGUACATE INIERTO	208	CEBOLLA OCANERA	475	HIGOS
48	AHUYAMA	7700962004162	MAZORCA LISTA X 150 GR BOLSA	20711948	PERA PQT X 6 UNI
1328	AHUYAMA IMPORTADA	20712945	MELON A \$ 2000	20712907	PERA VERDE A \$ 2000
7707176970078	AJI PAJARITO X 10 GR	246	MELON AMARILLO	20641207	PEREJIL X 100 gr
20689674	AJO IMPORTADO PAQUETE X 100 GR	2844	MELON CANTALOUPE METRO	20708931	PIMENTON A : \$ 2.000
7707191640048	ALFALFA BDJA X 100g	7700445000063	MORA PAQUETE X 500 GR	2882	PIMENTON METRO
20318628	APIO X 500 g J	2059	NARANJA NAVEL DE MESA IMPORTADA	20713928	PINA GOLDEN X UNI IMPORTADA
86	ARRACACHA	20429034	NARANJA SWIFT X 3000g	20711399	PINA GOLDEN X UNI METRO
93	ARVEJA	2851	NARANJA TANGELO METRO	819	PINA MANZANA
20708832	ARVEJA A \$ 2.000	20310288	NARANJA TANGELO X 3000 gr	826	PITAHAYA
2097	ARVEJA DESGRANADA	673	NARANJA VALENCIA	2899	PLATANO VERDE METRO
20420031	ARVEJA X 250g	20709723	NARANJA VALENCIA A \$ 2000	109	PLATANO COMINO
20709761	BANANO A \$ 2000	20075507	NARANJA VALENCIA X 10000 g	20712877	PLATANO VERDE A \$ 2000
116	BANANO URABA	20310271	NARANJA VALENCIA X 3000 gr	3896	POMELO ROJO IMPORTADO
123	BERENJENA	20712884	PAPA A \$ 2000	864	RABANO ROJO
2407689000006	BREVAS EN BANDEJA	1205	PAPA CRIOLLA GRANEL	7707191640024	RAIZ CHINA BDJA X 150g
147	BROCOLI	7700552000024	PAPA MANBERA	7707191640031	RAIZ CHINA BDJA X 250g
20644291	BROCOLI UNID X 200GRS	1083	PAPA PARDA PASTUSA GRANEL	7707191640017	RAIZ CHINA BOLSA X 250g
7707312890093	BROTOS DE BROCOLI	20386542	PAPA PASTUSA X 2500 g J	20433857	RAIZ CHINA X 250g
7707312890079	BROTOS DE COL MORADA	24	PAPA SIN LAVAR A GRANEL	871	REMOLACHA
7707312890116	BROTOS DE RABANO	4176	PAPA UNICA GRANEL	895	REPOLLO BLANCO
154	CALABACIN AMARILLO	710	PAPAYA HAWAIANA	918	REPOLLO MORADO
161	CALABACIN VERDE	2875	PAPAYA MELONA METRO	20392772	RUGULA X 150g
178	CALABAZA	2471121000008	PAPAYA MELONA METRO PROMOCION	3049	SABILA
1465	CARAMBOLO	4008	PATILLA BABY	2837	MARACUYA METRO
20708849	CEBOLLA CABEZONA A \$2.000	7707325530023	VERDURA PICADA X 400 GRAMO	20708917	MARACUYA A \$ 2.000
239	MAZORCA	20385477	UVA ISABELLA X 500g	20708955	PEPINO COHOMBRO A \$ 2.000
7700934001281	MAZORCA EN TROZOS SELECCIÓN X 500 G	1014	UVA RED GLOBE IMPORTADA	765	PEPINO PARA RELLENAR
727	PATILLA COMUN	20686161	UVA RED GLOBE NACIONAL X 1000 GR	772	PERA ASIATICA IMPORTADA
4596	PATILLA NEGRA	2408360000001	UVA RED-GLOBE NACIONAL	3681	PERA DANJOU IMPORTADA
741	PEPINO COHOMBRO	20686154	UVA VERDE NACIONAL X 1000 GR	20688745	PERA IMPORTADA BANDEJA POR 6 UNIDADES
222	CEBOLLA PUERRO	1052	KIWI IMPORTADO	420	FEIJOA GRANEL
20720759	CEBOLLA PUERRO UND X 500gm	20644314	LECHUGA BATAVIA X 500 GRS	20404628	FRESAS X 500g
4077	CEBOLLA SIN PELAR	20322601	LECHUGA CRESPA X 200 g J	2080	FRIJOL VERDE DESGRANADO
20644628	CHAMPINON LAMINADO X 150	499	LIMON COMUN	383	GENGIBRE
20452346	CHAMPINON LAMINADO X 250 g	20308292	LIMON MALLA X 1000 gr	7707312890130	GERMINADOS MIXTOS
20376932	CHAMPINON MAXIMO X 250g	505	LIMON TAHITI	2783	GRANADILLA METRO
1274	CIDRA PAPA	20709754	LIMON TAHITI A \$ 2000	20708887	GRANADILLA A \$ 2.000
20641191	CILANTRO X 100 g J	2813	LULO METRO	406	GUANABANA
20708962	CIRUELA NACIONAL A \$ 2.000	20314415	MACADAMIA X 500g	437	GUAYABA MANZANA
291	CIRUELAS IMPORTADAS	2407549000009	MAIZ DULCE BANDEJA	2790	GUAYABA PERA METRO
307	COCO	20712969	MANDARINA A \$ 2000	20708894	GUAYABA PERA A \$2.000
20433178	COULFLOR UNIDAD X 700g	529	MANDARINA ARRAYANA	1113	GUINEO GRANEL
338	CURUBA	536	MANDARINA ONECO GRANEL	20708924	TOMATE DE ARBOL A \$2.000
20708870	CURUBA A \$ 2.000	20306410	MANDARINA X 2000g	963	TOMATE LARGA VIDA
345	DURAZNO IMPORTADO	680	MANGO COMUN	1229	ULLUCO

**Cuadro No. 3: Plan de Acción**

PLAN DE ACCION				
Actualización del Manual de Procedimientos del auxiliar de cajas de la Tienda Metro Unico de la ciudad de Pasto				
ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
Socialización del trabajo de campo realizado y el diseño del manual de procedimientos a la gerencia	4 Dias	Pasante Universidad de Nariño	\$500.000	(Iniciación en horarios programados / Retrasos)
				(Gastos esperados / Gastos reales)
				(Participantes satisfechos / Participantes no satisfechos)
Aprobación del manual de procedimientos por parte de gerencia y jefe de sección	1 Día	Gerente, Jefe de Sección Cajas	\$193.333	Aprobación de la propuesta planteada
Socialización del manual de procedimientos a los colaboradores de la sección de cajas	5 Dias	Pasante Universidad de Nariño	\$750.000	(Iniciación en horarios programados / Retrasos)
				(Gastos esperados / Gastos reales)
				(Participantes satisfechos / Participantes no satisfechos)
Evaluación teórica a los auxiliares de cajas de la información contenida en el manual	2 Dias	Pasante Universidad de Nariño	\$50.000	(Auxiliares evaluados / Auxiliares reprobados)
Implementación del manual de procedimientos en la sección de cajas	12 Meses	Jefe de Sección Cajas, Coordinadores, Auxiliares	\$164.160.000	(Número de acciones planteadas / Número de acciones ejecutadas)
Seguimiento a la aplicación ejecutada por parte de los auxiliares de caja	6 Meses	Jefe de Sección Cajas, Coordinadores	\$16.200.000	(Número de acciones ejecutadas / Número de acciones ejecutadas correctamente)
Plantear acciones de mejora frente a las desviaciones encontradas en la aplicación del manual	1 Mes	Gestor de Talento Humano, Jefe de Sección Cajas, Coordinadores	\$4.700.000	(Costo de las actividades a planear / Costo total de las actividades)
Difusión e implementación de las actividades de mejora	5 Dias	Jefe de Sección Cajas, Coordinadores, Auxiliares	\$840.000	(Número de participantes convocados / Asistencia real)
				(Número de acciones planteadas / Número de acciones ejecutadas)
Seguimiento a la aplicación ejecutada por parte de los auxiliares de caja	6 Meses	Jefe de Sección Cajas, Coordinadores	\$16.200.000	(Número de acciones ejecutadas / Número de acciones ejecutadas correctamente)
Realizar la actualización del manual según los requerimientos de la sección y la tienda	6 Meses	Alta Gerencia, Gestor de Talento Humano, Jefe de Sección Cajas, Coordinadores	\$20.900.000	(Costo de las actividades a planear / Costo total de las actividades)

Fuente: Elaboración Propia



## CONCLUSIONES

- La implementación de manuales de procedimientos en las organizaciones es vital para controlar el cumplimiento de las actividades. Sin embargo, en el presente trabajo de campo realizado en la Tienda Metro Unico, se detectó la carencia de dicho documento en la sección de cajas. Esta circunstancia expuso a la presente área, al cumplimiento ineficiente de las rutinas de trabajo, debido a alteraciones en los procesos, discusiones y malos entendidos sobre rutinas de trabajo, incertidumbre en los auxiliares y evasión de responsabilidades.
- Al proponer la elaboración de un manual de procedimientos específico para la sección de cajas, se pretendía contar con una herramienta actualizada que permitiera controlar efectivamente las rutinas de trabajo y brindar a los auxiliares de cajas, una guía rápida y de fácil acceso para el desarrollo pleno de sus actividades diarias.
- El control permite evaluar el rendimiento, pretende regular que la ejecución de las actividades se están cumpliendo como fueron planificadas y así poder corregir cualquier desviación significativa; es así como a través del manual de procedimientos, se podrá maximizar el objetivo de dicha función del proceso administrativo, para la sección de cajas.
- La elaboración de manuales de procedimientos evitan que los colaboradores trabajen en un ambiente de estrés constante, derivado del desorden y la falta de información estandarizada, minimiza el nivel de recursos desperdiciados y los conflictos interdepartamentales y a su vez, maximiza la productividad y el nivel de servicio al cliente.

## RECOMENDACIONES

- El manual de procedimientos diseñado a partir de la fecha, debe ser difundido en todos los niveles jerárquicos de la sección, con el fin de apropiar adecuadamente la información allí contenida y ejecutarla de manera plena, a fin de mantener el control y la productividad en las operaciones; puesto que es la comunicación la que permite el intercambio de ideas y mantiene un punto de contacto entre todos los niveles y en todos los sentidos.
- Es necesario llevar a cabo procesos de autoevaluación, que permitan identificar, puntos fuertes que se deben mantener y oportunidades de mejora; a partir de lo cual se instaurara el ciclo de mejora continua, lo cual permitirá actualizar el manual, de acuerdo a las necesidades de la sección y la Tienda, a fin de mantener el documento vigente; para lo cual es necesario también, la implantación del aprendizaje continuo y la participación activa de todos los actores del proceso.
- Este primer manual específico para la sección de cajas instaurado en la Tienda, puede llegar a ser el primer paso, para poder desarrollar manuales de procedimientos para cada sección, y de esta manera integrar todas las secciones a través de una herramienta que las encamine hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
- El manual debe ser un instrumento de consulta, orientación y entrenamiento diario, que podrá recibir los aportes pertinentes, en pro de la mejora y actualización del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVARES, Martin. Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. México. Editorial Panorama. 1996.
- ANDERSSON, P.G. Organización y Métodos. Madrid. Editorial EDAF. 1975.
- BRC INVESTOR SERVICES S.A. Sociedad Calificadora de Valores. Acta No. 544 Calificación Municipio de Pasto.
- CAMARA DE COMERCIO. Boletín Estadístico Segundo Semestre 2013.
- CALVO, Miguel. Monitor Sociocultural: Formación Profesional Ocupacional. Editorial MAD. Sevilla 2005.
- CAÑAS, Marco Tulio. Componentes del Proceso de Planificación y Seguimiento Empresarial. Honduras. Centro internacional de documentación. 1987.
- Caracterización del sector Retail: una mirada general. Fundación Sol. Chile 2008.
- CENCOSUD COLOMBIA S.A. Manual de funciones – Tienda.
- DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO Y DEL MERCADO DE TRABAJO CIUDAD DE PASTO RED ORMET.
- DOMINGUEZ, Génesis del Valle. Actualización del Manual de Normas y Procedimientos de la División Técnica del Área de Clasificación y Remuneración. Universidad Simón Bolívar. Venezuela. 2012.
- FERNANDEZ, Manuel. SANCHEZ, José. Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación. Madrid. Editorial Díaz de Santos. 1997.
- FINCOWSKY Franklin, E. Organización de Empresas: Análisis, Diseño Y Estructura. México. Editorial McGraw Hill. 2009.
- GARCIA, Santiago. Teoría Económica de la Empresa: Fundamentos Teóricos. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1994.
- GARCIA DE BERRIOS, Omaira. La Administración Racional – Mecanicista: de la Crítica a la Extensión de un Nuevo Concepto.
- GUERRA, Aguilar. Economía del Agro negoció. México. Editorial Limusa S.A. 2004.
- IBAÑEZ, Tomas. Introducción a la Psicología Social. Pág.267. Editorial UOC. Barcelona. Septiembre 2004.
- JURAN, Joseph. Juran y el Liderazgo para la Calidad: Manual para Ejecutivos. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1990.

LEPIZ, Carlos. Administración y Planificación como Procesos. Editorial. EUNED. San José de Costa Rica 1996.

MEDINA, Alejandro. Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: un Enfoque Analítico. Santo Domingo: Editorial Búho, 2005. p. 128

MENDEZ. Carlos. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá. 2001.

MENENDEZ, Faustino. FERNANDEZ, Florentino. LLANEZA, Francisco. VAZQUES, Ignacio y RODRIGUEZ, José. Formación Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Editorial Lex Nova. Tercera Edición. España. 2008.

MINTZBERG, Henry. QUINN, Brian. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. México. 1997.

ROBBINS, Stephen. Administración. Editorial Prentice Hall. México. 2005.

ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. Editorial Prentice Hall. México. 2002.

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL: Nariño Mejor 2012 - 2015.

PUBLICACIONES VERTICE. Estructuras organizativas. España. Segunda edición. 1988.

SECRETARIA DE EDUCACION DE MUNICIPAL DE PASTO. San Juan de Pasto, Abril de 2008. .

SALGUEIRO, Amado. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid: Editorial Diez de Santos, 2001.

SANCHIS, Ramón y RIBEIRO, Domingo. Creación y Dirección de PYMES. Editorial Días de Santos. Madrid.

UGALDE, Jesús. Programación de Operaciones. Editorial EUNED. San José de Costa Rica.

ZELAYA, Julio. Clasificación de Puestos. Editorial Universidad Estatal a Distancia San José. Costa Rica 2006.

## NETGRAFÍA

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo5.htm>

<http://www.cencosud.com/>

[http://www.cencosud.com/memoria2013/descargas/marco\\_regulador.pdf](http://www.cencosud.com/memoria2013/descargas/marco_regulador.pdf)

<http://www.culturapasto.gov.co/index.php/generales/274-esto-es-lo-nuestro-lo-que-somos>

<http://www.definicionabc.com/general/funcion.php>

<http://www.definicion.org/actividad>

<http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catid=265&conid=38366&pagid=129886>

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

[http://www.magdalena.gov.co/apcafiles/61306630636336616166653232336536/manual\\_deprocesos\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apcafiles/61306630636336616166653232336536/manual_deprocesos_y_procedimientos.pdf)

[http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-alciudadanomecd/catalogo/cultura/mc/cegc/capitulos/CEGC\\_NOTASDEFGES.pdf](http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-alciudadanomecd/catalogo/cultura/mc/cegc/capitulos/CEGC_NOTASDEFGES.pdf)

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Jalisco/wo47979.pdf>

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pagés/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion\\_continuacion2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pagés/1.4/149Indicadores_indices_gestion_continuacion2.htm)

<http://www.vivenarino.com/es/pasto>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/.../instructivo.doc>

<http://www.zonaeconomica.com/control>