

Identificación de estrategias para llevar a cabo la implementación de un manual de procesos y procedimientos en el Dpto. Administrativo y Financiero y Dpto. de Producción de Centrofruver del Llano S.A.S.

**Proyecto de investigación para optar por el título de
Administradoras de Empresas**

Liz Karolina Solano López

Angie Daniela Bohorquez Muñoz

Universidad Santo Tomas Seccional Tunja

Facultad de Administración de empresas

Trabajo de grado

2023

Identificación de estrategias para llevar a cabo la implementación de un manual de procesos y procedimientos en los Dptos. Administrativo y Financiero y Dpto. de Producción de CentroFruver del Llano S.A.S.

Autores:

Liz Karolina Solano López

Angie Daniela Bohorquez Muñoz

Tutor:

Dra. Maria Inés Álvarez Burgos

Universidad Santo Tomas Seccional Tunja

Facultad de Administración de empresas

Trabajo de grado

2023

Agradecimiento

En un primer lugar, expresamos nuestro agradecimiento a Dios por brindarnos la sabiduría para culminar nuestro proceso académico de mano de este proyecto. Seguido de nuestros padres y en general familiares quienes nos acompañaron, apoyaron y guiaron durante esta trayectoria académica, además de fomentar en cada una un deseo de superación y triunfo en la vida.

A la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja por brindarnos los espacios y recursos necesarios para un óptimo desarrollo académico y personal. A los docentes de la Facultad de Administración de Empresas, especialmente nuestra tutora la Dra. Maria Inés Álvarez Burgos y quien durante este proceso nos acompañó, apoyó y orientó hacia la consecución de distintos aportes, metodología, y conocimiento.

Finalmente, agradecemos a quienes leen este apartado, por permitirnos a través de nuestras experiencias, investigaciones y conocimiento adquiridos durante el pregrado, incurrir de manera positiva en el repertorio de sus necesidades académicas.

Tabla de Contenido

Agradecimiento	3
1. Título	7
2. Introducción	8
3. Problema de investigación	11
3.1. Planteamiento del problema	11
3.2. Formulación del problema	12
4. Objetivos de la investigación	13
4.1. Objetivo general	13
4.2. Objetivos específicos	13
5. Justificación de la investigación	14
6. Marco de referencia	16
6.1. Marco Teórico	16
6.2. Marco Conceptual	16
7. Hipótesis de trabajo	45
8. Metodología	47
8.1. Tipo de estudio	47
8.2. Método de investigación	47
8.3. Fuentes y técnicas de recolección de información	48
8.4. Participantes	49
8.5. Población y muestra	49
8.6. Tratamiento de la información	50
9. Contenido de la investigación (resultados)	52
9.1. Diagnóstico situacional	52

	5
9.2. Plan de acción	73
9.3. Actualización del organigrama institucional	76
9.4. Propuesta de la cultura organizacional	80
10. Conclusiones	83
11. Recomendaciones	84
12. Bibliografía	85
13. Anexos	90
Anexo 1: Instrumento modelo (encuesta)	90
Anexo 2: Instrumento modelo (entrevista)	91
Anexo 3: Entrevistas a superiores y consentimientos informados	92

Índice de Figuras

1. Figura 1	53
2. Figura 2	54
3. Figura 3	55
4. Figura 4	56
5. Figura 5	57
6. Figura 6	58
7. Figura 7	78
8. Figura 8	79
9. Figura 9	81

Índice de Tablas

1. Tabla 1: <i>Tabulación pregunta abierta N° 5 – encuestas</i>	59
2. Tabla 2: <i>Tabulación entrevistas a superiores</i>	64
3. Tabla 3: Plan de acción para el desarrollo de flujogramas de procesos de CentroFruver del Llano S.A.S	73
4. Tabla 4: <i>Proyección de las fases del modelo Denison para CentroFruver del Llano S.A.S.</i>	82

- 1. Identificación de estrategias para llevar a cabo la implementación de un manual de procesos y procedimientos en los Dptos. Administrativo y Financiero y Dpto. de Producción de CentroFruver del Llano S.A.S.**

2. Introducción

Las organizaciones de cualquier índole u objeto social tienen como finalidad prestar un servicio de excelencia y asegurar una vivencia de calidad para todas las personas que tienen relación alguna con la empresa, buscando que estas puedan percibirlo y así mismo reconocerlo. Para garantizar lo anterior, la empresa debe responder a los cambios en los intereses, formas de trabajo y en sí a las expectativas del mercado, comprendiendo que necesita adecuar su modelo de gestión empresarial, reestructurar sus procesos y planificar procedimientos para estar al margen de las nuevas exigencias del entorno.

Generalmente, las empresas deben realizar cambios organizacionales en el momento que implique hacerlos, pero en ocasiones los efectúan tomando decisiones temporales sin seguir un conducto regular y los trabajadores acaban por ejecutar funciones siguiendo su propio criterio, de modo que los objetivos no se logran en términos de satisfacción, productividad, eficiencia y eficacia. Por lo anterior, las organizaciones en muchas ocasiones lidian con trabajadores descoordinados que en algunos casos brindan resultados contundentes, sin embargo, existen otros que presentan retrasos, y así mismo lo perciben muchos de los clientes, los cuales algunas veces se ven satisfechos en relación a sus necesidades y en otras, denotan una experiencia desfavorable.

Por lo anterior, el presente trabajo tiene el propósito de promover la estandarización de procesos de Centrofruver del Llano S.A.S mediante dicho manual, además de analizar su cultura y renovar su estructura, de manera que contribuya al rendimiento de actividades rutinarias, disminuya el margen de errores operativos, mejore el ambiente laboral, permita alcanzar las metas trazadas por la empresa y en especial, sirva de guía para la toma de acuerdos y / o decisiones.

Para este caso puntual, se llevó a cabo una investigación académica encaminada al desarrollo, implementación e instauración de un manual de procesos y procedimientos para 2 departamentos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare: Dpto. Administrativo y Financiero y Dpto. de Producción, quienes actualmente no lo poseen y manejan dentro de la organización un desarrollo empírico e improvisado en la consecución diaria de cada uno los procesos y procedimientos que actualmente maneja la organización, y los cuales son el camino al cumplimiento de las metas y objetivos.

Para analizar dicha problemática es necesario mencionar sus causas. La principal y como bien ya se estipuló, se relaciona con la ausencia de un manual de procesos y procedimientos generando de este modo falencias e inestabilidad en la estructura empresarial; por otro lado, otras de las causas que se encuentran relacionadas a la problemática son: sobrecargas laborales o incorrecta distribución de las

funciones, rotación constante de personal, deflación del crecimiento empresarial a nivel local y regional, trabajo improvisado, escasez de una cultura corporativa sólida y entre otros.

Por lo anterior, la investigación con problemática de índole organizacional se realizó con el interés académico de aplicar los diversos conocimientos adquiridos durante el pregrado de Administración de Empresas en el desarrollo puntual de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S en el que se incluyan y traten aspectos puntuales como: identificación de los actuales procesos y procedimientos que maneja la organización, diseño de flujogramas organizacionales de los 2 departamentos involucrados en el estudio, ajuste y actualización del organigrama institucional teniendo en cuenta los cargos actuales que funcionan en la empresa y de los cuales algunos de ellos no están relacionados, y por último, un análisis y renovación acerca de la actual y futura cultura corporativa de la empresa. Lo anterior, permitió a la organización entrar en contexto sobre la actual estructura organizacional sobre la que actualmente trabajan.

Por otro lado, en el ámbito organizacional, la implementación de dicho manual se realizó con la expectativa de profundizar, analizar y dar a conocer de igual forma, los diferentes modelos y teorías que plantean los diversos autores y / o expertos alrededor del mundo, y quienes con sus posturas instruyen y permiten dar un mejor uso y apropiación del tema para las empresas e investigadores en cuestión.

En el ámbito profesional de la Administración de Empresas, el interés versó en la constitución de un manual instaurando de este modo las teorías administrativas y asertivas que son propias de las organizaciones, de tal modo que, se investigó y analizó diferentes puntos de vista a lo largo del documento, conformando y creando de esta manera una metodología y conceptualización sólida y asertiva para el proyecto; de igual forma, el interés surgió en enfocarse hacia una empresa con alto potencial de crecimiento, buscando impulsarla a tal punto de lograr en ella una ejemplarización a nivel local y regional.

La metodología del trabajo se efectuó a través de entrevistas y encuestas que fueron aplicadas a personas que se encuentran en constante involucramiento directo con la empresa (colaboradores, superiores y clientes). Las encuestas y entrevistas constaron de una temática y profundización relacionada hacia un diagnóstico interno de la empresa (procesos y procedimientos), donde de manera específica se pudo obtener de parte de los participantes diversos puntos de vista que permitieron apoyar y plantear una solución hacia la problemática identificada.

De igual forma, los objetivos planteados permitieron dar consecución al desarrollo e implementación del manual, el cual se constituyó de manera sustentada y asertiva, cumpliendo con las características y aspectos que trae el desarrollo de cualquier manual de índole organizacional, y dentro de las cuales

existen: cronología y secuencia concisa, paso a paso de las actividades, métodos y técnicas, etc. Lo anterior, apoyado del desarrollo de los objetivos específicos los cuales están inmersamente relacionados en la ejecución de un manual de este índole.

Por último, en la primera parte del trabajo se encontrará todo lo relacionado a la identificación del problema, justificación y objetivos planteados, lo cual a gran medida permite brindar una introducción general del trabajo, lo que se busca y el cómo se desarrolla. En la segunda parte, se analizó una variedad conceptual desde diferentes perspectivas de distintos autores, allí se podrá encontrar el marco teórico y conceptual, conceptos, métodos y técnicas del uso e implementación de los manuales. En una tercera parte, se podrá apreciar la hipótesis y metodología de la investigación; la primera de ellas brinda un anticipo de lo que se logró mediante el estudio, proporcionado de igual forma información relacionada a variables, causas y efectos; por otro lado, en la metodología se señalan las técnicas y métodos usados para la ejecución de la investigación.

Finalmente, se expone el despliegue y consecución de cada uno de los objetivos los cuales conforman el soporte de la buena ejecución y aplicabilidad de lo planteado; adicional, se podrán apreciar diferentes evidencias y anexos que aportaron al progreso de la investigación.

3. Problema de investigación

3.1. Planteamiento del problema

Actualmente, los Manuales de Procesos y Procedimientos desempeñan un papel crucial al brindar apoyo para llevar a cabo las tareas organizacionales y así lograr los objetivos desde una administración eficiente y efectiva. Por tanto, es esencial que en general las empresas cuenten con una estructura empresarial sólida, que incluya aspectos como los reglamentos internos de trabajo, las políticas internas, la misión y visión institucional y por supuesto, los procesos y procedimientos (Benítez et al., 2022).

La existencia de los MP (Manuales de Procesos) asegura a la empresa, coherencia de las operaciones y previenen conflictos dentro de las organizaciones, tales como los errores operativos o errores en la toma de decisiones, es así como, estos manuales de procedimientos son documentos oficiales que describen cómo alcanzar los objetivos y agilizar los procesos organizacionales (Rodríguez, 2002). Es un elemento que fortalece la estructura empresarial.

Los Manuales de Procesos y Procedimientos son documentos que detallan de manera sistemática las actividades funcionales que deben llevarse a cabo en la unidad administrativa – empresarial y también contienen información sobre los sucesos, políticas y métodos o procesos de la organización. Estos son compendios indispensables para garantizar un óptimo funcionamiento empresarial, de acuerdo con Vivanco, contar con un Manual de Procesos y Procedimientos brinda beneficios tanto a la institución o departamento administrativo como a sus colaboradores, permitiéndoles alcanzar las metas, haciendo uso de mejores herramientas, para así contribuir al logro de las aspiraciones institucionales (Vivanco-Vergara 2017).

Por lo anterior, es imprescindible la implementación de dicho manual, sin embargo, diversas empresas lo diseñan, pero no lo implementan, lo que conlleva a problemáticas especialmente internas y que afectan a todos sus grupos de interés. En el caso de Centrofruver del Llano S.A..S, a partir de la ampliación de la instalación y de su portafolio productivo y servicial en los últimos años ha implicado un aumento significativo de colaboradores y actividades asociadas a cada área, las cuales a pesar de ir enlazadas a la documentación estratégica que en su mayoría se encuentra desactualizada, como misión, visión, organigrama, objetivos estratégicos y valores corporativos, no han sido suficientes para abordar los problemas actuales que afectan la productividad, eficiencia y eficacia dentro de la organización.

En línea con lo anteriormente mencionado, entre los problemas que enfrenta la organización se encuentran: desactualización de documentación de plataforma estratégica, la invención diaria de

procesos, parcialidad o sobrecarga de tareas, pérdida de autonomía y autoridad de trabajadores, aumento de rotación de personal, imposibilidad de concretar planes de acción, limitación en los campos de acción, desunificación del talento humano, estancamiento del crecimiento empresarial de la región y pérdida de la cultura corporativa; lo anterior, por no disponer de una única ruta de procesos y así como de actividades específicas y actualizadas.

Se considera que, para contribuir con la solución de estas disyuntivas, es necesario aplicar una propuesta encaminada a construcción e implementación de un Manual de Procesos y Procedimientos a través de un diagnóstico, flujogramas, actualización del organigrama institucional, creación de una cultura organizacional y entre otros aspectos que abarquen de manera clara y detallada todas las actividades, procesos y procedimientos administrativos, financieros y productivos de Centrofruver del Llano S.A.S. y a partir de los cuales, conjuntamente se ajuste de forma ordenada y actualizada la cultura organizacional de la empresa. Dicho manual proporciona una guía referencial que permite efectuar las labores de manera legal, objetiva, coherente y eficiente reduciendo la incertidumbre, el fraude y el margen de error en las operaciones del día a día, es por esto por lo que se plantea realizar una investigación que permita dar paso a una propuesta encaminada a la creación de un manual de procesos y procedimientos consecuente a una estructura y cultura organizacional.

3.2. Formulación del problema

¿Qué estrategias permiten implementar al Dpto. Administrativo y Financiero y Dpto. de Producción de CentroFruver del Llano S.A.S un manual de procesos y procedimientos?

4. Objetivos de la investigación

4.1. Objetivo general

- Identificar las estrategias organizacionales que permitan implementar a los Dptos. Administrativo y Financiero y Dpto. de Producción de CentroFruver del Llano S.A.S un manual de procesos y procedimientos.

4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional para los Dptos. Administrativo y Financiero y Dpto. de producción el cual permita conocer su estado actual.
- Elaborar un plan de acción para el desarrollo de flujogramas de procesos del Dpto. Administrativo y Financiero y Dpto. de Producción como característica esencial de un manual de procesos y procedimientos.
- Actualizar el organigrama de acuerdo a los cargos que actualmente funcionan en la empresa.
- Proponer un modelo de cultura organizacional que permita a la empresa establecer una identidad propia.

5. Justificación de la investigación

Ante el crecimiento de una organización y el entorno cambiante al que se somete, va surgiendo la necesidad de llevar a cabo y ajustar actividades de la forma más adecuada posible, buscando aumentar la productividad y por supuesto, alcanzar la eficiencia, eficacia y los objetivos organizacionales. La empresa objeto del presente estudio requiere identificar, implementar y orientar sus procesos y procedimientos de forma metódica y específica para de esta forma asegurar el cumplimiento de los fines organizacionales y culturales.

Por lo anterior, Villacorta (2019) ilustra a manera de ejemplo como la tecnología hoy en día es uno de los factores el cual está permitiendo mantener “conectado” al mundo a los nuevos y futuros entornos, los cuales estarían inmersamente relacionados a la cotidianidad del trabajo, estudio, academia y en general el desarrollo del día a día. De igual modo, las empresas hoy en día se encuentran sometidas a panoramas difíciles y apresurados acerca de los nuevos emergentes tecnológicos que día a día están supliendo con la mano de obra, procesos, procedimientos, etc. De este modo, la tecnología además de ser un punto a favor competitivamente en muchas organizaciones, se considera un riesgo elemental dentro de las instituciones las cuales no lo implementan, ya que además de impactar y remplazar diversas funciones, se instaure velozmente en las organizaciones, aspecto que hace más de 100 años no pasaba y que hoy en día actúa de forma ágil sobre todo para los clientes.

Por otro lado, las organizaciones hoy en día incorporan en sus políticas la inclusión de un trabajo sustentable y saludable, algo que anteriormente no era tenido en cuenta. Así lo expresa Palencia (2020), quien asegura que el trabajo además de constituirse enriquecedor y productivo para el trabajador y la empresa, debe ser saludable. De igual forma, afirma que hoy en día se encuentra sujeto a diversidad de cambios en aspectos como: la tecnología, economía, ámbito social, cultural e incluso político. Dichos cambios, se encuentran sujetos a diferentes fenómenos y dinámicas que trae consigo la globalización y así como la revolución industrial.

Adicional a lo anterior, en la actualidad las organizaciones se enfrentan a otros apartados cambiantes y los cuales permiten un crecimiento y progresiva evolución de las empresas, por ejemplo: trabajo virtual – híbrido, inclusión de robots o maquinaria tecnológica especializada, creación de valor, economía saludable y sustentable, objetivo del milenio (sustento del medio ambiente), y entre otros.

Para garantizar el éxito del sistema interno de las empresas, es fundamental diseñar e implementar procesos y procedimientos que faciliten la correcta ejecución de las actividades instaurando compromisos con los colaboradores de todos los departamentos, produciendo información relevante y específica para el cumplimiento de la función empresarial.

En consecuencia, se propone la inclusión de un manual de procesos y procedimientos para Centrofruver del Llano S.A.S., cuya herramienta apoyará en la mejora de la productividad, a los administradores en su rol de cumplir con el proceso administrativo, financiero y productivo que incorpora la planeación, organización, dirección y control, así como también evaluar y retroalimentar la ejecución de las actividades administrativas, financieras y operativas. El manual proporcionará pautas para facilitar el proceso decisivo en los distintos departamentos y equipos de trabajo de la empresa, estableciendo procesos y mecanismos específicos a seguir; y así como también, buscará unificar el talento humano entorno a lineamientos claros y precisos de la organización, para de este modo apropiarse de mejor manera la capacidad o facilidad de los colaboradores en aprender y así como ejecutar determinadas labores en su día a día.

Dicho manual, detalla la forma de ejecutar los procesos y procedimientos, dejando en claro la distribución de tareas, duración y responsables de su cumplimiento. Esto permitirá obtener información precisa y completa sobre los procesos, responsabilidades y funciones de los departamentos a estudiar; y así como también, facilitará la generación de empleo y ampliación en los campos de acción, de modo que la organización pueda percatarse de los vacíos laborales (recurso humano) que actualmente posean, por lo que, se originará a la creación de nuevos cargos.

Además, dicho manual el cual incorpora la plataforma estratégica y así como su organigrama será una guía de consulta útil para las empresas del mismo sector y actividades económicas similares, debido a la similitud del tipo de comercio y sus procesos, lo cual ayuda en la importancia de la contribución al crecimiento empresarial de la región. Asimismo, la inclusión de este proyecto en la empresa, de igual forma permitirá establecer la esencia o razón de ser de la misma, teniendo en cuenta el orden y la planeación que dejará como resultado la muestra del estudio; lo anterior, permitirá así mismo forjar un diseño sólido de la estructura empresarial de CentroFruver del Llano S.A.S consecuente al diseño del MP, el organigrama institucional, plataforma estratégica y en general su cultura organizacional.

Por último, se destaca la importancia del conocimiento académico adquirido durante el posgrado en administración de empresas, lo cual motiva a la empresa a colaborar y hacer uso indispensable del producto resultante de esta investigación. El apoyo de los colaboradores de cada departamento de Centrofruver del Llano S.A.S resulta fundamental para suministrar información pertinente, asesoría y recursos óptimos para de este modo dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

6. Marco de referencia

6.1. Marco Teórico

6.1.1. Aproximación teórica de los manuales de procesos y procedimientos:

De acuerdo con Palma (2005) citado por Vivanco-Vergara (2017), el manual de procesos y procedimientos es un texto del sistema de verificación interno, que se genera con el propósito de conseguir datos puntuales, sistematizados, coordinados y estructurados que abarcan cada una de las directrices, obligaciones y referencias sobre direcciones, labores, técnicas y medios de las diversas acciones o trabajos llevadas a cabo en la entidad.

En lo que respecta a los manuales o compendios administrativos, estos se clasifican de dos maneras: por su contenido (compendios de historia, compendios de la empresa, compendios de normas, compendios de procedimientos, compendios de procesos, compendios de adiestramiento, etc.) y por su responsabilidad específica (compendios de producción, compendios de ventas, compendios de finanzas, etc.) (Rodríguez, 2002 citado en Zambrano, 2011).

En general, dichos manuales hoy en día se han transformado en un instructivo detallado que engloba todos los procesos que las partes de interés dentro de una organización deben realizar hacia una labor o área en específico; estos manuales posibilitan beneficios de tipo económico, humano, ético, legal y así como otros aspectos enfocados en el adiestramiento, ahorro de tiempo, delimitación de funciones y responsabilidades, y entre otros. Adicional a ello, y sin dejar de lado la importancia de las características o aspectos anteriormente mencionados, es importante resaltar que los manuales o instructivos de procedimiento funcionan con un objetivo principal: *brindar una secuencia lógica* bien sea para actividades personales o procesos colectivos.

Siendo así, para (Pérez, 2018, p. 8), los manuales de procesos y procedimientos poseen las siguientes características: permiten conocer el funcionamiento interno relacionado a toda la información sobre labores, posición, requisitos y a los encargados de su realización, permiten la fácil inducción al cargo, así como su entrenamiento, y formación del personal, permiten la fácil revisión de los procedimientos, participan en la consulta o dudas del personal en su conjunto, establecen un sistema de datos o bien modifican el existente, brindar ayuda en la determinación de las responsabilidades ya sea por fallos o errores, agilizan las tareas en los controles de auditoría y valoración del control interno, incrementan la eficacia de cada empleado, indicando a cada uno de ellos lo que deben hacer y de qué forma deben hacerlo, y entre otras.

Es por lo anterior, que los MP (Manuales de Procesos) a pesar de desarrollarse para fines, personas o áreas diferentes en general cumplen el objetivo de informar u orientar; dado aquí la relevancia y

necesidad de incluir estas guías en las empresas, puesto que permiten la reducción, entendimiento y facilidad para muchos de los aspectos, procesos operativos, gerenciales, financieros, etc.; además, de esta forma existe de manera específica un formato estructurado para los colaboradores en el cual se detalla de manera concreta sus responsabilidades y cumplimientos a realizar en sus labores.

Siendo así, los MP (Manuales de Procesos) pueden estructurarse de diversas formas dado que existen variedad de maneras que permiten de manera metódica plasmar los procedimientos o acciones que deben llevarse a cabo para determinadas tareas en las organizaciones, siendo así, pueden ser: manuales teóricos, con flujogramas, diagramas, matrices, a través de imágenes y hasta con videos instructivos.

Para este caso en particular, los flujogramas, los cuales son una representación gráfica de los procesos, y que además constituyen la secuencia de unas actividades determinadas dentro de un área, se pretenden realizar con el objetivo de determinar qué procesos se ejecutan dentro de los diversos sectores de la empresa, para de esta forma, posteriormente obtener los manuales de los procesos y procedimientos previamente reconocidos.

Los flujogramas o todas aquellas representaciones gráficas deben realizarse de manera que se expresen las ideas de forma clara para quienes accedan a ellos, de tal modo que, se pueda comprender a la perfección los pasos o secuencias de los procesos plasmados allí. Es por esto, que un primer paso a desarrollar se conforma de flujogramas, ya que mediante este método se pueden identificar los procesos u operaciones que se manejan dentro de determinada área, para de este modo ya una vez identificados, se pueda desarrollar los respectivos manuales para cada operación.

Por todo lo mencionado anteriormente, se logra establecer la relevancia y así como la necesidad de involucrar en las empresas dichos manuales, los cuales permitan apoyar el control interno de una organización, tal y como lo establece (Pérez, 2018) quien afirma que el control interno además de ser una directriz de la gerencia, se implementa como una herramienta de respaldo para los líderes de cualquier entidad, con el fin de actualizarse, transformarse y alcanzar óptimos resultados con eficiencia, eficacia y sobre todo calidad.

Además de ello, desde un control interno se establecen y permite a la organización trabajar de manera más amena y segura, cumpliendo de este modo objetivos, metas planes, y así mismo corrigiendo falencia y buscando debilidades, siendo más congruentes, eficientes y eficaces, y a su vez evitando retrocesos en los procesos organizacionales.

De igual modo, y para (Ansaza et. Al, 2016) es imprescindible contar con las diversas categorías de manuales de procedimientos organizacionales, para de este modo realizar el que más se acople a los procesos a describir, para esto, los autores de esta investigación determinaron que se pueden establecer

dentro de las empresas manuales con fines de: bienvenida, organización, departamentales, financieros, de políticas, de técnicas minuciosas, micro administrativos, de identificación, de procedimiento, para especialistas, administrativos, y entro otros, los cuales a pesar de ser muy generales en cada área pueden llegar a desglosarse de tal forma que se acomoden e ilustren cada uno de los procesos que se realizan dentro de esas áreas o incluso departamentos.

En contexto con lo anterior, hoy en día existen diversos tipos de manuales a nivel organizacional y de los cuales, sugieren diversas literaturas e investigaciones como la anteriormente mencionada deberían implementar las organizaciones, dichos manuales son:

Manual de Recibimiento:

Permiten la posibilidad de hacer una pequeña introducción sobre el motivo de creación e inicio de la empresa, desde sus inicios hasta lo que es hoy en día. Dichos manuales los cuales también son conocidos como manuales de bienvenida, contienen de igual modo y en su mayoría información relacionada a la plataforma estratégica (misión, visión, objetivos estratégicos, metas organizacionales, políticas y valores corporativos). De este modo, los manuales de recibimiento y / o bienvenida permiten a grandes rasgos, brindar una pequeña introducción del contexto laboral y de lo que es la empresa.

Manual de la Organización:

Son aquellos manuales que permiten de manera concreta especificar de forma general el control de la organización. Brindan a detalle la manera estructural en la que se conforma la empresa y así como las diferentes áreas, cargos y funciones en las que se llevan a cabo y se operan los diferentes 18ecisi.

Manual Departamental:

Son aquellos tipo de manuales que brindan un conjunto de datos sobre la legislación de la empresa y las diferentes funciones correspondientes a las diversas áreas.

Manual de Finanzas:

El manual de finanzas abarca información acerca de la comprobación administrativa de cada uno de los bienes o recursos que hacen parte de la organización.

Manual de Política:

Describen la manera en la que la empresa se encuentra dirigida, es decir, se encargan de enmarcar las funciones y el cumplimiento de estas, de igual forma, abarcan las responsabilidades a ejecutar.

Manual de Técnica Minuciosa:

Abarca de manera detallada el cómo deben realizarse cada una de las actividades o funciones de manera individual, incluyendo sus técnicas.

Manual Múltiple:

Este tipo de manual detalla de manera múltiple diversas cuestiones de la empresa, como por ejemplo: las normas, y de las cuales se detalla la explicación a estas de forma concreta, asertiva y clara.

Manual Administrativo:

Hace referencia a la administración general de la organización o hacia aquellas que van enmarcadas a los diferentes departamentos de forma independiente, es decir, abarca las áreas de manera específica, a dicho manuales también se les conoce como micro administrativos; por otro lado, a aquellos que abarcan más de 2 dptos. se les conoce por el nombre de macro administrativos.

Manual de Identificación:

Dentro de este tipo de manual, y como su nombre lo indica, señala la forma en la que la empresa se identifica ante el mercado, describiendo y nombrando datos como: nombre comercial de la empresa, logo, eslogan, lugar de ubicación, y entre otros.

Manual de Especialistas:

Son aquellos manuales que permiten la recopilación de las normas de manera agrupada. Dichas normas se desglosan y describen de manera específica; por lo general, este tipo de manual se direcciona hacia los vendedores y su principal función es capacitar y entrenarlos para la labor.

Manual de Normas:

Estos manuales detallan las actividades rutinarias del trabajo dentro de la organización, describiendo de manera detallada la estructura en la que se realizan o desarrollan los diferentes procedimientos. Permiten desde la gerencia una mejor supervisión del trabajo, identificando desde allí, la sobrecarga de trabajo, duplicación de funciones, desarrollo de pasos innecesarios o falta de estos, control en las auditorías, y entre otros.

Manual de Procesos y Procedimientos:

Estos tipos de manuales describen y detallan de manera organizada y cronológicamente la secuencia de las operaciones enlazadas entre sí. Detallan las tareas, actividades, funciones, procesos o procedimientos de los diferentes departamentos que contiene la empresa, indicando de esta forma una secuencia lógica del desarrollo de las labores, generando de este modo un control en la rutina de las actividades y evitando así, cualquier tipo de alteración en los procesos.

De este modo, podemos ver como los manuales además de ser variados dentro de las organizaciones permiten el desarrollo de los procesos de mejor manera, unificando el talento humano acorde a cada una de las funciones que los colaboradores realizan, de modo que así, en trabajo conjunto y ordenado se pueda entender lo que se hace, con qué fin se hace y que repercusiones trae si no se desarrolla de la manera correcta. Siendo así, (Ansaza et. Al, 2016) menciona las siguientes ventajas que trae el incluir dentro de las empresas un manual de cualquier índole:

1. Permiten mantener un plan de organización.
2. Se consolida junto con todos los colaboradores de la empresa una correcta comprensión general de la ejecución de los procesos.
3. Proporciona de manera fácil una identificación de problemas de la organización.
4. Establecen adecuadas responsabilidades acorde al cargo y funciones dentro de cada área.
5. Previenen conflictos de tipo jurisdiccional y funcional.
6. Permiten establecer los grados de autoridad en los distintos rangos según la jerarquía.
7. Al contar con una correcta distribución y asignación de cargos o puestos, permite a la gerencia o jefes directos una apropiada evaluación y apropiación en el desempeño de estos.
8. Se convierten en un medio de información sobre las labores a desempeñar, medios, sanciones, directrices, políticas, etc.
9. Permiten una mejora y facilidad en la actuación y desempeño del correcto desarrollo de cada una de las finalidades u objetivos organizacionales.
10. Afianzan coherencia en los procesos y procedimientos a seguir.
11. Permiten una mejora continua en la capacitación del personal.
12. Ayudan en la adecuada coordinación y distribución al momento de la ejecución del trabajo.
13. Se concretan lineamientos y rutas a seguir.

Por otro lado, (Ansaza et. Al, 2016) afirma como hoy en día los manuales de procesos y procedimientos se están volviendo frecuentes y recurrentes a través de softwares los cuales operan en los contextos corporativos, aprovechando de esta forma las diversas posibilidades que hoy en día ofrece la innovación mediada por la tecnología, dejando de este modo el uso indefinido y hoy en día inadecuado de la entrega o divulgación de dichos manuales a través de impresiones.

De lo anterior, podemos inferir que par’ los tiempos actuales en contexto con la globalización, es importante entender y encontrarse a la vanguardia de la forma en la que hoy en día se maneja e incorpora la información en la empresa y a su vez en sus colaboradores; lo anterior, puesto que para este caso puntual, muchas veces la entrega manual de información a los colaboradores puede verse repercutida en el desecho de esta, ya que no es bien recibida por ellos a través de hojas impresas que

fácilmente puedan extraviar. Es por esto, que actualmente la propagación de los datos de aquellos procesos, procedimientos o actividades se encuentran inmersos en medios tecnológicos los cuales permiten y ayudan con una mejor cobertura en la divulgación de la información de manera segura y permanente.

De igual modo, y como bien se ha mencionado a lo largo del escrito, podemos inferir que los manuales de procesos y procedimientos pueden encontrarse dentro del grupo de los más completos en cuanto a información de la empresa se refiera, puesto que estos son precisamente aquellos que contienen información operativa de manera más completa y sistemática, incluyendo en sí la forma secuencial y ordenada del desarrollo de cada proceso o procedimiento que se maneje a nivel externo e inclusive interno en la empresa.

Por otro lado, para Franklin (2009) citado en Zaldivar et al., 2021 los manuales o compendios de procesos y procedimientos representan un archivo metódico que contiene datos acerca de la secuencia temporal y ordenada de operaciones interconectadas, que forman de una entidad para llevar a cabo una función, actividad específica en una empresa.

Así mismo Palma (2010), citado en Zaldivar et al., (2021) considera que “el MP es el expediente que engloba la explicación de acciones a seguir durante el cumplimiento de las labores de una o varias divisiones administrativas y que precisan las responsabilidades y participaciones.

Zaldivar et al., (2021) concluyo en su investigación que la ausencia de un manual de procedimientos conlleva a falencias en lo operativo por falta de conocimientos de los colaboradores.

6.1.2. Actualidad teórica de los centros empresariales:

Según Dini, M (2019), los centros de desarrollo empresarial o más conocidos por las siglas (CDE), forman parte de un factor de políticas de soporte hacia las MiPymes, las cuales han sido desarrolladas a mediados de la mitad de la década de 1980, por gran cantidad de entidades de índole benéfica, en el mundo. Por otro lado, Europa por la década de 1970 fue uno de los precursores de dicha iniciativa, ya que desplegaron diversos lugares de servicio empresarial con el objetivo de brindar u ofrecer un apoyo especialista a las MiPymes de modo que se pudiera impulsar todo aquel proceso permanente de práctica, descubrimiento y modificación de las organizaciones económicas a nivel local.

De este mismo modo, y entrando en un contexto global, es importante recalcar que para el caso de Colombia y todo lo relacionado con los CDE, el (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2016) citado por Dini (2017) nos ilustra como para el país de Colombia, los CDE son expresados abiertamente hacia la Política de Desarrollo Productivo CONPES 3866 del 2016, del Consejo de Política Económica y Social (CONPES).

Por otro lado, (Dini, 2019, p. 5) asegura que los Centros Empresariales conservan varios de sus componentes frecuentes que permiten diferenciarse de manera positiva las políticas de base de todas las MiPymes que existen previamente en Latinoamérica, y de las cuales son:

1. Representan un intento de institucionalización en cuanto a la acción de apoyo de MiPymes, proyectándola así a un mediano y un amplio lapso.
2. Se esmeran por incluir un patrón de dirección enfocado a los desenlaces y a una doctrina de valoración constante de cada uno de los impactos que generan las organizaciones atendidas.
3. Se despliegan en virtud de empeño incorporado hacia los diversos sectores de la humanidad tales y como: público, académico y empresaria; los cuales apoyan contribuyendo en recursos y entendimientos para un óptimo desenvolvimiento de las MiPymes.
4. Plantean una variante de vigilancia continua e integral y un cortejo general a las empresas beneficiaras que permiten socorrerlas en el lapso que duren cada uno de los procesos de cambio.

Así mismo, los CDE para Dini (2019), se han vuelto una herramienta primordial e indispensable para el alcance y cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales e institucionales.

Siendo así, los centros empresariales (CDE), son espacios o lugares que buscan apoyar las actividades económicas entorno a un eje social que requiere orientación en busca de un perfeccionamiento en los resultados organizacionales. De igual forma, podemos interpretar lo anterior, como un espacio comercial y financiero que para este caso puntual busca brindar un área puesta a disposición para la comunidad local y en donde se pueda dar acceso a diferentes servicios de índole comercial. Dicho espacio, debe acogerse a cada una de las necesidades y obligaciones que emita la sociedad, satisfaciendo de este modo la alta demanda de un espacio puntual.

De este mismo modo, los CDE son empresas puntuales y generales que a nivel 'lobal dirigen un fin, tal y como: producción y servicios; y así como una previa disposición específica de un campo o infraestructura que se encuentre a la mano de los consumidores, clientes y comunidad en general.

Adicionalmente, un Centro Empresarial, es aquel que puede especificarse como aquella edificación que pretende dar cumplimiento a un objetivo que es: obtener el máximo aprovechamiento de una determinada actividad con índole comercial, empresarial o en su debida interpretación de ambas.

Así mismo, cada centro empresarial debe fortalecer y tener dentro de sus principales objetivos el poder robustecer toda aquella labor que este dirigida a una comunidad empresarial y sobre todo social, trabajando de este modo desde puntos externos de una organización. A partir de los anterior, y para Mautino et al., 2017 se pueden exponer las siguientes peculiaridades de un Centro Empresarial:

1. Conducido hacia las MiPymes.
2. Se exteriorizan en aquellos propósitos o ideas de usos mixtos, acompañados de áreas comerciales e inclusive culturales.
3. Ubicado en la mayoría de las ocasiones, en un eje o nodo empresarial que sea alcanzable desde una vía de mediano o elevado flujo peatonal y vehicular.
4. Las áreas principales son oficinas o campos cerrados y abiertos con mediades entre los 180m² a 1600 m².

A su vez, Mautino et al., 2017, nos expone que a partir de las características anteriormente mencionadas, podemos llegar a interpretar que los CDE, son sinónimo de eficacia, innovación y sofisticación, los cuales conforman una infraestructura adecuada y diversa para cada una de las necesidades de las posibles empresas u organizaciones a nivel local y metropolitano.

Por otro lado, Dini (2019), nos expone acerca de la orientación que manejan los Centros de Desarrollo Empresarial hacia las empresas, y es por lo anterior, que afirma que los CDE se fijan tanto en organizaciones que pertenecen a sectores o ámbitos con capacidades de crecimiento, como a aquellas firmas denominadas rubros y las cuales cuentan con un impulso menos fortalecer que otras; de forma que así, se pueda lograr fortalecer problemáticas críticas con consecuencias impactantes en las realidades momentáneas de un sector.

Es por lo anterior, que en Colombia, los Centros Empresariales los cuales abarcan la institución del SENA y así como la MINCIT, ponen gran parte de sus esfuerzos en el desarrollo de consultorías y formación de ideas hacia los sectores más críticos, abarcando de este modo temas de: estructura de negocios, mercadotecnia, formalización empresarial y diversos temas ligados a emprendimiento y fortalecimiento.

Del mismo modo, Dini (2019), nos ilustra como los CDE pueden ir a la vanguardia de la globalización, puesto que estos a su vez hacen un manejo intensivo de lo que hoy en día conocemos como las redes sociales y de las cuales podemos sacar el máximo aprovechamiento posible en temas comunicativos y potenciales encaminados con los clientes, generando así, grandes estrategias comunicacionales en las organizaciones.

Así pues, se puede concluir que los CDE además de que establecen y contribuyen en las políticas hacia las MiPymes apoyando y constituyendo en la formación y mejora de las organizaciones a un nivel local, de igual modo, a nivel externo, las empresas se benefician de aspectos como: comunicación organizacional, trabajo y generación de oportunidades en conjunto con los diferentes sectores (alianzas y colaboraciones), superación de situaciones críticas mediante una red de apoyo, mejora en el talento humano, progreso de las infraestructuras y sostenimiento financiero, llegada de nuevas tecnologías e

innovación empresarial, favorecimiento en el surgimiento y desarrollo de redes empresariales y cabida de enlaces en una circunscripción.

Finalmente, y en consecuencia con el desarrollo de esta investigación, podemos definir la empresa CentroFruver del Llano S.A.S como un centro empresarial constituido por 2 establecimientos comerciales que se hallan ubicados en el centro o área civil del municipio de Aguazul en el departamento del Casanare, en un perímetro con alto flujo vehicular y peatonal, y el cual busca prestar a la comunidad Aguazuleña un alto abastecimiento de productos alimenticios de primera necesidad, aportando así, a una necesidad social, financiera y productiva del departamento; cumpliendo de este modo con una caracterización completa, idónea y adecuada de la existencia básica de CDE.

6.1.3. Desarrollo del sector frutícola:

La industria de frutas y todo lo que procede mediante el sector frutícola, es una acción de índole económica que está vinculado con la productividad y transformación procesal de frutas, lo anterior, se define como una estrategia de desarrollo productivo nacional. Dicho sector en el país contiene un excelente provecho a nivel competitivo debido a su localización geográfica y diferentes índices climáticos y de superficie; adicional, las zonas cuentan con las mejores adecuaciones propias de un óptimo ambiente de producción, las cuales permiten durante todo un año una productividad consecuente a la demanda, permitiendo la provisión hacia los mercados internos y así como la expansión a los mercados internacionales.

De acuerdo con Lasprilla (2011) la horticultura en Colombia vincula todas aquellas áreas como: la floricultura, la fruticultura, la oleicultura, la producción de plantas aromáticas y medicinales y la horticultura urbana. La secuencia de producción de frutas en el país se considera como una de las ocupaciones y trabajos más beneficiosos y de mayor potencia, lo anterior, debido a que el sector abarca un amplio crecimiento a nivel global por la implicación que conlleva la alimentación en el poblamiento mundial. De igual modo, la producción es regida bajo los sentidos de eficiencia y así como sostenibilidad que abarcan las grandes organizaciones, productores, instituciones y así como MiPymes. A lo largo de los últimos cuatro decenios, las áreas con siembra y cosecha de frutas han indicado un aumento significativo en cuanto a temas de producción. En cuanto a la dinámica del mercado interno, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia aseguró que el impulso e incremento de dicho sector han representado para el país un notable y crucial aumento hacia el crecimiento en el sector agrícola, generando de esta forma posibilidad de empleos rurales y así como un progreso con respecto a la equidad en los distintos departamentos.

En Colombia, los sectores agropecuarios en 2023 han mostrado crecimiento y se consolidan como uno de los más importantes modelos de la economía en el país. Estos se encuentran propulsados por la

amplia alternativa de los cultivos junto con el accionar de la innovación tecnológica en ellos; por lo tanto, las tierras colombianas actualmente son un referente en temas de desarrollo productivo en las regiones. Teniendo en cuenta las estadísticas aportadas por el Ministerio de Agricultura, el sector agrícola del país representa un aproximado del 5% y el 8% del PIB (Producto Interno Bruto) del país y así como el 15% del empleo nacional. Por otro lado, en los primeros seis meses del año 2022, las exportaciones relacionadas a la agricultura y las empresas procesadoras de mercancía agrícola fueron de 6.116 millones de dólares, un 38,8% más que los 4.406 millones de dólares del período correspondiente de 2021. (*Crecimiento del sector agropecuario y AgroExpo 2023, un reto hacia el desarrollo del campo*, s. f.)

Los mercados globales de las frutas son característicos en: competitividad desde un punto de vista de la oferta, comercio internacional, alianzas con empresas transnacionales y dominantes en el conocimiento y experticia de los canales internacionales, abastecimiento al por mayor en cadenas de supermercados y tiendas con determinada especialidad (por venta minorista), ser mercados altamente exigentes en ámbitos sanitarios, de calidad y así como en la apariencia de los productos. (Hernández & Pinzón, 2007).

En cuanto a normas y regulaciones del manejo de los productos disponibles en el mercado, Colombia ha establecido medidas en búsqueda de garantizar la protección del sustento alimenticio para los consumidores a través de unas normas de Inocuidad de los Alimentos, la más destacada es la Ley No. 9 de 1979, que determina todas aquellas normas de higiene para la producción, almacenamiento y normas fitosanitarias. A su vez, el Decreto No. 1997 3075, regula las normas de higiene para la producción, acopamiento, carga, reparto y comercio de alimentos; y el Decreto No. 2012. 2270, regula los requisitos de higiene para la entrada y salida de los alimentos. En este sentido, las normas conciernen medidas de seguridad que una vez implementadas, garantizan la seguridad alimentaria, algunas de estas involucran control de plagas, identificación y trazabilidad de alimentos, uso de buenas prácticas agrícolas y de producción y la capacitación en seguridad alimentaria para productores y trabajadores de esta industria. (Tech, 2023)

Ante este panorama, es importante hacer énfasis en la cadena de suministro y el rol que representa la comercialización frutícola hasta llegar al cliente final, un proceso muy cotidiano y que en ocasiones resulta complejo y mal visto desde diferentes perspectivas, dentro de las cuales, el tratamiento de productos perecederos implica ajustar y gestionar el trabajo de manera correcta en cuanto a tiempos, clima, condiciones exigidas en las fases o lugares de acopio e intermediarios por las que estos pasan hasta llegar al consumidor. Así mismo, las empresas ligadas a esta actividad económica deben ser

efectivas en el proceso de verificación de la Cadena de Suministro y de este modo, tomar la decisión más conveniente que el caso amerita.

Para Hendershott et al. (2006), Dubey et al. (2017) citado en Rodríguez, (2022) los intermediarios son esenciales en el progreso de una cadena de suministro sostenible, ya que facilitan el proceso de negociación, construyen redes colaborativas y emparejan las necesidades entre productor – cliente. Por otro lado, Balaji y Arshinder (2016) citado en Rodríguez, (2022) argumenta la poca generación de valor por parte de intermediarios, ya que generan pérdidas de producto, por maduración en el transporte, en el proceso ineficiente de compra y venta. (Monge, 2016)

Si bien, para tales efectos de lo que implica esta larga distribución de alimentos perecederos, muchas de las empresas que se encuentran distanciadas de sus distribuidores mayoristas encuentran en productores locales la posibilidad de concretar negociaciones inteligentes en cuanto al aprovisionamiento de productos en particular y por lo tanto, estos deben tener la capacidad para abastecer constantemente los estantes con productos de calidad aun cuando en algunas temporadas no beneficien sus cosechas. Lo anterior, es una manera de sostener un comercio justo por la relación casi directa entre productor y consumidor donde se cancela en lo posible los intermediarios, se modera el precio y se mantiene una demanda estable de consumidores.

Por lo anterior, nos damos cuenta que las estrategias organizacionales como concretar este tipo de negociaciones con los proveedores, garantizan cumplir con las expectativas de los clientes a través de un precio justo, sin embargo, en todo mercado se cuenta con diferentes perfiles de clientes y a su vez con distintos comportamientos de consumo de los ciudadanos locales; por lo tanto, se debe considerar todos aquellos aspectos que sean consecuentes al momento de tomar decisiones hacia tal índole. Lo anterior, permite determinar el tipo de procesos a llevar a cabo por parte de los ofertantes y su manipulación efectiva, de modo que se satisfaga todas las expectativas en sus hábitos de compra.

Según Cardozo, F. (1999) en el grupo de frutas, la variable de mayor importancia atribuida por los consumidores es la calidad de los productos, incluso se observa que en varias ocasiones, existen consumidores dispuestos a pagar más con la condición de recibir un producto de excelente calidad. Le siguen en orden de importancia, el precio del producto, el nivel de ingreso, la preocupación por la salubridad, la senescencia de la población y la oportunidad de viajar a otros países, y entre otras.

Así pues, el sector frutícola constituye productos de gran interés desde una perspectiva estratégica, teniendo en cuenta la complejidad de la manipulación de un bien perecedero, estacional y vital para el bienestar humano. (Rodríguez, 2022). Además, requiere de procesos estructurados no solo durante la cadena de distribución, sino en los procesos organizacionales para brindar la calidad requerida y por

supuesto contrarrestar pérdidas significativas en una empresa, por esto, es necesario identificar las causas de una inadecuada manipulación muy común en su comercialización final y posventa.

Entre las causas más relevantes de las pérdidas generadas se encuentran: la manipulación inadecuada de frutas y verduras por parte del trabajador, carencia de conocimiento sobre los adecuados métodos y prácticas de almacenamiento y manipulación, gestiones inadecuadas del inventario, con excesos o faltantes de stock y retardos en la distribución y llegada de los productos, ocasionando pérdida de estos y una disminución notorio en la calidad. Los artículos perecederos requieren estados óptimos de temperatura y humedad buscando mantener un frescor y calidad ideal, por tanto, se debe controlar adecuadamente la cadena de suministro, cumpliendo con los estándares de calidad y evitando que los productos sean descartados. (Arango et al., 2023)

Aun así, este tipo de empresas a pesar de intentar darle un manejo óptimo a estos alimentos, no se exime de rechazar y dar por perdida cantidades significativas de alimentos, de los que también conllevan tareas operacionales importantes considerando el tema ambiental, social y económico, que por supuesto van incluidos en los procesos habituales y que deben estar estructurados y guiados por los métodos de Lean Manufacturing definidos en las políticas de calidad de la empresa. Por tanto, las empresas al solucionar una alta tasa de generación de residuos sólidos orgánicos que son producidos por su actividad crean así una necesidad de minimizar este tipo de desperdicios, buscando alternativas de aprovechamiento con el objetivo de implantar un impacto indudable y favorable hacia el medio ambiente y la economía de la institución, reduciendo la contaminación generada en lugares de disposición final.

Conviene subrayar que, pese a lo que dictan la reglamentación interna de la empresa en cuanto a la manera de proceder, en este caso en el manejo de residuos sólidos orgánicos muchos colaboradores actúan bajo su instinto de clasificación y la validación superficial de los recolectores incurriendo en errores operacionales, por ello las capacitaciones, inducciones y socialización periódica de los métodos correctos son esenciales y útiles, de esta manera se minimizan errores, se aprovechan recursos, se culturizan en la organización y se le da sentido a los protocolos estructurados en los manuales de procedimientos en lo que concierne al área de productos frutícolas.

6.1.4. Evolución del desarrollo local:

Un desarrollo local se entiende como una técnica participativa de construcción a nivel local que comprende dimensiones sociales, ambientales, culturales, políticos y productivos, donde se aprovechan las diferentes capacidades e iniciativas de la población para velar por mejores condiciones y derechos ciudadanos, esto se logra gracias a la movilización de los recursos del territorio y debe

componerse en unidades de preparación, diseño de objetivos, políticas y metas en proyectos de desarrollo. (Casalis, 2009)

Por su parte, Barquero, (1988) asegura que el desarrollo local en un contexto económico se considera como un proceso de aumento y alteración elemental que es usado para la búsqueda ideal de la mejora de un territorio, población o región, mediante el potencial desarrollo de proyectos que conducen a una mejora de lo anteriormente mencionado. Al momento que la sociedad local se encuentre en condiciones de dirigir todos los procesos que conlleven alteraciones, los métodos de desarrollo local se pueden denominar como un desarrollo local endógeno, es decir, aquellos que cuentan con recursos necesarios para una óptima planificación y a su vez manejen un adecuado uso de estos.

Es importante que las iniciativas o actividades que se ejecuten para lograr el desarrollo local o cambio estructural respondan a las necesidades socioculturales y territoriales para preservar la identidad de éste e igualmente reconocer lo que con convicción han construido los actores locales o grupos sociales en su manera de organizarse económica y políticamente. De este modo, se podrían sumar todos los planes, trabajos y diseños de proyectos enfocados en aumentar la calidad de viveza, la equidad y contrarrestar la pobreza.

Los desarrollos locales comprenden diversas políticas que a nivel mundial incluyen características como el proceso administrativa, ordenamiento poblacional, un orden territorial y la provisión de servicios e instalaciones. Es por lo anterior, que la iniciativa privada se vuelve protagonista en el modelo de desarrollo local endógeno, por lo tanto, se requieren diversas formas de cooperación organizacional e intervención común. (“Desarrollo local. Su enfoque conceptual. “, 2016)

De igual modo, las articulaciones publico privadas son el foco para efectuar los procesos del desarrollo local, pues se pueden promover estrategias donde se involucre el apoyo y los esfuerzos de entidades con más avances que otras para que estas últimas prosperen ya sea que estén ubicadas en el mismo territorio urbano, rural o pertenezcan a otras municipalidades, así mismo, habrá sectores interesados en un progreso colectivo aportando recursos y sus contundentes acciones. Sin embargo, el aumento de índole económico es un desarrollo que se caracteriza por la generación de duda y una condicional alteración hacia las condiciones del mercado y por las determinaciones de las inversiones de los actores, es por lo anterior, que se entiende como un procedimiento que evoluciona, y en el cual las organizaciones toman diversas decisiones en pro del funcionamiento y óptimo uso de los recursos y capacidades de las comunidades y sus regiones.

En los programas de proyectos locales, la transformación de los procedimientos productivos son la base para su implementación, porque además de incentivar el crecimiento y la rivalidad de la

producción, también mejora la calidad de los productos, aumenta la rentabilidad y con ello el valor agregado de estos bienes e influye en mejorar aspectos de orden social relacionado con el bienestar poblacional. (Lobo, 2007)

Las diferentes empresas comercializadoras de productos que se pueden generar como producción regional juegan un papel importante cuando deciden concertar negociaciones con productores locales, porque de ellas se benefician los diferentes actores como comunidad, empresarios, pequeños productores, entre otros, que en conjunto, apuestan por un objetivo en común como el crecimiento económico local y aún más incrementan las ventajas competitivas cuando exigen lineamientos específicos de compra que los motiva a cumplir con los estándares de calidad.

Por otra parte, las empresas también tienen un compromiso con su sector no solo por el que asumen a partir de su actividad económica, sino porque al pertenecer a una localidad adquieren responsabilidades de bien común en los diferentes aspectos de su entorno. Por lo tanto, administrativamente intentan mejorar sus procesos y en ocasiones haciendo uso de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) que influye de cierta manera en el desarrollo local sostenible, la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) en el ámbito objetivo, búsqueda del bien común, el bienestar y prosperidad de la localidad donde está operando, a partir de proyectos de impacto económicos, sociales y ambientales con ayuda de todos sus grupos de interés que a su vez se verán beneficiados. Es de resaltar que la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) de trasfondo respalda una ética empresarial ya que sus líderes protagonizan proyectos considerados motor de desarrollo local, nacional o global dependiendo su alcance.

De acuerdo con la investigación titulada “La RSE ¿es una técnica usada para el desarrollo local sostenible en el país?” infiere que:

El desarrollo sostenible es entendido como todo proceso que busca satisfacer las obligaciones de la población en el presente, sin embargo, sin arriesgar los talentos de las próximas generaciones por complacer las propias. El desarrollo sostenible suscita al amparo del cuidado del medio ambiente buscando una correcta relación entre el desarrollo y el ambiente, respetando los derechos humanos. De hecho, incluye demás temas como sociedad, industria, consumismo, tranquilidad, firmeza política y fortificación organizacional. En resumen, el desarrollo sostenible tiene que ver con las personas, su integridad, comodidad y a su vez con las oportunidades de desarrollarse de forma independiente y sostenible a largo plazo. (Heincke, M. 2005)

Al estudiar acerca de la contribución de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) a DLS (Desarrollo Local Sostenible) desde una perspectiva más integral, es importante involucrar: Actores internos y externos, no solo colaboradores, accionistas o dueños de negocios, objetivos que vayan más

allá de intereses económicos de gestión empresarial, procesos operativos que respaldan los objetivos, comprender el contexto en el que se aplica la RSE, cambiar la visión a una perspectiva integral y de largo plazo que permita la cooperación. (Heinke, M. 2005)

A partir de importantes investigaciones que buscan relacionar la RSE y el Desarrollo Local Sostenible enfocado en procesos operativos se pueden apreciar los nuevos modelos empresariales y estándares que incluyen guías, principios, códigos de ética y conducta, si esto se convirtiera en prácticas empresariales se conformarían grandes aportes de desarrollo. La responsabilidad social en este caso se ve como una herramienta del Desarrollo Local Sostenible donde todas las partes interesadas persiguen objetivos entorno a una actividad empresarial a veces distintos, pero también comunes al adoptar una visión cooperativa, los principios, valores, prácticas y procesos que se lleven a cabo deben ser planeados, implementados, evaluados y revisados según los intereses de cada una de las partes de interés y deben ser consideradas las inquietudes e inconformidades de quienes se ven sumamente afectados por las labores.

Es de aclarar que los proyectos de responsabilidad social generados por las empresas para el desarrollo local no sustituyen funciones de los entes estatales y demás instituciones de la comunidad civil, sino que cumplen un rol de participación como entidades descentralizadas en articulación con los objetivos de políticas públicas, esta cooperación como aliados estratégicos ayuda a dar respuesta a los intereses de sectores que presionan al gobierno en primer lugar y lo que se busca principalmente es avanzar desde una perspectiva integral para fortalecer al sector.

Como lo manifiesta Heinke (2005). En Colombia, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se está transformado en un concepto fundamental que ayuda a examinar, desde una perspectiva integral, no sólo los roles y la responsabilidad de la organización en la humanidad en la que opera, sino también sus objetivos y prácticas. Además, ayuda a explorar y optimizar procesos y relaciones e identificar posibles intersecciones entre: los intereses privados específicos de la empresa; políticas a nivel de gobierno local y nacional e intereses compartidos sobre cómo los ciudadanos interactúan con el medio ambiente y los cambios constantes.

En ultimas, conviene precisar que para que una empresa aporte significativamente al desarrollo local a partir de la responsabilidad social como una alternativa que agrega alto valor a diversos actores y a la situación específica a mejorar, debe ser diagnosticada de manera general y reestructurar sus lineamientos organizacionales orientados a un mismo propósito, de ser necesario cambios en lo que respecta a la plataforma estratégica de las instituciones. Para esto es crucial fomentar una cultura donde todos dirijan sus esfuerzos a materializar una propuesta conveniente para todos los involucrados, ser conscientes que muchos cambios surgen a partir de actuar bajo una filosofía, conjunto de convicciones

y valores divididos por los miembros de la empresa, caracterizados para determinar la conducta organizacional, permitiendo a las personas desarrollar actitudes racionales, que unen y marcan un rumbo con un modo establecido de pensar, sentir y actuar.

6.2. Marco Conceptual

Finalmente, y teniendo en cuenta la temática anteriormente abarcada y en concordancia con el tema, a continuación, se presenta una descripción de conceptos que permite una mayor facilidad en la comprensión del proyecto y dentro del cual abarcaremos las siguientes palabras claves: *Manual, Proceso, Procedimiento, Flujograma, Cultura Organizacional, Plataforma estratégica, Eficiencia y Eficacia, Productividad, Planeación estratégica, Organigrama, Estructura Empresarial, Estandarización de Procesos y Valores Corporativos.*

6.2.1. Manual: En un contexto empresarial, Vivanco (2017) hace referencia a los manuales como una herramientas efectivas que hacen parte del Control Interno de la organización; de este modo, los manuales ayudan a subestimar, minimizar u optimizar las falencias operativas y financieras, de lo cual arroja como efecto un mejor control y resultados en la toma de decisiones adecuadas proporcionalmente a las problemáticas que requiera la institución. De igual modo, manifiesta que, los manuales en un contexto general describen de manera detallada y clara lo que se requiera en determinada situación, a su vez enfatiza y señala el paso a paso de los procesos establecidos externamente en la empresa; y es por lo anterior, que dicho registro adquiere mucha importancia para cada uno de los individuos que hagan parte de la empresa.

De lo anterior, Vivanco (2017) señala de igual forma que, los manuales empresariales se convierten en un apoyo fundamental para los colaboradores de la empresa, puesto que, estos contienen temas como: políticas, actividades o funciones a desempeñar, normatividad legal, códigos de ética, controles de procesos y procedimientos, y entre otros. A su vez, un manual permite generar ventaja competitiva puesto que los resultados operativos y funcionales de la empresa se desarrollan de forma coherente, lógica y concisa, dejando así como resultado la muestra de un trabajo competitivamente ejemplar, coordinado y funcional.

Por otro lado, para (Ansaza et. Al, 2016) un manual es contemplado como una guía de formación que conlleva instrucciones de aquellos procedimientos que los colaboradores realizan dentro de las organizaciones en los diversos departamentos. De igual forma, afirma que los manuales dentro de los sectores empresariales, por lo general posen un conglomerado de normas, instrucciones y procedimientos consecuentes al desarrollo de las funciones administrativas u operativas de las empresas; así mismo, enuncia que un manual a nivel general es entendido como un libro o folleto que permite un mejor entendimiento del funcionamiento u operatividad de algo en específico, por lo tanto,

dicho documento es entendido por diversas personas como una forma de comunicación escrita que permite una retroalimentación constante y secuencial del funcionamiento de los determinados procesos y procedimientos.

Organizacionalmente, podemos encontrar manuales de tipo: administrativo, financiero, operativo, político, ético, sancionatorio, departamental, técnico, normativo, de bienvenida, de procesos, y entre otros.

Siendo así, definimos como un manual a toda aquella información construida mediante un paso a paso sobre una actividad específica y que de manera permanente pueda estar al alcance de los colaboradores de la empresa, transmitiendo de este modo información relevante y formas de solucionar y desenvolverse para las diversas situaciones que se presenten.

6.2.2. Proceso: A nivel organizacional, (Roman et. Al, 2009) afirma que los procesos van inmersamente relacionados en las diversas rutas por donde se encamina la institución para la obtención de sus objetivos, y dentro de lo cual se planea, implementa y realizan cambios en función de un óptimo desarrollo organizacional en un concreto periodo de tiempo.

Es así, como el proceso gerencial, productivo o empresarial permite demostrar o no el éxito de las organizaciones, por la forma en la que se administra o guía el desarrollo de estos; por lo tanto, y para la mayoría de los casos, se habla de los procesos como aquellos planes de trabajo que además de contener guías para el cumplimiento de metas, se encuentran encabezados por gerentes y su equipo de trabajo.

De lo anterior, Drucker, citado por Berghe (2005), resalto como la aplicabilidad de los procesos debe resaltar en aspectos de índole organizacional, progresista, variable, resolutive, dinámica y armoniosa ante las exigencias de las comunidades actuales.

Por otro lado, Chiavenato (2000), afirma que todas las funciones administrativas que realiza un administrador, empresario o gerente, conforman el desarrollo de los procesos dentro de las organizaciones; por tal motivo, la planeación, organización, dirección y control de manera individual, establecen y conforman el proceso organizacional o empresarial dentro de cada una de las instituciones.

Es por lo anterior, que finalmente podemos definir un proceso como aquel trabajo humano que va enmarcado en la construcción de un paso a paso para el progreso de las funciones estratégicas y contemporáneas que permitan conducir a la empresa a una óptima gestión y desarrollo de las metas u objetivos organizacionales.

6.2.3. Procedimiento: Para (Ansaza et. Al, 2016) el procedimiento dentro de una organización es una técnica de elaboración que contiene una variedad de pasos a seguir, que de manera secuencial y consecuente llevan al desarrollo de un objetivo o proceso. El conglomerado de los procedimientos con una misma finalidad, se le conoce por el nombre de sistema.

En la informática o tecnología se conoce por procedimiento, a todas aquellas capacitaciones o instrucciones que brinda un programa con el fin de ejecutar una actividad específica, como por ejemplo, recortar una imagen en un artículo para luego implementarla según la programación del sistema.

Y es así como para la tecnología a nivel informático se le llama procedimiento a un conjunto de instrucciones, podemos definir la palabra procedimiento para cada área académica o científica según corresponda, y es por lo anterior, que para (Ansaza et. Al, 2016) existe una gran variedad de tipos de procedimientos como por ejemplo: de entorno administrativo, policial, de auditorías, de derecho procesal, organizacional, laboral, matemático, y entre otros.

Dichos procedimientos, deben realizarse de manera oral o escrita, teniendo en cuenta el caso puntual que este requiera. A nivel organizacional, los procedimientos en las empresas, por lo general se expresan de forma escrita o mediante la representación de imágenes tales como: flujogramas, mapas conceptuales, cuadros simbólicos, etc.

Por otro lado, y teniendo en cuenta la conceptualización abarcada anteriormente, podemos definir que la palabra procedimiento a diferencia de proceso se distingue en que: los procesos empresariales son una serie de labores que permiten la ejecución de una tarea mediante una serie de pasos administrativos como lo son: planificación, organización, realización o ejecución y control, por otro lado, los procedimientos conllevan al desarrollo de diversas instrucciones para su misma ejecución, por lo tanto, la segunda conlleva al método o técnica del denominado proceso.

Es así, como finalmente podemos definir el procedimiento, como aquel proceso de análisis que ayuda al correcto desarrollo y cumplimiento de unos pasos a seguir que buscan de este modo el desarrollo de un fin. En las organizaciones, establecer procedimientos y así como procesos, permite un adecuado desarrollo de manera consecuente con el objetivo de las actividades o funciones a nivel individual o grupal dentro de la organización.

6.2.4. Flujograma: Según Ardila (2021), un flujograma se representa en la mayoría de las ocasiones mediante una graficas simbólicas (rectángulos, cuadros, círculos, óvalos) que permiten dar a entender la representación de los procesos o tareas que se desarrollan dentro de las organizaciones. Lo anterior, ayudando a los colaboradores a reconocer el método o técnica que conlleva a la ejecución de un

proceso; dicha técnica permite identificar en tiempo real y de forma directa los procesos operativos, administrativos, financieros, de ventas, y entre otros que tiene la empresa.

Para Vallejo (2019), citado en Córdova (2021) los flujogramas de actividades permiten la mejora de los procesos administrativos y técnicos mediante la ejecución de manuales de procesos u procedimientos que permitan un mejor entendimiento de los pasos a seguir a través de la representación de flujogramas. Estos, ayudan de igual forma, a fortalecer la planeación de los objetivos, metas organizacionales y su cumplimiento, a su vez, establecen mejores relaciones laborales y permiten guiar a estos mediante un óptimo direccionamiento en el “decision making” lo cual busca y permite un óptimo cumplimiento de los objetivos en el tiempo requerido.

Por otro parte, Ríos (2011), citado por Córdova (2021) señala que la elaboración de flujogramas de procesos facilita y permiten obtener un mejor control de los procedimientos y mediante estos poder calcular el grado de empeño de los funcionarios en la institución. De este modo, un flujograma, además de guiar y servir de instructivo en las labores diarias, ayuda a controlar la ejecución de los procesos arrojando detalles evaluativos durante el desarrollo de cada una de estas, evitando de este modo algún tipo de anomalías operativas.

Córdova (2021) afirma que la ausencia de los flujogramas de actividades a nivel organizacional se asocia con una deficiencia administrativa en cuanto a estructura organizacional se refiere, y a su vez trae como consecuencia que la institución empresarial no actúe de manera eficiente frente a sus procesos. Por otro lado, asegura que, los flujogramas además de instruir permiten a los colaboradores apropiarse de sus responsabilidades instaurando de esta forma una estructura que ayude en la mejora de la eficiencia de las áreas administrativa y productiva.

6.2.5. Cultura Organizacional: García (2006), nos expone como hoy en día la cultura corporativa, incluye implicaciones éticas que van ligadas a las experiencias o historias culturales, y las cuales en algunas organizaciones van dirigidas por gestores de cambio que promueven el desarrollo constante de dicha cultura. De igual forma, afirma que la cultura en las empresas hace referencia a una doctrina que es adiestrada por la misma gerencia o entes superiores de la organización, con el fin de autenticar una esencia desde la actividad gerencial.

Por otro lado, en diferentes investigaciones realizadas en el tema, se han encontrado y diseñado significados distintos para el concepto de cultura organizacional, es por esto, que muchas veces se puede interpretar lo anterior de forma errónea en las organizaciones, dejando como consecuencia una incorrecta forma de implementación y aplicación de una cultura a nivel empresarial; de lo anterior, la teoría ha diseñado conceptos según perspectivas de índole: cognitivo, simbólico, emergente y entre

otros, que aunque suenen lejos del contexto organizacional, muchas veces son usados en estos de manera equivocada.

Teniendo en cuenta lo anterior, Frassa (2011), afirma que la cultura organizacional puede ser muy variable según el contexto, y por lo tanto asegura que se puede percibir desde dos perspectivas:

1. La interna, la cual está enfocada en el proceso de endogeneidad, es decir aquella construcción de ideologías o significados.
2. La externa, la cual está enfocada en la influencia de los valores sociales en contexto con la organización.

Por otra parte, en el contexto empresarial, García (2006), expresa la cultura organizacional como un conjunto de creencias que emergen desde la creación de la empresa y van ligadas a significados propios de la esencia de la organización, es decir, hábitos de pensamiento que interpretan y practican los miembros de dichas instituciones.

De igual forma, (Cújar et. Al, 2013) habla de cultura organizacional refiriéndose al cúmulo de creencias, significados, valores, ritos, mitos o historias compartidos dentro de diversas organizaciones a nivel mundial. A su vez, señala que el concepto de cultura organizacional incide en la productividad, y por ende, ha adquirido gran relevancia en las organizaciones. Del mismo modo, afirma que el no tener una identidad o cultura organizacional dentro de las empresas puede llegar a afectar el comportamiento o clima organizacional del mismo modo que la productividad y cumplimiento de los objetivos.

Para Mora (2011), citado por Pérez et., al (2016), el concepto de cultura organizacional es denominado y entendido como un conjunto de reglas, principios y maneras de razonar en determinada organización y que permiten caracterizan las conductas de los colaboradores a nivel general en la empresa y a su vez permiten representar a nivel interior la imagen de la organización.

De igual modo, señala que la cultura organizacional posee cuatro elementos básicos que son:

1. Conjunto de reglas y creencias esenciales y especiales.
2. Cultura repartida, es decir, el compartir y aplicar dicha cultura a nivel grupal.
3. Imagen representativa, es decir, la identidad de la empresa a nivel tanto interior como exterior.
4. Apariencia cambiante, que permita una evolución cuando se requiera.

Así mismo, Mora (2011), citado en Pérez et., al (2016), asegura que una buena implementación, aplicación y adaptación de la cultura organizacional, mantiene unida a las empresas y permite motivar al personal generando compromiso individual y grupal en la operatividad de sus funciones, de igual

forma, ayuda en la consolidación del éxito a largo plazo. A su vez señala que, la cultura a nivel empresarial permite dar cumplimiento a aspectos tales como:

1. Comunica un afecto de identidad o pertenencia a todos los miembros de la empresa.
2. Permite un mayor compromiso entre el colaborador y la organización.
3. Refuerza el clima organizacional.
4. Brinda apoyo en el “decision making”.

La cultura corporativa atrae y mantiene un óptimo desempeño en las empresas, generando a nivel interno un mejor ambiente laboral y una mejora productiva en las actividades a desempeñar. Por otro lado, permite establecer una esencia única e intangible, que más allá de buscar una unión organizacional, permite forjar un aspecto diferenciador en el mercado, generado de este modo una entidad propia y difícil de imitar.

6.2.6. Plataforma Estratégica: Carrascal (2023), indica que las organizaciones que cuenten con bases estructurales conformadas por lineamientos que van conjuntamente relacionados a la consecución de objetivos se le denomina plataforma estratégica, lo anterior, independientemente de si la empresa es pequeña, mediana o grande, pues desde un tema estructural depende en gran magnitud el desempeño, perdurabilidad y éxito de la empresa.

En consecuencia con lo anterior, David (2003) citado por Carrascal (2023) asegura que la parte estratégica de una plataforma hace referencia a un sistema de trabajo conjunto entre gerencia, el área de mercado, finanzas, producción, talento humano e investigación y desarrollo los cuales van encaminados al crecimiento y éxito de las empresas, ya que a partir de ello, se estructura y pone en marcha el desarrollo de los objetivos y metas institucionales.

Por otro lado, Olarte (2017), define plataforma estratégica como una estructura organizacional que busca guiar a la empresa hacia donde esta desea llegar. Asegura de igual forma, que dentro de las deficiencias de la mayoría de las empresas se cuenta con el hecho de no establecer una planeación estratégica que permita generar una identidad propia de la organización. A su vez, afirma que las empresas que involucren dentro de sus labores la puesta en práctica de la plataforma estratégica son empresas que perduran y mantienen una constante innovación. Por último, afirma que el involucrar a los colaboradores en el desarrollo y estructuramiento de ello permite que estos conozcan de mejor forma la compañía.

Fuentes (2020), asegura que la plataforma estratégica es de suma importancia en toda organización, pues está ayuda a reconocer las principales características que predominan en el período de existencia de la empresa; de igual manera, afirma que la plataforma estratégica de las empresas se transforma en

una herramienta importante al momento de abarcar un involucramiento con los Stakeholder o aquellos denominados grupos de interés.

Por otro lado, Gerry (2006) citado en Fuentes (2020), asegura que una plataforma estratégica bien encaminada permite que las personas que hacen parte de la organización generen una identidad y sentido de pertenencia por la misma, buscando de este modo alcanzar los logros encaminados a los objetivos organizacionales, un adecuado clima organizacional, y sobre todo gran satisfacción de parte de los clientes.

Finalmente, una plataforma estratégica puede definirse como una estructura empresarial que brinda un direccionamiento estratégico el cual permite dar cumplimiento a los propósitos planteados y así como a las acciones que se tienen contempladas realizar. Se conforma principalmente de una misión y visión los cuales son los principales componentes para encaminar el rumbo de una organización.

- **Misión:** Acción que orienta organizacionalmente a la empresa a dar respuesta en aspectos como: “qué hace la empresa, por qué lo hace, cómo lo hace, qué busca, con quién lo hace, quiénes son, etc.
- **Visión:** Se denomina como una proyección que se encamina hacia el futuro de la empresa, buscando dar respuesta a aspectos como: a donde se busca llegar, cómo se hará, qué metas u objetivos se van a cumplir, qué quiere llegar a ser la empresa, etc. Dichos aspectos se pueden plantear en determinado tiempo.

La misión y visión deben ser claras, breves e inspiradoras. Sin embargo, existen otros aspectos que acompañan y apoyan los componentes mencionados, tales como: principios o valores corporativos, objetivos o metas estratégicos, políticas, propuesta de valor, lineamientos de índole administrativo, y entre otros, permitiendo así dar una proyección futura de la organización.

6.2.7. Eficiencia y Eficacia: (Calvo et. Al, 2018) expone como las definiciones de eficiencia y eficacia son estudiadas desde diferentes ámbitos a nivel mundial y organizacional, con perspectivas o puntos de vista que pueden transformarse de acorde al uso que le den las instituciones, sin embargo, buscar objetivos y / o metas muy concretas con respecto al plan organizacional, es una de las columnas esenciales de estas terminologías.

A nivel general, la eficiencia hace referencia a aquellos recursos que se empujan en el proceso de un fenómeno y a su vez de los efectos obtenidos a lo largo de ello. Por lo anterior, es una cavidad o talento muy simbólico e importante que es bien recibido por parte de las empresas, ya que en el desarrollo práctico ayudan y permiten un desarrollo óptimo de las metas y objetivos teniendo en cuenta el uso de recursos limitados y muchas de esas veces en situaciones complejas.

Samuelson y Nordhaus (2002) citado en Calvo et., al (2018) afirman que eficiencia hace referencia al adecuado manejo de los recursos de la humanidad de una forma proporcionada buscando la complacencia de los clientes en el mercado.

Andrade (2005) expuesto en Calvo et., al (2018) señala a la eficiencia como una manifestación que se utiliza para calcular que tanta cavidad de acción posee una técnica de índole económico, para de este modo, llevar a cabo la correcta ejecución de unos objetivos específicos, reduciendo al máximo determinados recursos.

Chiavenato (2004) citado en Calvo et., al (2018) asegura que la eficiencia consiste en la capacidad de utilizar de manera correcta los recursos dispuestos por una institución e inclusive una comunidad.

En cuanto a la eficacia, Mejía (1998), hace referencia a todo aquello que da paso a la ejecución de los diversos objetivos y metas formuladas por la institución, de forma que, se pueda verificar que tantos objetivos se alcanzaron o llevaron a cabo. La eficacia busca la manera de poder reunir o centralizar el empeño de una compañía en las tareas y procesos que permitan dar cumplimiento a un fin determinado.

Por otro lado, Gil (2011) citado en Calvo et., al (2018) menciona que la eficacia por el contrario de la eficiencia se calibra o determina acorde al cumplimiento y desempeño de las metas organizacionales, y establece que para el logro de ello, se debe estar en concordancia con la plataforma estratégica.

De este modo, la eficiencia consiste en la producción de grandes volúmenes o masas a un menor coste y en donde de igual forma se vea una reducción en el recurso humano, energía y tiempo de empleabilidad en la labor; por otro lado, la eficacia busca que mediante lo anterior, se pueda llegar a dar un adecuado cumplimiento a los objetivos y metas que se haya planteado la organización en determinado tiempo.

6.2.8. Productividad: Para Levitan (1984) citado en De Ita (1994) la productividad puede definirse de acorde al entorno en que se presente, ya que este concepto ha sido interpretado y visto desde diferentes puntos de vista. Sin embargo, señala que en términos muy puntuales la productividad se conoce y define como un indicador que permite determinar que tan bien o mal se están utilizando los recursos en determinada compañía; y si bien es una definición muy general, afirma de igual forma, que la productividad es una relación entre los recursos ya empelados con los artículos obtenidos.

En un ámbito laboral, De Ita (1994) afirma que la productividad en el trabajo es toda aquella relación entre la producción y los colaboradores, de lo cual refleja o da como resultado una muestra de que tan bien o mal se está haciendo uso del talento humano en el desarrollo del proceso operativo.

Fajardo (1995) la productividad es una relación que se da entre la cantidad de producción y los recursos dispuestos por la organización. A su vez, afirma que la productividad en las empresas se apoya de cuatro aspectos o factores que son:

1. La mejora en el progreso de la capacidad administrativa.
2. La cavidad que tenga la empresa en aspectos innovadores, tecnológicos, de adaptación o apropiación a nivel de producción y diseño.
3. La cultura organizacional.
4. La motivación del talento humano.

Por otro lado, Carro et., al (2012) diseñó el concepto de productividad en base a la competitividad y la relación que hay entre ambas, de manera que define dicho término como un perfeccionamiento del proceso operativo que conlleva a un adecuado uso de los recursos o cantidad de bienes producidos. Es decir, es una relación entre salidas vs entradas. De igual forma asegura que la productividad puede ser entendida o expresada a través de las siguientes formas y según lo que se requiera:

1. Productividad Parcial
2. Productividad Total
3. Productividad Física
4. Productividad Valorizada
5. Productividad Promedio
6. Productividad Marginal
7. Productividad Bruta
8. Productividad Neta

Todas ellas, se relacionan y desarrollan con cálculos matemáticos distintos y teniendo en cuenta los tipos de recursos, la producción (estándar o real) y su cantidad, el tiempo, unidades de medida, insumos, mano de obra, capital, consumo, ventas, y entre otros.

6.2.9. Planeación Estratégica: Para Amaya (2005) la terminología “planeación estratégica” en conjunto, es el desarrollo de una estrategia o ideas mediante las cuales se buscan tomar decisiones en las organizaciones, durante este proceso, se recoge y analiza información a nivel interno y externo, con el objetivo de dimensionar y entrar a estimar la actual situación de la empresa y así como de diversos aspectos en: ventas, producción, competitividad, y entre otros, con la finalidad de poderse anticipar ante cualquier situación. La planeación estratégica abarca un proceso que se desglosa en 6 pasos los cuales son:

1. Establecer el tiempo (recomendable de 3 años en adelante)

2. Definir los aspectos corporativos como misión y visión actual.
3. Realizar de un diagnóstico estratégico (DOFA, POAM, PCI...)
4. Orientar la estratégica encaminada a la misión, visión y objetivos estratégicos.
5. Fijar el plan estratégico buscando la manera de dar cumplimiento a la visión institucional.
6. Revisión y monitoreo (avances y logros del proceso).

Por otro lado, para con González et., al (2019), la planeación estratégica además de encarrilar a la empresa al cumplimiento de metas debe realizarse teniendo en cuenta las siguientes características:

1. Estar enfocada en temáticas propias de la empresa.
2. Implantar más de una perspectiva para tener alternativas al momento de tomar decisiones.
3. Presentar una propuesta a largo plazo.
4. Englobar diversidad de recursos para un máximo aprovechamiento de estos.
5. Y empezar por el desarrollo de las estrategias o propuestas con mayor prioridad.

De este modo, la planeación estratégica se resume en un proceso que mediante distintas herramientas permite dirigir a la empresa hacia el camino que esta debe recorrer en la búsqueda de la generación de ideas que permitan dar una concreción de los objetivos. Puede definirse de igual forma, como un proceso sistemático, metódico y coherente que se implementa con el objetivo de lograr diversos propósitos en específico, para determinado lugar y en un período de tiempo.

Finalmente, para Caldera (2010) citado en con González et., al (2019) los beneficios que puede traer la inclusión de una plataforma estratégica son:

1. Precisión en la visión a nivel estratégico de la empresa.
2. Mejor penetración del entorno el cual es cambiante y constante.
3. Mayor probabilidad de un enfoque certero, el cual está dirigido al cumplimiento de una plataforma estratégica.
4. Conducta proactiva frente al mercado, es decir, poder anticiparse ante situaciones o realidades complejas.
5. Mayor cobertura en el involucramiento de toda la organización hacia los procesos y cumplimiento de metas en la empresa.

6.2.10. Organigrama: Un organigrama es una herramienta muy utilizada que incluye todos los puestos de trabajo de una empresa y define sus funciones. Además, incluye todos los elementos que componen la organización, asignando autoridad y simplificando la estructura organizacional para obtener la visión general de la organización. Como tal, se convierte en una herramienta de información,

análisis y resolución de problemas que debe ser revisada periódicamente para estar al día del estado actual del negocio. (Íñigo Moreno, 2022)

Los organigramas permiten a los miembros de un equipo visualizar de forma gráfica, transparente y presurosa la estructura interna, los papeles laborales y grupos de las distintas áreas. Además, es útil como carta de presentación ante terceros. Para el departamento de talento humano es de importante apoyo, ya que explica la jerarquía del puesto, teniendo en cuenta la responsabilidad encomendada. Los diferentes modelos de organigrama dependen de la perspectiva de la organización, por lo que se hace importante necesario evaluar las necesidades organizativas para poder elegir la solución más adecuada a cada situación.

Existen varios tipos de organigramas y su clasificación puede ser con base a distintos criterios teniendo en cuenta la finalidad que persigue la empresa, que pueden ser para:

- **Análisis:** Conocer los procesos de la empresa y se representa con cuadros conectados con flechas que indican el direccionamiento a seguir.
- **Informativo:** Ofrece información a externos a la empresa, muy común en el sitio web de la organización para dar a conocer los puestos de trabajo existentes.
- **Formal:** Representación de un modelo planeado de una empresa estando este aprobado por la dirección de la empresa.
- **Informal:** Es el diseño e imagen real de la composición de la organización, pero sin contar con aprobación de la dirección.

Según su organización podemos encontrar organigramas de los siguientes tipos:

- **Jerárquico:** Ideal para empresas que buscan representar una estructura de poder en forma de pirámide, este modelo permite un mejor canal la comunicativo entre los superiores y los subordinado, pero es rígido al momento de decidir acerca de las actividades de cada colaborador.
- **Matricial:** Su diseño se enfoca en representar una estructura donde los equipos dependen de varios líderes y se distribuye vertical y horizontalmente debido a que se establecen relaciones interdepartamentales y funciona muy bien cuando se trata de desarrollar proyectos conjuntos.
- **Plano:** También se denomina organigrama horizontal, pues se destacan solo dos niveles, los mandos generales (Directivos) y los trabajadores, dándole a estos últimos mayor autonomía en la toma de decisiones.

6.2.11. Estructura empresarial: Dicha estructura se expresa como el conjunto de todas las maneras en las que se puede llegar a distribuir el trabajo en los diferentes procesos, teniendo posteriormente en cuenta la coordinación de estas. (Pavía, 2012).

La estructura organizacional comprende un modelo que la organización emplea para la dirección y administración general de sus procesos y procedimientos. Una estructura está basada en el orden, al identificar las actividades, agruparlas en departamentos, asignar a cada una un mando o autoridad y establecer roles y responsabilidades para que de manera articulada se cumplan guiadas por unos protocolos establecidos para alcanzar los objetivos que deben ser acordes a la realidad de la empresa, precisos y medibles.

Una estructura conviene realizarla sin importar el tamaño y su objeto económico y acorde su proyección comercial. La estructura organizacional, se ve representada en gran parte por un organigrama que refleja la naturaleza y dimensión de esta representando el orden lógico e interacción entre todas las áreas. Para determinar el tipo de organigrama indicado para la empresa se debe considerar el sector, el tamaño, nivel de tecnología, ambiente, entre otros factores. El diseño de la estructura debe ser flexible y adaptable al crecimiento proyectado. Existen diversos modelos estructurales en las empresas:

- **Organización en línea:** Las decisiones son muy centralizadas, la responsabilidad de mando recae en una sola persona, que puede ser el jefe superior.
- **Funcional:** Se caracteriza por varios gerentes especializados en distintas áreas y tienen a cargo a subordinados a los que le encomiendan tareas relacionadas a su división, sin embargo, existe un gerente general que coordina todos los departamentos para la ejecución de las metas.
- **Organización Staff:** Es la unión de empresa lineal y funcional, teniendo como resultado una organización jerárquica-consultiva. Está orientada a asesorar a órganos internos de la empresa, planeando, sugiriendo, asesorando y prestando servicios especializados, los asesores en este caso no asumen responsabilidad por los resultados.
- **En comité:** Caracterizado por asignar asuntos administrativos a un grupo de personas que pueden ser los líderes de cada división para que tomen decisiones en conjunto, la autoridad y responsabilidad son compartidas.
- **Matricial:** Esta estructura comprende varios líderes por grupos de trabajo, en los que cada uno tiene proyectos según su área, pero en conjunto trabajan para objetivos en común. 2

6.2.12. Estandarización de procesos: La estandarización de procesos se entiende como el ajustar o adaptar actividades para definir una metodología de trabajo en la que se verán concretados el paso a paso de las diversas tareas ejecutadas en cada uno de los departamentos de una institución, con el

objetivo de optimar el desempeño de estas, reducir errores operacionales y mejorar la calidad del trabajo. Existen varios tipos de estándares que establecen características especiales de productos y servicios, entre ellos están:

- **Estándares de cantidad:** Se refieren al volumen de la producción y cantidad que se almacena.
- **Estándares de calidad:** Tienen que ver con los requisitos mínimos y condiciones de los productos que se reciben y los que deben mantener mientras en su elaboración y almacenamiento.
- **Estándares de tiempo:** Hacen referencia al tiempo que toma la producción o la ejecución de algún proceso en específico con el fin de obtener eficiencia y productividad.
- **Estándares de costos:** Se definen como el control de aquellos costos de producción, mano de obra o de administración, entre otros.

Para lograr una correcta estandarización, se necesita analizar la manera actual en la que se procede, documentar detalladamente las actividades que engloba cada área y eliminar aquellas tareas innecesarias que disminuyen la productividad e imposibilitan el logro eficaz de los resultados propuestos, luego rediseñar el proceso teniendo en cuenta la estructura, valores y en sí lineamientos de la plataforma estratégica. Los manuales de procesos es la mejor opción para ello y debe contener procesos detallados y sus rutas de ejecución, representación gráfica y la ejemplificación de cómo se interceptan los procesos de manera entendible, coherente y explicativa ligados a sus reglas y normatividad legal.

La estandarización es un proceso participativo y colaborativo de quienes se involucran en cada procedimiento, para esto es importante capacitar y retroalimentar de forma periódica para incorporar mejoras.

6.2.13. Valores corporativos: Los valores corporativos son principios que definen la cultura de la empresa, en gran parte proyectan la imagen y prestigio de la organización, pues quienes forman parte de esta, en sus labores transmiten valores compartidos que les permiten determinar la personalidad de la organización y así diferenciarse de la competencia. Para Ynggrid, Carlos, Wilfredo (2012) los valores organizacionales proporcionan una misma dirección para todos los trabajadores e implantan directrices para que se comprometan diariamente y alcancen los resultados. Así mismo, son el soporte de la alta gerencia y administradores para brindar condiciones y lineamientos para el éxito organizacional.

Definir los valores corporativos significa determinar el comportamiento y las creencias que representan a la organización, de tal manera que los colaboradores realicen sus actividades sintiéndose identificados con principios compartidos para el logro de objetivos comunes. Tener valores corporativos aumenta la retención y satisfacción de colaboradores, genera motivación y propósito,

pueden realizar funciones bajo una orientación clara, les marca un rumbo que solo pueden lograr si aplican los valores, gracias a ellos pueden mejorar su comunicación, su ambiente laboral y mejorar la interacción con las partes de interés.

La creación de estos valores requiere pensar en lo que los hace diferentes de las demás empresas, reflejan la manera que piensan y lo que les impulsa a disfrutar del esfuerzo diario. Los valores corporativos deben ser exclusivos de la empresa, aquellos que reflejen cosas que hacen única a la organización, no deben ser copiados o impuestos, lograr que un equipo de trabajo desempeñe responsabilidades bajo una filosofía requiere de trabajo en equipo y conlleva un proceso de adaptación.

7. Hipótesis

CentroFruver del Llano S.A.S, durante los últimos años se ha desempeñado administrativa, financiera y productivamente en la ejecución de procesos y procedimientos de manera improvisada, haciendo que estos varíen de acuerdo al personal, jefes, espacio, tiempos, y entre otros aspectos; de este forma se plantea el siguiente interrogante: ¿de qué forma la no identificación de los procesos y procedimientos enfocados al Dpto. Administrativo y Financiero y Dpto. de Producción de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S afectan la eficiencia, eficacia y productividad?

Hipótesis: El Manual de procesos y procedimientos aumenta la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S ya que a los colaboradores, personal directivo y clientes se les brinda mayores y mejores probabilidades de logística, operatividad y desarrollo de actividades de manera secuencial, eficaz y segura. Siendo así, a continuación se relaciona la variable, causas y efectos identificados a raíz del desarrollo de la hipótesis:

- **Variable:** Manual de Procesos y Procedimientos.

Causas:

1. Ausencia de un manual de procesos y procedimientos.
2. Falencias administrativas sobre la estructura empresarial.
3. Constante rotación de personal.
4. Escasez en la definición de procesos y procedimientos.
5. Sobrecarga de trabajo y falta de calidad en el desarrollo de este.

Efectos:

1. Improvisación y trabajo empírico en el desarrollo de las actividades y / o funciones laborales.
2. Incorrecto manejo del sistema de control interno y estándares de calidad.
3. Bajo rendimiento productivo en los procesos diarios de la empresa.
4. Ineficiencia e ineficacia en temas logísticos, operativos y de actividades diarias.
5. Incorrecta distribución de cargos y funciones.

De lo anterior, se establece cómo la falta de un manual de tal índole dentro de la organización deja por sentado varias falencias operativas, administrativas e incluso financieras; aun así, sin dejar de lado todos aquellos problemas que están inmersos en dichas áreas.

Es por lo anterior, que la inclusión de un manual de procesos y procedimientos además de aumentar la eficiencia, eficacia y productividad, abarca dentro de tales aspectos otras características inmersas que proporcionará su implementación y las cuales fueron identificadas en el problema: invención diaria de procesos, parcialidad o sobrecarga de tareas, pérdida de autonomía y autoridad de trabajadores, aumento de rotación de personal, imposibilidad de concretar planes de acción, limitación en los campos de acción, des unificación del talento humano y pérdida de la cultura corporativa en la organización.

De igual forma, permitirá a la empresa desarrollar sus labores en base a la guía de los flujogramas, una estructura organizacional sólida, y la cual se conforme de una cultura organizacional definida acorde a la esencia de la organización y un organigrama actualizado teniendo en cuenta los cargos actuales y así como de otros que requiere la empresa; todo esto, permitiendo a la alta gerencia, trabajadores e inclusive clientes entender la esencia cultural de la empresa y en base a ello desempeñar sus funciones mediante el manual.

De este modo, CentroFruver del Llano S.A.S, además de mejorar aspectos inmersos en los procesos de producción, administración y de finanzas de la empresa reflejará en cada uno de estos una calidad notoria que se verá reflejada en la satisfacción de clientes, fortalecimiento y estabilidad del talento humano, crecimiento laboral e individual de los colaboradores de la empresa, y así como posibilidades de crecimiento en la organización, un desarrollo de procesos y funciones que vayan más allá de suplir necesidades económicas en los trabajadores, un cálido ambiente laboral, crecimiento local y regional, y entre otros.

Dichos aspectos además de verse reflejados en la contrariedad total de cada uno de los problemas identificados se evidenciarán en una mejora productiva, que permitirá un mejor desarrollo de dichos procesos logrando aumento de ventas, finanzas, innovación y así mismo de una estabilidad organizacional que beneficie y lucre a cada uno de los participantes directa o indirectamente involucrados a CentroFruver del Llano S.A.S.

8. Metodología

De acuerdo con Hernández et., al (2014), el presente proyecto tiene un alcance de estudio exploratorio con enfoque cualitativo y de orientación descriptiva, es decir, busca especificar las características del fenómeno que se está analizando, en este caso el diseño de un manual de procesos y procedimientos en CentroFruver del Llano S.A.S y a su vez, permite identificar diferentes conceptos con el fin de especificar el problema identificado y así como el desarrollo de este. El diseño de este proyecto investigativo es de tipo no experimental, transaccional, de modo que se pretende recolectar una serie de datos en un momento.

8.1. Tipo de estudio:

El proyecto presenta un tipo de estudio cualitativo y cuantitativo (mixto) con énfasis en investigación descriptiva y exploratoria, ya que se encarga de indagar, identificar y describir los procesos y procedimientos de 2 departamentos esenciales e importantes dentro de la estructura organizacional que posee la empresa (Dpto. Administrativo y Financiero y Dpto. de Producción). Dicha metodología busca centrarse en la revisión, actualización y descripción de las estructuras administrativas, financieras y productivas, lo que permite identificar los problemas y necesidades de manera más específica.

El objetivo de lo anterior es buscar comunicar las posturas actuales y actividades sobresalientes a través de una implementación y definición exacta, concreta y en tiempo real de los procesos, procedimientos e inclusive de personas que abarcan el proceso.

8.2. Método de investigación:

Teniendo en cuenta los tipos de investigación ya identificados en el numeral anterior, y para Alban et al., 2020 la investigación descriptiva contiene 3 métodos que ayudan a dar cumplimiento a determinadas investigaciones, los cuales son:

- **Método de la observación:** Considerado el más eficaz para llevar a cabo este tipo de investigaciones ya que puede llegar a arrojar datos tanto cualitativos como cuantitativos; definiendo así, la observación cuantitativa como aquella que recopila información centrada en números y valores los cuales permiten un análisis estadístico y numérico. Por otro lado, la observación cualitativa, se centra netamente en la verificación de características de aquellos elementos a verificar, por lo que a través de está el investigador examina a la muestra a través de la distancia, permitiendo arrojar particularidades puntuales e información menos forzada y por el contrario más natural y efectiva.

- **Método de un estudio de caso:** Abarca un análisis detallado junto con el estudio de personas o grupos, dicho método conduce a una suposición y así como incrementa la posibilidad de la investigación de un fenómeno. No arroja información precisa ya que podría arrojarse un sesgo por parte del investigador, de igual forma, se considera un método de investigación no preciso porque podría generarse un encuestado atípico, es decir, descripciones inusuales, deficientes y con alejamiento de una validez extrema.
- **Encuesta o entrevista de investigación:** Herramienta que permite una retroalimentación y análisis mediante los datos obtenidos a través de ella y los cuales son de tipo cuantitativo o cualitativo. Estos métodos, constan de preguntas claras y concisas, y dentro de las cuales debe haber un contrapeso con relación a preguntas abiertas y cerradas.

Siendo así, este proyecto contará con los métodos de investigación: de encuesta y entrevista investigativa, los cuales ayudarán en la recolección de información precisa y eficaz. De igual forma, se considera una investigación de método mixto, ya que dentro de esta se integran los 2 métodos anteriormente mencionados.

8.3. Fuentes y técnicas de recolección de información:

La información recolectada se realizó mediante fuentes primarias a través del equipo que constituye la empresa y por otro lado, las fuentes secundarias, se llevaron a cabo a través de la revisión documental obtenida en el proceso de aprendizaje de la carrera de Administración de Empresas. Los instrumentos utilizados fueron:

- **Encuesta de investigación:** Se realizaron un total de **(59)** encuestas estructuradas al personal del Dpto. Administrativo y Financiero y Dpto. de Producción, y así como a clientes de CentroFruver del Llano S.A.S, lo anterior, con el fin de recoger información que permitiera identificar vacíos operacionales los cuales ayudaron en la construcción y actualización de la información imprescindible para la ejecución y realización del manual. Dicha encuesta se realizó por medio de un formato diseñado a través de Google Forms y contó con un total de 6 preguntas, 4 de ellas fueron cerradas, 1 abierta y 1 de identificación (cliente o empleado de CentroFruver).
- **Entrevista:** Se realizaron un total de **(3)** entrevistas estructuradas a los jefes del Dpto. Administrativo y Financiero y Dpto. de Producción, y así como al Gerente General de CentroFruver del Llano S.A.S, lo anterior, con el fin de recoger información que permitiera identificar vacíos administrativos los cuales ayudaron en la construcción y actualización de la información imprescindible para la ejecución y realización del manual. Dichas entrevistas se

realizaron de manera presencial, personal y a modo escrito, contaron con un total de 7 preguntas, 4 abiertas y 3 cerradas.

8.4. Participantes:

En el presente estudio se contó con la cooperación de los participantes quienes fueron: clientes, gerencia general, jefe administrativos del Dpto. Administrativo y Financiero y del Dpto. de Producción y así como de los colaboradores pertenecientes a los departamentos involucrados:

- Gerencia General
- Dpto. Administrativo y Financiero – jefe
- Dpto. Administrativo y Financiero – colaboradores
- Dpto. de Producción – jefe
- Dpto. de Producción – colaboradores y clientes

8.5. Población y Muestra:

La población y muestra de la presente investigación se define de la siguiente manera:

- **Población:** Considerada como un grupo de individuos o población que comparten singularidades en determinado lugar u ocasión. En lo que respecta a los proyectos investigativos o de otra índole, la población hace puntual referencia en aquel conjunto de personas sobre los que se investiga o hacen estudios con el objetivo de conocer determinada información o datos. Lo anterior, definiendo a grandes rasgos que la población es una firme representación del sujeto de estudio y que para la mayoría de las ocasiones corresponden a individuos. Por lo tanto, la población seleccionada para esta investigación corresponde a:

El número total de los trabajadores de Centrofruver del Llano S.A.S ubicada en el casco urbano del municipio de Aguazul en el departamento del Casanare en Colombia. Dicha población y según datos suministrados por Gerencia General de la empresa, el número de trabajadores que hacen parte de ella corresponde a: **42** trabajadores, de los cuales un **65% (26)** corresponden a mujeres y un **35% (16)** a hombres respectivamente, quienes hacen parte de los Dptos. Administrativo y Financiero, Dpto. de producción y Dpto. SSTA (Sistema de seguridad y Salud en el trabajo y Ambiente).

- **Muestra:** En la estadística, y así como en un contexto investigativo, la muestra hace referencia a una proporción del total de la población identificada o seleccionada de parte del investigador, es decir, se considera una pequeña cantidad de algo que pertenece al mismo grupo, pero en mayores proporciones.

Para la primera parte del presente estudio investigativo, se utilizó el tipo de muestra no probabilística, es decir, no se aplicó la fórmula ya que se conoce el número total de los trabajadores de la empresa Centrofruver del Llano S.A.S (42 empleados totales), de los cuales se aplicó a 40 trabajadores, que hacen parte únicamente del Dpto., Administrativo y financiero y Dpto. operativo, ya que los dos colaboradores faltantes hacen parte del Dpto. Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo y Ambiente (SSTA), el cual no hace parte del objeto de estudio de la presentación investigación puesto que son tercerizados, y a partir de lo anterior, se determinó con exactitud el número de participantes que conformaron la muestra. Por otro lado, los clientes se determinaron de manera aleatoria al ser variables e imprecisos, y a lo cual, permitió un mayor grado de probabilidad de que cualquiera de ellos fuera seleccionado. Por lo tanto, la muestra seleccionada para esta investigación se desglosa así:

- Gerente General (1)
- Jefe Administrativo y Financiero de Centrofruver del Llano S.A.S (1) y la totalidad de colaboradores de dicha área los cuales corresponden a (5) personas.
- Jefe de Producción de Centrofruver del Llano S.A.S (1) y la totalidad de los colaboradores de dicha área los cuales corresponden a (32) personas.
- Clientes, quienes hacen parte del área productiva de la empresa, y de los cuales se realizó una muestra de (22) personas seleccionadas de manera aleatoria.

8.6. Tratamiento de la información:

Posterior a la recopilación de la información por medio de las fuentes, técnicas y los participantes anteriormente descritos, se buscó responder el siguiente interrogante ¿Qué acciones se desean realizar una vez obtenidos los datos arrojados en dicha investigación? Siendo así, y como se ha venido mencionando anteriormente, el objetivo esencial de esta investigación en su aspecto metodológico es poder reconocer de mano de la empresa directamente involucrada, cuáles son las problemáticas actuales entorno a los procesos y procedimientos que realizan día a día.

Siendo así, y una vez aplicado el instrumento y así como de haber obtenido la recopilación integral de la información, se realizó una fase analítica que conllevo a la codificación y representación de los resultados adquiridos en el transcurso del proceso; dichos datos pasaron por un proceso de sistematización mejor conocido como organización de datos, de los cuales se extrajo la información pertinente para el proyecto, concretamente en relación con el objetivo general y específicos del presente.

Es por lo anterior, por lo que el tratamiento de la información será utilizado netamente para fines investigativos y académicos, de los cuales se tendrá en consideración la normatividad relacionada con

los procesos investigativos. Previo a la aplicación de las encuestas y entrevistas se hizo firmar un consentimiento informado a cada uno de los participantes, diseñado exclusivamente para esta investigación, y dentro del cual se abarcó el tratamiento de los datos que buscaban recolectarse.

De lo anterior, es importante tener en cuenta que las acciones que se obtendrán como consecuencia del desarrollo del presente trabajo, abarcan resultados que desde un aspecto interno se exteriorizan y de alguna u otra manera se ven reflejados de manera externa, es decir, de los resultados arrojados a través del modelo metodológico aplicado se realizó un tratamiento de la información que se vio reflejado en acciones como: fortalecimiento de la organización a nivel estructural y de índole cultural, fortalecimiento del clima organizacional, implementación de los sistemas de calidad, mejora en la atención al cliente, una logística clara y concreta, y por último, genera una estrategia corporativa, es decir, construye marca propia y se posiciona en el mercado.

9. Contenido de la investigación (resultados)

Acto continuo, se presentan los resultados encaminados al análisis del instrumento aplicado y así como el desarrollo de lo planteado en el transcurso de la presente investigación, lo anterior, se desglosará y examinará teniendo en cuenta los objetivos propuestos:

9.1. Diagnóstico situacional:

La información presentada a continuación, permite conocer el estado actual de la empresa evaluada directamente de mano de sus colaboradores, directivos y clientes, quienes hacen parte de la organización en el día a día, a su vez, permite establecer la viabilidad de plantear un manual de procesos y procedimientos en la empresa.

De igual forma, para CentroFruver del Llano S.A.S resultó importante conocer y poder identificar todas aquellas falencias que se encontraban inmersas en el desarrollo de los procesos y procedimientos de la empresa, todo esto, con el objetivo de realizar un estudio investigativo que permita a corto plazo implementar los objetivos propuestos mediante acciones correctivas que ayuden a establecer una mejora en la actual estructura empresarial; de modo que, la ejecución de cada una de las preguntas que hicieron parte de las encuestas y entrevistas, ayudaron a la organización a detallar de una mejor forma las falencias que presentan a nivel administrativo y las cuales trascienden en los problemas previamente identificados.

Por lo tanto, posteriormente se presenta un análisis individual de cada una de las preguntas planteadas y resultas en las *encuestas y entrevistas* realizadas a los superiores y colaboradores que hacen parte de los Dpto. Administrativo y Financiero y Dpto. Producción, y así como clientes de CentroFruver del Llano S.A.S:

9.1.1. Análisis y resultados de la encuesta:

Figura 1

Identifíquese según corresponda:

59 respuestas



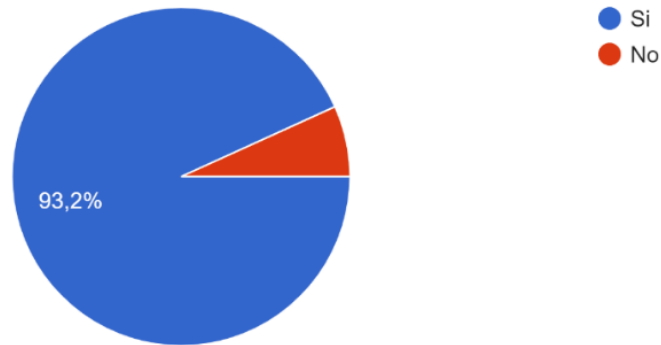
Fuente: Elaboración propia.

Única pregunta de identificación y la cual se realizó con el objetivo de brindar una mayor confiabilidad al proceso investigativo, se aplicó el instrumento modelo a cada uno de los roles de la empresa (exceptuando jefes de áreas y gerencia general). Como se observa a continuación en la gráfica, el 54,2% corresponde a los colaboradores de Dpto. de Producción, el 37,3% a clientes de la empresa y el 8,5% a los colaboradores del Dpto. Administrativo y Financiero; lo anterior indicando el interés, compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Figura 2

1. ¿Usted, como trabajador o cliente de CentroFruver, considera necesaria la implementación de un manual de procesos y procedimientos?

59 respuestas



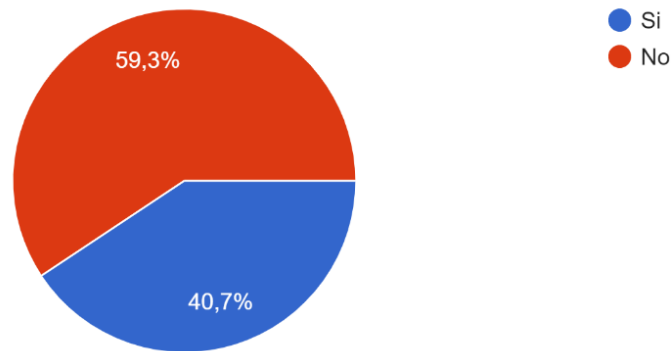
Fuente: Elaboración propia.

Con un 93,2% de aprobación, esta gráfica expresa la urgencia y la necesidad puntual de la implementación de un manual de procesos y procedimientos como una prioridad administrativa que permita desde la dirección brindar métodos, técnicas y maneras del óptimo desarrollo de cada uno de los procesos que se realizan externamente en la empresa.

Figura 3

2. ¿Considera que la parte operativa de la empresa en la actualidad maneja una logística clara y concisa en sus procesos?

59 respuestas



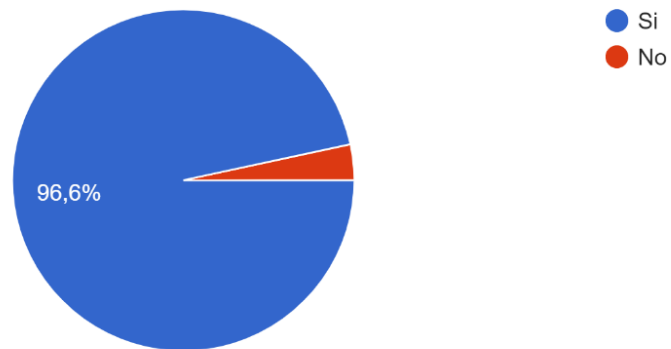
Fuente: Elaboración propia.

Los datos arrojados nos evidencian que con un porcentaje del 59,3% la empresa CentroFruver del Llano S.A.S no maneja una logística clara y concisa hacia el desarrollo de los procesos, entendiendo lo anterior, como un desarrollo improvisado y empírico hacia la consecución de las funciones en lo que corresponde a los colaboradores, por otro lado, en el lugar de un cliente, se percibe dicha respuesta como un vacío variado en los procesos que corresponden a: la atención al cliente, resolución de sus PQR, inquietudes, maneras de apoyo y todo proceso que implique el involucramiento de los clientes. Por otro lado, el 40,7% asegura sentirse a gusto con la forma en que la empresa maneja actualmente sus procesos, es decir, manifiestan que son claros y concisos.

Figura 4

3. ¿Considera Usted, desde su perspectiva que la actual estructura organizacional requiere algún ajuste?

59 respuestas



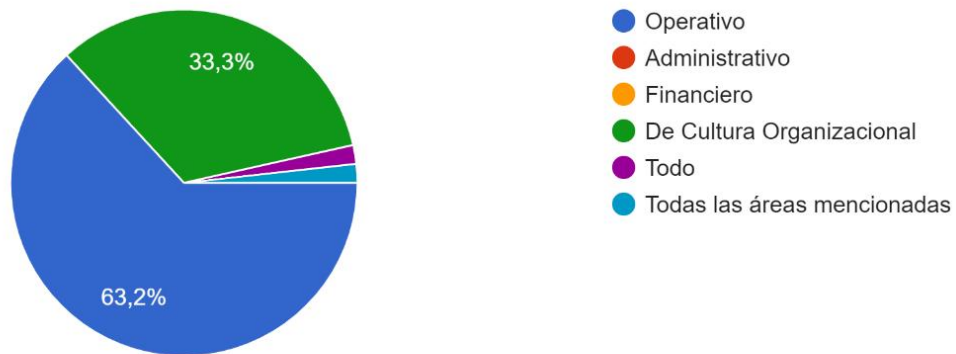
Fuente: Elaboración propia.

Con un alto porcentaje, el 96,6% de la población encuestada refleja y expresa que desde una perspectiva individual y personal la actual estructura organizacional que maneja CentroFruver requiere algún ajuste institucional, lo anterior, manifestándose de igual forma como una urgencia a nivel administrativo y / o gerencial.

Figura 5

Si su anterior respuesta fue SI, ¿de qué tipo?

57 respuestas



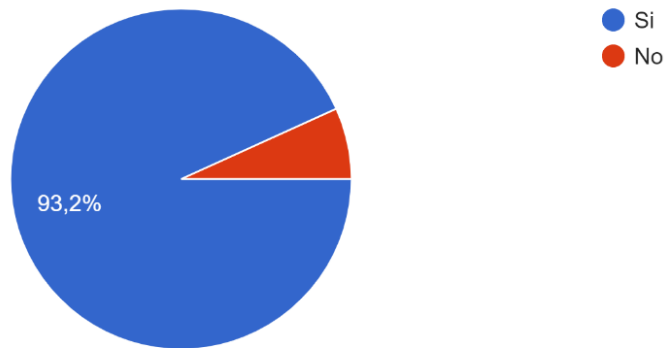
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la pregunta anterior con 57 respuestas afirmativas, esta gráfica representa como los colaboradores y clientes de la empresa retribuyen a que CentroFruver del Llano S.A.S carece de falencias en el área operativa con un 63,2% y el área administrativa con un 33,3% de participación; el 3,6% restante corresponde a 2 personas quienes aseguran que la organización requiere un ajuste a nivel general y así como de cultura organizacional.

Figura 6

4. ¿Le gustaría contar con flujogramas organizacionales dentro de cada departamento para su guía, aprendizaje y desarrollo, sea Usted cliente o empleado?

59 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Es posible evidenciar que el 93,2% de la muestra, requieren y a su vez quisieran contar con la participación de flujogramas organizacionales o de procesos para un mejor desarrollo de las funciones y experiencias de compra, lo anterior, facilitando la guía y comprensión de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, independientemente de si es un colaborador o cliente.

La siguiente y última pregunta se desarrolló de manera abierta, a continuación se adjunta una tabla con el resultado de las 59 respuestas:

Tabla 1: Tabulación de datos pregunta abierta N°5 – encuesta.

5. ¿Desde su perspectiva como trabajador o cliente de CentroFruver, ve reflejado en el día a día una aplicabilidad de los principios y valores corporativos de la empresa? Si / No ¿Por qué?
1. Si
2. No porque no hay establecidos principios y valores
3. No, porque en la actualidad no se tiene claro cuáles son los principios y valores que la empresa está manejando
4. No porque aún no están claros los valores corporativos de la empresa
5. No, no hay claridad de cuales hay en la empresa, ya que no están estipulados
6. No, se trabaja por la necesidad de cubrir gastos individuales
7. No porque no hay claridad ni se ha mencionado acerca de ello
8. No, porque no se conocen
9. No, porque no hay conocimiento de esa información de la empresa
10. No, porque no hay
11. No, porque falta muchos principios y valores por cumplir y aplicarlos en el día a día como trabajadores y seres humanos
12. Se desconoce los principios de la empresa y se actúa bajo los propios
13. No, aunque se comenta acerca del sentido de pertenencia, en el día a día no se ve reflejado ni en los documentos de la empresa
14. No se conocen principios específicos de la empresa, sin embargo, en reuniones se habla acerca del compromiso, responsabilidad, sentido de pertenencia y ética
15. No existe una claridad acerca de cuáles sean los principios y valores de la empresa, sin embargo, se trabaja en equipo y con responsabilidad
16. Se trabaja con principios y valores pero no bajo los de la empresa porque se desconocen, aunque se considera ideal y ejemplar poder tener una claridad en el tema para de este modo trabajar conjuntamente bajo los mismos reglamentos y hacia un mismo objetivo
17. No, porque cada trabajador labora bajo los valores individuales y en las capacitaciones se incentiva a actuar de cierta manera, pero no como algo que esté establecido en la empresa
18. Se desconocen los valores de la empresa, pero se habla acerca del sentido de pertenencia y de un óptimo servicio del cliente, independientemente del cargo

19. No se identifica a la empresa por algún valor o principio en específico, de hecho, se considera que carece de autonomía para desenvolverse fácilmente con el cliente, sin la necesidad de pedir autorización a terceros para resolver inconvenientes o dudas
20. No, sin embargo, sería bueno implementar algún ajuste operativo en la entrega de domicilios para que el producto llegue antes de la media hora o una hora
21. Se fomenta el servicio al cliente, responsabilidad y transparencia, pero dentro de los documentos de la empresa no mencionan que sean esos los valores o principios que apliquen como regla general
22. Se considera bueno implementar valores y principios, ya que no se han establecido
23. Algunas veces pueden mencionar algunos en reuniones, pero no hay claridad de cuáles son los que corresponden a la empresa
24. No, a veces el ambiente laboral es pesado y ha sido complejo solucionar, no se han inculcado valores en la empresa para que todos actúen bajo estos
25. Si, se ve organización y orden
26. N/A
27. No, pero todos deberían trabajar bajo los mismos, por ejemplo, importante considerar como uno de los valores el respeto entre compañeros
28. No se conoce cuáles son los principios, sin embargo, deberían implementarse para una mejor comunicación con el cliente y un mejor ambiente humano
29. Si, pero un cliente al momento de realizar la compra nota que no todos los trabajadores pueden responder a las inquietudes y tienen que buscar a alguien más para que lo haga; siendo así, se debería mejorar en ese aspecto ya que la atención al cliente es tardía
30. La empresa no cuenta con principios y valores en su estructura, pero sería ideal agregar ciertos valores como: el liderazgo, la pasión por el servicio y la diversidad
31. Si. Aunque no siempre hay aplicabilidad de estos, sería bueno que todos los trabajadores de la empresa fueran más atentos y proactivos
32. Si, pero se deberían implementar métodos que influyan y den valor a los principios corporativos, como son las capacitaciones que pueden influenciar de manera positiva al personal
33. Si, cuando hay muchos cambios con el personal se suelen alterar los procesos y muchos no se adecuan a los cargos, deberían capacitar más y seleccionar a quienes realmente tiene las habilidades. Y en cuanto a principios, la colaboración y trabajo en equipo representan a la empresa, aunque se desconoce si estos hagan parte de ella

34. Se desconoce cuales tiene la empresa, pero la representan la transparencia en el accionar y así como la honestidad
35. Algunas veces, la empresa se suele caracterizar por la honestidad y la confianza.
36. Se desconoce cuales tenga la empresa, pero se percibe en ella un ambiente de confianza, credibilidad e innovación
37. Como cliente no hay claridad en el tema, pero la empresa tiene tradición y genera confianza por la calidad de sus productos
38. Se refleja y se resume en el orden y organización para contar con un gran surtido de productos para todas las necesidades y en la atención que brindan a todos los clientes
39. El trabajo en equipo! Ya que entre los colaboradores de la empresa existe confianza, lo que permite trabajar en un ambiente cómodo y el cual permite la comunicación de diversas ideas, la colaboración y el desarrollo individual de fortalezas. Todo lo anterior, facilita el cumplimiento de objetivos, incrementa la motivación y la creatividad, y favorece las habilidades sociales de cada uno; existen capacidades altamente valoradas en el mercado laboral ya que es una de las características más demandadas por las empresas
40. Si, es una empresa que se distingue por la calidad de los productos y credibilidad en el desarrollo de sus eventos
41. Si, tienen credibilidad
42. Si, existe confianza con los precios y con los eventos
43. Si, se han caracterizado por mantener productos de alta calidad y la tradición genera confianza a los clientes
44. Se desconoce si la empresa tenga valores corporativos, sin embargo, los representa la confianza y credibilidad
45. Es una empresa muy dinámica
46. Existe buen prestigio por la calidad, lo que cual ha permitido un crecimiento en Aguazul
47. Se desconoce acerca de los valores y principios, aunque es muy característico en la empresa la dedicación, prestación de servicios, confiabilidad, calidad y buenos precios
48. Se debería implementar en la empresa valores como la honestidad y calidad humana
49. La empresa debería aclarar estos temas, ya que se desconoce acerca de ellos aunque se identifiquen con la buena calidad, responsabilidad y compromiso
50. Si, porque siempre están ahí para brindar el mejor apoyo y tener una mejor comunicación entre compañeros

51. Si, ya que todos los colaboradores deben actuar con sentido de pertenencia, puntualidad y responsabilidad
52. Si, los valores que caracterizan a la empresa son la honestidad, responsabilidad y cumplimiento
53. Si, calidad, resultados y transparencia
54. No, se desconoce cuáles son
55. La empresa es exigente con la calidad y entrega de resultados en los tiempos que establecen
56. Si, los valores incorporados actualmente en el día a día son la responsabilidad, calidad y transparencia
57. Se aplica la organización y amabilidad con los clientes, dedicación por las labores diarias, pero cada trabajador labora en el día a día bajo distintos fines y con criterios propios
58. Si se habla de valores, muchos trabajadores aplican los inculcados en casa, los cuales los identifican como personas, más no por valores o principios comunes promovidos por la organización. Es importante que la empresa los incorpore ya sean orientados a las personas o al trabajo
59. Pese a que se ha hablado de tener sentido de pertenencia, de ser responsables, de servir al cliente y entre otros, el ambiente laboral no siempre es bueno, constantemente hay chismes malintencionados y desmotivación. Es primordial que se empiece a promover una cultura que pueda integrar a todos y con objetivos comunes

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, se puede evidenciar que en la mayoría de las respuestas expresadas por los colaboradores y clientes de CentroFruver del Llano S.A.S se nota un inconformismo, desconocimiento e inclusive rechazo general hacia la cultura organizacional que maneja la empresa; pues bien, actualmente CentroFruver del Llano S.A.S a pesar que busca la aplicabilidad e implementación diaria de valores y principios corporativos, aún no es clara en la definición de estos, es decir, la empresa hoy por hoy no cuenta con una cultura organizacional definida y funcional, lo cual afecta la esencia y / o razón de ser de la empresa.

Todo lo anterior, se ve reflejado en las respuestas de los colaboradores y clientes, quienes en la mayoría de las contestaciones expresaron desconocer si la empresa cuenta con valores y principios propios y establecidos, por lo que optan por aplicar los que consideran necesarios. Lo anterior, conllevando a la

improvisación en la aplicabilidad de estos y hasta la suposición al momento de responder ante un interrogante de esta índole.

9.1.2. Análisis y resultados de la entrevista

Se realizaron 3 entrevistas de manera escrita al jefe del Dpto. Administrativo y Financiero, jefe del Dpto. Producción y gerente general (véase en anexos), a quienes se les expuso el contexto y propósito en el que estaba enmarcada la investigación y a partir de los cuales se logró la recopilación de los siguientes datos:

Tabla 2: Tabulación entrevista a superiores.

Pregunta	Respuesta Gerente General	Respuesta Tesorera / Administrativa	Respuesta jefe producción	Análisis
1. ¿Existe dentro de Centrofruver del Llano S.A.S algún manual de procesos y procedimientos?	No	No	No	De acuerdo a las anteriores respuestas, se precisa la ausencia de una manual de procesos y procedimientos en la empresa de lo cual es del conocimiento de los jefes principales del departamento productivo y administrativo ante su contundente negación a la existencia de estos y que por ello también se infiere que, como líderes de estos departamentos no cuentan con algún instrumento de apoyo como los manuales para guiar a sus subordinados en los procesos, actividades y funciones que se manejan en la organización regularmente.
2. ¿Existen prácticas administrativas	Si. Innovación, servicio al cliente, negociaciones con	Si. Se intenta trabajar bajo una misma dirección para	Si, las actividades se realizan dependiendo la	Se obtiene respuestas afirmativas a la existencia de prácticas

variables dentro de la organización?	los clientes y eventos comerciales para mejorar ventas.	llegar a un feliz término de cierta labor.	necesidad y prioridad para empezar a desarrollarlas.	administrativas variables dentro de la organización, esto en cuanto a dos perspectivas, una tomada desde las variables de impacto de la gestión administrativa en las que se resalta prácticas de innovación, servicio al cliente, negociaciones con proveedores y eventos comerciales y la otra enfocado a la manera en la que se desarrollan los procesos considerando que se trabaja en una misma dirección en cada una de las labores, no obstante también manifiestan realizar actividades dependiendo la necesidad y prioridad para ejecutarlas. Según lo anterior, se evidencia que la coordinación de funciones y tareas a desarrollar se manejan de manera diferente por parte de los superiores encargados conllevando a inventar procedimientos diariamente y de manera desarticulada.
3. ¿La empresa ha diseñado flujogramas para cada uno de los procesos de las diferentes áreas?	No	No	No	Según sus respuestas no se han diseñado flujogramas para cada uno de los procesos en las áreas de la empresa, es por ello a que también se debe la no secuencia de los flujos de

				trabajo y la intermitencia constante en sus operaciones que interfiere en el logro de objetivos comunes. Sería importante que como equipos de trabajo se identifique el paso a paso de los procesos, las entradas y salidas de estos y las excepciones de los flujos, esos que se presentan de improviso o que no siempre siguen el conducto, para que mediante graficas se aporte con mayor claridad y utilidad al seguimiento de objetivos y la revisión de tareas, en sus tiempos establecidos y así como evaluar el desempeño de los diversos actores responsables de cada actividad.
4. ¿Existe algún documento o manual donde se encuentren estipuladas las funciones de cada trabajador en las diferentes áreas?	Si	Si	Si	Como se evidencia anteriormente y según argumentos de los entrevistados, como parte de la gestión documental con la que cuenta actualmente la empresa, existe un manual de funciones para cada uno de los cargos que está a la disposición de cada trabajador al momento de recibir la inducción y de la cual se guía el área de talento humano para

				expedir sus certificaciones laborales. En concreto, estos manuales poseen la identificación del puesto y se describen las funciones a desempeñar de manera general; documentos que tendrían que actualizarse, darles mayor provecho y ser utilizados como apoyo de la gestión humana para otro tipo de requerimientos administrativos.
5. ¿El organigrama reviste para usted importancia?	Si, porque de ahí se organiza la empresa lo que tiene que ver con el área administrativa y operativa.	Si, ya que permite un orden y sirve para darle a conocer al trabajador su cargo y funciones correspondientes. Además, se tiene en cuenta para explicar a quien se podría acudir en caso de que determinada persona no pueda desempeñar funciones o se encuentre ausente.	Si, es importante para mantener el orden en las actividades y tener en cuenta las personas que dirigen.	Los resultados muestran que el organigrama tiene preponderancia para los superiores, ya que pueden ver reflejada una estructura organizada y una herramienta de la que se pueden apoyar para darles a conocer a los trabajadores la jerarquía de la organización, los cargos que hacen parte de cada departamento y como estos están relacionados, además, lo interpretan como el grafico que les permite explicar las funciones a desarrollar y sus áreas de responsabilidad. Con esto analizamos que el organigrama es una de las herramientas existentes en la empresa que es de utilidad para el equipo de trabajo y se evidencia por

				parte de los superiores la aplicabilidad del concepto.
6. ¿Usted desde su cargo como supervisor divulga los principios y valores corporativos del mismo modo que las funciones de cada departamento?	Si, porque se requiere de personal honesto, responsable y con sentido de pertenencia.	Si, porque desde el cargo se visualiza como se llevan a cabo las tareas en general y califico a la empresa como exitosa, con disposición para servir, de calidad y aceptación por la población. Lo que se transmite a los trabajadores es que tengan sentido de pertenencia sembrando humanidad, compromiso y responsabilidad.	Si, porque se trata de transmitir a los colaboradores la responsabilidad al cumplir con nuestras funciones y hacerlo de la mejor manera.	De acuerdo a las respuestas obtenidas se infiere que la organización no ha definido claramente aquellos valores corporativos que determina la personalidad de la empresa y por lo tanto, la dirección y jefes de mandos medios no ha logrado condicionar en su totalidad la manera de actuar de los colaboradores de la empresa, ya que según sus afirmaciones y lo que se logra interpretar, cada uno trasmite valores y principios diferentes en su día a día, aquellos que creen convenientes en su tipo de liderazgo personal y consecuentemente los trabajadores no se sienten identificados ni comparten valores comunes, lo que imposibilita también establecer una cultura corporativa.
7. ¿Cómo es el proceso de selección de personal que se realiza en la empresa?	Se reclutan hojas de vida, las recibe la persona de talento humano, se tiene en cuenta la presentación y experiencia, se valora el contenido de estas y se selecciona para la	Dependiendo el área se clasifica el personal, se analiza su hoja de vida en el área de talento humano, no se exige experiencia ya que la empresa se basa en darle al postulante la oportunidad de aprender como todo el mundo lo merece.	Depende de cómo se llegue a contactar a la persona, pasa a una entrevista y posteriormente se le presentan las propuestas del cargo en sí y se recibe la inducción.	En este punto se logra analizar que la empresa tiene prácticas tradicionales para este tipo de proceso comparando con las tendencias actuales, pues según la información recopilada de la entrevista comprende el recibimiento de hojas de

	vacante que se esté ofreciendo, se entrevistan y pasan a inducción.			vida, evaluación del perfil, entrevista e inducción del cargo sin profundizar a grandes rasgos y sin técnicas determinadas. Adicional, se observa que no se han consensuado entre gerencia y mandos internos de apoyo las variables generales y determinantes que un candidato debe tener para cubrir una vacante, por lo que regularmente son muy variables. En definitiva, se evidencia que la selección de personal no tiene una metodología única y estructurada y que no se apoya de herramientas que hagan más práctico y concreto este proceso, convirtiéndose en varias ocasiones en un proceso de búsqueda exhaustiva e incertidumbre a los resultados del nuevo personal; de igual forma existen vacíos organizacionales que se ven reflejados en las respuestas de los altos cargos: variedad en los procesos y procedimientos y rutas a seguir.
--	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Los datos recolectados mediante el cuestionario y entrevistas llevadas a cabo dieron significativa información para la propuesta de un manual de procesos y procedimientos para Centrofruver del llano S.A.S, ya que se pudo indagar y conocer la situación real de la empresa de la mano de todo el personal administrativo y operativo, información consecuente con los objetivos propuestos. Entre los resultados convenientes, se confirmó la no existencia de manuales de procesos y procedimientos y flujogramas para los distintos procesos de cada área, la organización cuenta con prácticas administrativas variables que da lugar a la ejecución cambiante de los procesos, se cuenta con una plataforma estratégica diseñada en el año 2017 en el que se incluye un organigrama que no es acorde a la realidad de los cargos existentes y un manual de funciones generalizado para algunos puestos de trabajo, exceptuando los nuevos cargos, por ello requiere de actualizaciones dado los cambios que ha presentado la organización durante los últimos siete años.

Así mismo, se demostró que la empresa no tiene establecida una cultura corporativa y, por lo tanto, gerencia, subgerencia y mandos internos en su rol de liderazgo no efectúan valores y principios acordes a la identidad de la organización y posteriormente los demás colaboradores no se sienten identificados. Por otra parte, fue posible identificar que a pesar de tener una plataforma estratégica discriminando su estado, esta no es socializada periódicamente o visible para todos, por ello las partes de interés no tienen claridad sobre las funciones diferentes a las de su cargo generando inconsistencias a la hora de desempeñar funciones que impliquen relación con otros puestos de trabajo.

Una vez analizados los factores relevantes que benefician al presente proyecto denominado “creación de un manual de procesos y procedimientos para la empresa Centrofruver del llano S.A.S” se puede afirmar que es viable ya que ha incluido durante su desarrollo consideraciones técnicas, teóricas, económicas, operativas y legales en la esencia de la salud ocupacional y componentes administrativos, acorde con las metas y objetivos empresariales. Conviene subrayar que es un proyecto factible, ya que ofrece análisis del modo que opera la empresa sustentada en una investigación de la situación real de la misma, se cuenta con apoyo de los recursos humanos como uno de los actores más importantes en este caso, revela oportunidades que no se habían explorado antes, genera alternativas para dar soluciones a problemáticas reales y sentidas por la organización y se perfila como un proyecto posible de concretar en términos de tiempo, recursos y acceso.

Para finalizar, cabe resaltar que el trabajo investigativo se ha desarrollado conforme a la metodología planteada ejecutando los estudios pertinentes de tipo exploratorio, con enfoque cualitativo y descriptivo para el diseño de un manual de procesos y procedimientos y se da veracidad a la hipótesis en cuanto a hechos pronosticados, además de señalar la relevancia que amerita de la implementación de estos manuales y actualización de las herramientas dispuestas para los procesos operativos y

administrativos, finiquitando el proyecto en términos de estudio, análisis y proposición para esta empresa aguazuleña.

9.2. Plan de acción:

A continuación se presenta una plan de acción proyectado al desarrollo de los flujograma de procesos de CentroFruver del Llano S.A.S, lo anterior, como estrategia de la implementación de un manual de procesos y procedimientos para la empresa.

Tabla 3: Plan de acción para el desarrollo de los flujogramas de procesos de CentroFruver del Llano S.A.S.

PLAN DE ACCION PARA EL DESARROLLO DE FLUJOGRAMAS DE PROCESOS DE CENTROFRUVER DEL LLANO S.A.S								
Objetivo	Prioridad	Area Responsable	Actividades	Responsable Directo	Duración	Recursos	Indicador	Meta
Identificar los procesos y procedimientos de cada uno de los cargos del departamento administrativo y financiero y dpto. de producción.	Alta	Departamento administrativo y financiero o dpto. Operativo.	Recopilación de datos por medio de conversatorios con jefes inmediatos.	Trabajadores y jefes inmediatos.	2 meses	Personal de la empresa, equipo tecnológico y papelería.	Resultados alcanzados/Resultados planificados	100%
Detectar errores y plantear mejoras contundentes en cuanto a	Alta	Departamento administrativo y financiero o dpto. Operativo.	Verificar la información recolectada y redificación de los procesos.	Jefes inmediatos.	2 meses	Personal de la empresa, equipo tecnológico y papelería.	Resultados alcanzados/Resultados planificados	100%

procesos y procedimientos.								
Organizar información concreta de manera grafica.	Alta	Departamento administrativo y financiero o dpto. Operativo.	Establecer el contenido para cada uno de los flujogramas de los procesos.	Jefes inmediatos.	1 mes	Personal de la empresa, equipo tecnológico y papelería.	Resultados alcanzados/Resultados planificados	100%
Orientar a los trabajadores en la ejecución específica de cada uno de sus procesos.	Alta	Departamento administrativo y financiero o dpto. Operativo.	Ejecución y diseño de los flujogramas para cada uno de los procesos de los departamentos.	Asistente de talento humano capacitado para el tema.	5 meses	Personal de la empresa, equipo tecnológico y papelería.	Resultados alcanzados/Resultados planificados	100%
Precisar la factibilidad de implementar los flujogramas de procesos.	Alta	Departamento administrativo y financiero o dpto. Operativo.	Evaluación final de la propuesta del desarrollo de los flujogramas de procesos.	Gerencia general.	1 mes	Personal de la empresa, equipo tecnológico y papelería.	Porcentaje de satisfacción.	100%
Dar a conocer la propuesta del plan de acción.	Alta	Departamento administrativo y financiero o dpto. Operativo.	Socialización y capacitación para todos los	Asistente de talento humano	1 mes	Personal de la empresa, equipo	Porcentaje de satisfacción.	100%

			trabajadores de la empresa.	capacitado para el tema.		tecnológico y papelería.		
Dar seguimiento al proceso de adaptación de los trabajadores.	Alta	Departamento administrativo y financiero o dpto. Operativo.	Aplicación de los flujogramas en trabajo de campo.	Todos los trabajadores de la empresa.	1 semana	Flujogramas y personal de la empresa.	Eficiencia/eficacia.	100%

Fuente: elaboración propia.

9.3. Actualización del Organigrama Organizacional:

Los superiores de CentroFruver del Llano S.A.S incluida la gerencia, manifiestan en un 100% que el organigrama organizacional reviste importancia dentro de la empresa, ya que ubica, mantiene y apoya el orden y desarrollo de las actividades y a su vez, ilustra la jerarquía de cargos; por otro lado el 67% de los entrevistados, es decir, los jefes del Dpto. Administrativo y Financiero y Dpto. Producción manifestaron contar con un manual en donde se encuentran estipuladas las funciones de acuerdo al organigrama, sin embargo, el 33% restante declaró no contar con dicho manual. Lo anterior, refleja incoherencia, falta de comunicación y una probable variabilidad en los procesos administrativos; de modo que, la actualización del organigrama acorde a los cargos que actualmente manejan en la empresa permitirá una mejor claridad en la jerarquización, desarrollo de los procesos y así como una viabilidad para el desarrollo de un manual de funciones, apoyando de este modo la ejecución de los procesos de manera lógica y concisa.

La empresa CENTROFRUVER DEL LLANO S.A.S actualmente cuenta con un organigrama vertical que sintetiza los diferentes cargos de arriba abajo. Así mismo, considerándose un organigrama funcional donde los lideres están ubicados en la parte superior y los subordinados en la parte inferior según rango de importancia en cuanto a funciones y puestos.

Este tipo de estructura es conveniente para la empresa por su tamaño y procesos que llevan a cabo, pues es posible que de forma sencilla se organicen equipos de trabajo que están bajo la dirección de jefes inmediatos y por la autoridad general, aspecto característico de esta estructura por la toma de decisiones centralizadas y de acuerdo al nivel de responsabilidad de los mandos medios. Además, se ajusta por la poca interacción entre funciones facilitando supervisión y control de actividades.

Lo anterior le ha permitido a CENTROFRUVER DEL LLANO S.A.S. mantener una organización interna por muchos años orientada por una plataforma estratégica y particularmente por un organigrama puesto a disposición en 2017. Sin embargo, la empresa ha presentado cambios como: la ampliación de su infraestructura para incorporar nuevos productos ha tenido que competir directamente con otras empresas emergentes, exigiéndole replantear su modelo de negocio y por supuesto aumentar y reorganizar su capital humano y la manera en que deben operar para satisfacer necesidades y demandas.

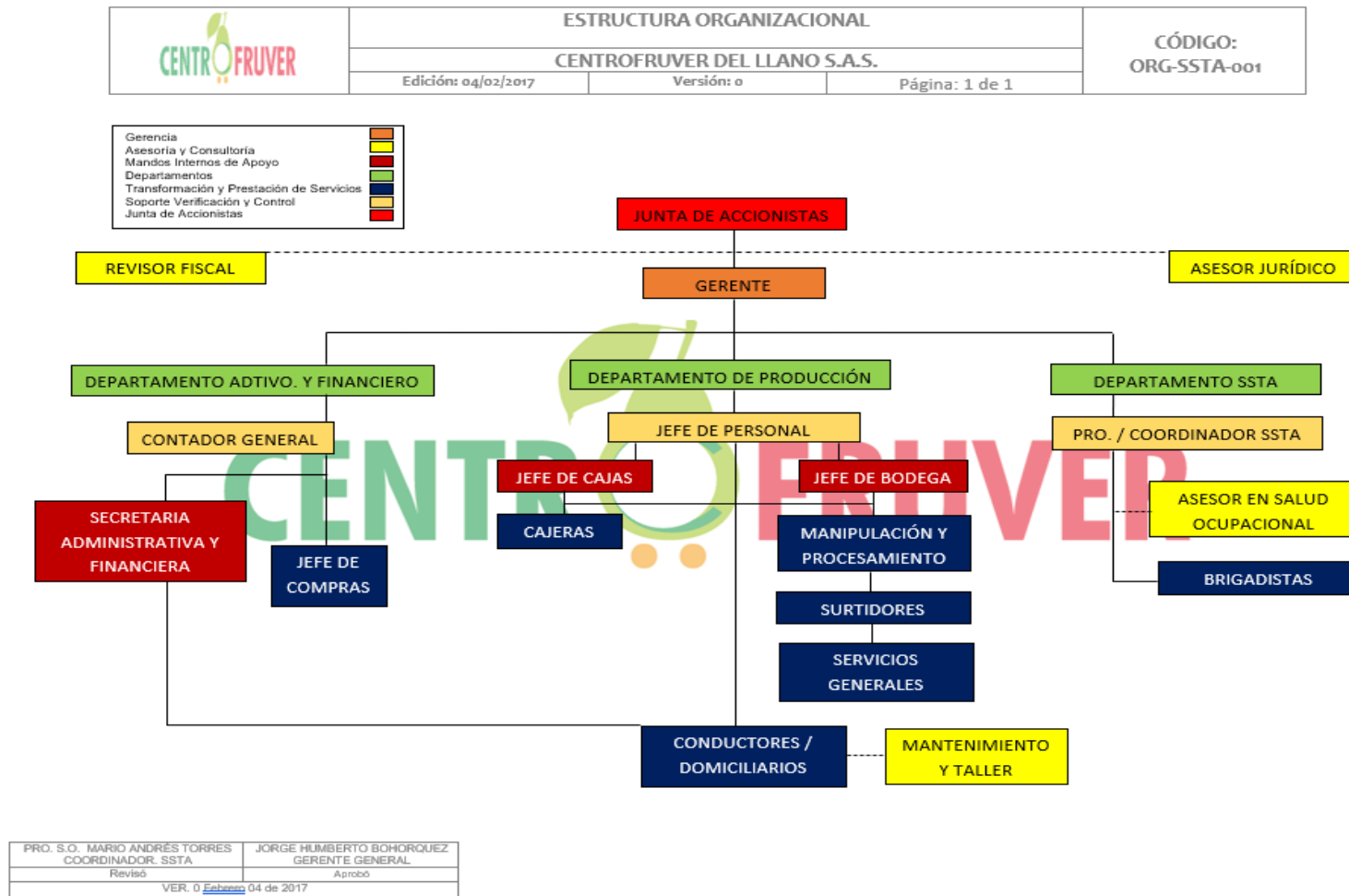
Es por esto y de acuerdo a lo arrojado en el instrumento de recolección de información realizado en el presente proyecto que es necesario actualizar un organigrama que permita representar la realidad de la empresa para que la información sea confiable y generalizada, ya que con su crecimiento se han incorporado nuevos cargos y a ellos se han delegado nuevas funciones. Un organigrama actualizado para CENTROFRUVER DEL LLANO ayudara a identificar si se presentan roles duplicados que no

funcionen de manera óptima y ayudara a que los nuevos integrantes conozcan las áreas, niveles jerárquicos, distingan a quien corresponden ciertas responsabilidades, la manera en cómo los cargos se interrelacionan y su cadena de mando.

Por consiguiente, se propone un organigrama actualizado el cual incluya en esté los nuevos cargos que han surgido y que actualmente funcionan en la empresa, lo anterior, con el fin de trabajar a la empresa establecer los departamentos actualmente constituidos y así como los nuevos cargos que permiten el desarrollo general de los procesos y procedimientos de la empresa, y los cuales son requeridos para el planteamiento del manual:

Actual organigrama organizacional:

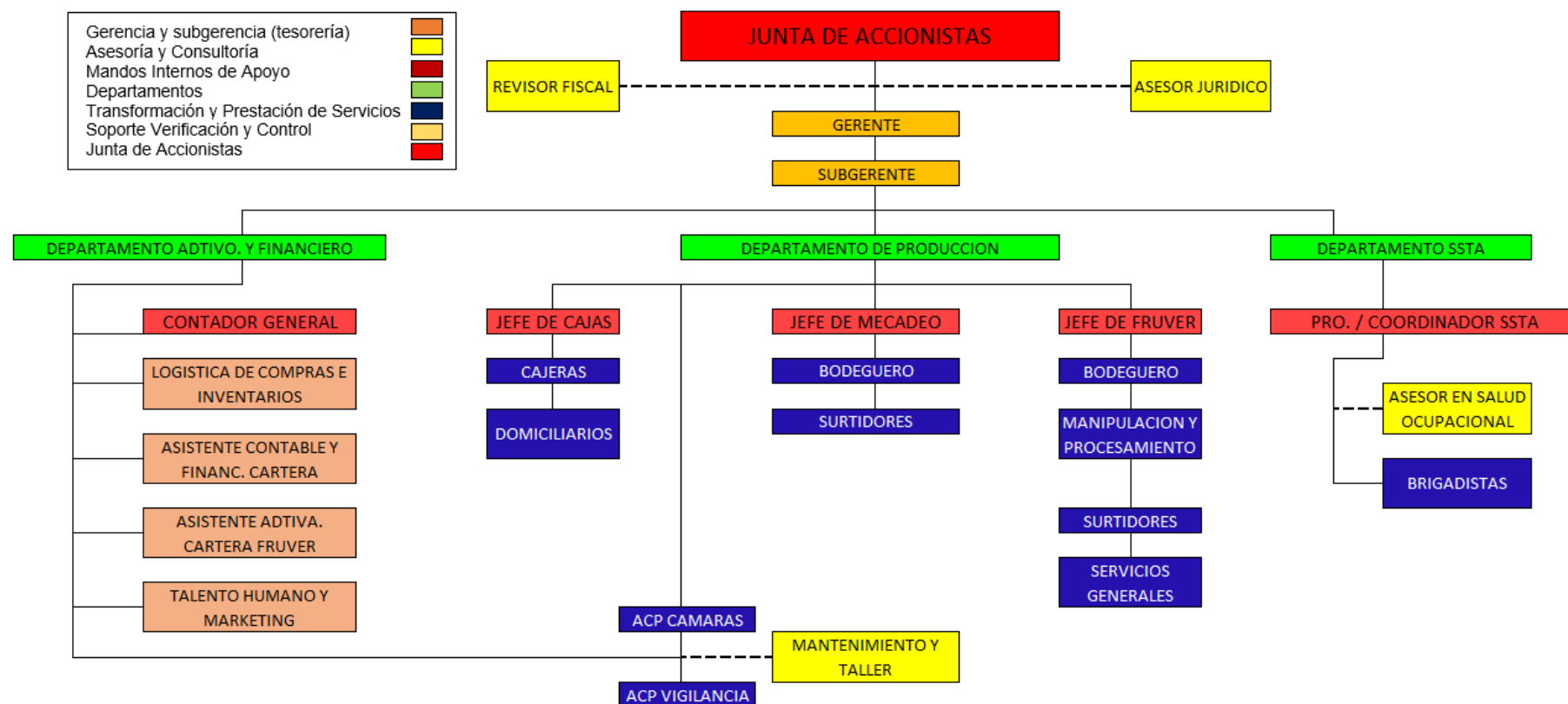
Figura 7



Fuente: CentroFruver del Llano S.A.S (2023)

Propuesta actualizada de organigrama organizacional:

Figura 8



Fuente: elaboración propia.

9.4. Propuesta de la cultura organizacional:

Resulta necesario proponer una nueva cultura corporativa que trabaje de manera conjunta con la plataforma estratégica, la cual permita a la empresa generar identidad y sentido de pertenencia de parte de sus colaboradores, todo esto con el objetivo de establecer creencias, valores, políticas, tradiciones y entre otros aspectos que permitan el desarrollo y aplicación adecuada como parte fundamental en la ejecución de la propuesta del manual de procesos y procedimientos.

Es necesario aclarar que, es una propuesta de cultura subjetiva, es decir, desde el conocimiento recibido en la carrera de Administración de Empresas se plantea. Sin embargo, toda empresa tiene derecho a considerar el modelo de cultura organizacional que más les conviene de acuerdo a su identidad corporativa. En este sentido, conviene realizar otro proceso investigativo para implementar el modelo indicado.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se presenta una proyección de la cultura organizacional como estrategia de identidad para el equipo de trabajo de CentroFruver del Llano S.A.S:

García (2017) expresa el Modelo Denison como una metodología usada para llevar a cabo el diagnóstico, planteamiento y ejecución de determinada cultura organizacional en las empresas, independientemente de si el tamaño de esta es pequeña, mediana o grande. De igual forma, permite establecer una identidad que represente la empresa y así como cada uno de los colaboradores que hagan parte de esta, lo anterior basado en aspectos internos, externos, flexibles y estables dentro de la organización, haciendo de esta una cultura completa y concisa.

Dicho modelo se desarrolla teniendo en cuenta 4 dimensiones que son: Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia; y así como 3 fases que se desglosan en:

- *Input:* pre – diagnóstico el cual permite identificar las necesidades, detectar oportunidades, plantear un plan de acción y realizar un análisis general de la situación actual que presenta la organización (Matriz FODA). Se establece una visión de la cultura.
- *Desarrollo:* Aplicación de la herramienta diagnóstica.
- *Output:* Comparación entre la cultura esperada vs cultura actual de la empresa y planteamiento y ejecución de las dimensiones.

Al contar en las organizaciones con distintas formas y métodos de cultura corporativa, se propone para CentroFruver del Llano S.A.S la aplicabilidad del Modelo Denison, ya que este tipo de cultura es adaptativa para cualquier ambiente laboral, contiene 4 dimensiones de medición que permiten un análisis y desarrollo minucioso de una próxima cultura y a su vez, una participación activa de cada

miembro de la empresa; lo cual permite a los colaboradores de la empresa en estudio participar de manera eficaz tal y como se evidencio en el contenido de resultados de la presente investigación.

Figura 9



Fuente: Denison (1994)

A continuación, se plasma la propuesta cultural para CentroFruver del Llano S.A.S:

1. Para la adaptabilidad:

- Aprendizaje corporativo: Encuentros / capacitaciones de aprendizaje y culturales
- Orientación hacia el cliente: Realce y trabajo en la fidelización de clientes
- Disposición hacia el cambio: Cambios de rutina (horarios, sede de trabajo, factor innovación, etc.)

2. Para la misión:

- Dirección estratégica: Liderazgo y directrices con enfoque estratégico y visionario
- Metas y objetivos: Creación de metas, objetivos y estrategias organizacionales
- Visión: Establecimiento de una visión

Base o centro: Historia y evolución de CentroFruver del Llano S.A.S

3. Para la participación:

- Empoderamiento: Actividades y desarrollo de funciones por medio del trabajo en equipo
- Modelo de trabajo en equipo: Fortalecimiento de habilidades, capacidades y destrezas individuales o grupales

- Liderazgo activo: Integración de clientes, trabajadores, proveedores y superiores a las actividades organizacionales

4. Para la consistencia:

- Valores corporativos: Establecimiento de valores básicos dentro de la organización
- Acuerdos: Integración de políticas organizacionales que permitan el desarrollo del trabajo basado en acuerdos funcionales para las partes
- Incorporación y coordinación: Coordinación e integración jerárquico de la empresa, para el desarrollo de procesos, procedimientos y funciones

Tabla 4: Proyección de las fases del modelo Denison para CentroFruver del Llano S.A.S.

	Actividades	Herramientas	Participantes
<i>Input</i>	1. Conocer mediante encuestas y / o entrevistas el estado actual de la empresa en temas de cultura corporativa. 2. Identificar necesidades. 3. Desarrollo de matriz FODA. 5. Establecer la “cultura ideal” teniendo en cuenta las 4 dimensiones del modelo Denison. 4. Desarrollo del plan de acción.	Preguntas específicas para las encuestas y / o entrevistas, matriz FODA, formato de evaluación para establecimiento de la cultura ideal.	Encargado del proceso y orientador o experto en el tema
<i>Desarrollo</i>	1. Aplicación de la herramienta diagnóstica.	Encuesta de medición de Cultura Organizacional	Encargado del proceso, orientador o experto en el tema y participantes
<i>Output</i>	1. Comparación de cultura esperado por la empresa vs cultura actual	Plan de trabajo para desarrollo, ejecución y aplicabilidad	Encargado del proceso, orientador o experto en el tema y participantes

10. Conclusiones

- La empresa CentroFruver del Llano S.A.S manifiesta a través del diagnóstico situacional la necesidad urgente de elaborar e implementar un manual de procesos y procedimientos el cual les permita a todos sus integrantes trabajar de manera coordinada y hacia la consecución de los objetivos y metas institucionales.
- Desde una perspectiva organizacional la empresa no cuenta con flujogramas de procesos o ningún otro esquema que permitan desarrollar actividades de manera organizada y cronológica, ilustrando cada uno de los procesos y así como los métodos y técnicas que llevan a la consecución de las funciones.
- Actualmente CentroFruver de Llano S.A.S desarrolla sus funciones en base a un organigrama institucional el cual no cuenta con la actualización de cargos que al día de hoy posee y requiere la empresa, dejando como muestra la descoordinación de funciones, cargas laborales, falencias comunicativas, roles jerárquicos no apropiados ni aplicados, descoordinación en el desarrollo de procesos, y entre otros.
- La organización no cuenta con un modelo de cultura que permita establecer una identidad corporativa, por lo tanto los trabajadores actualmente desarrollan sus funciones en base a su propio criterio, puesto que las directrices no han logrado incentivar, promover y establecer valores, políticas, tradiciones, etc.
- Como participantes del presente estudio y estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, se logra identificar distintos factores que son evidentes en los resultados de los instrumentos, los cuales la empresa debe prestar su total atención para de este modo seguir brindando un servicio íntegro a la comunidad y así como a sus colaboradores, con el fin de seguir posicionándose en el mercado.

11. Recomendaciones

- A lo largo de la propuesta investigativa, se encontraron vacíos operacionales desde la parte administrativa y / o gerencial de la empresa, por lo tanto, hacia la academia y así como a las diversas instituciones se les recomienda aplicar desde un inicio la investigación académica, científica, de mercado, etc, las cuales permitan guiar de manera correcta la operatividad de la empresa, y la cual a su vez permita un acercamiento directo por parte de los estudiantes hacia la investigación empresarial.
- Se recomienda a CentroFruver del Llano S.A.S fortalecer su estructura empresarial desde una perspectiva administrativa, es decir, revisar aspectos tales como: actuales departamentos de la empresa, sus funciones y cargos, niveles de autoridad y responsabilidad, interacción entre departamentos, cultura organizacional, plataforma estratégica, los procesos y procedimientos y así como sus técnicas, métodos y formas de desarrollo.
- Brindar la importancia necesaria y que amerita el establecimiento de una estructura organizacional, funcional y óptima para la empresa, y así como a todo aquello que respecta a la cultura organizacional de la misma, de manera que permita crear una identidad propia, un mejor ambiente laboral, un involucramiento e interés cultural y un sentido de pertenencia hacia la empresa, la labor y el servicio, sea esta una pequeña, mediana o grande organización.
- Establecer, contratar y / o realizar un convenio que permita involucrar el personal necesario y el cual se encargue de la implementación y seguimiento de la integración de un manual de procesos y procedimientos en la empresa, enlazado de igual forma a la consecución de los objetivos planteados para el diseño de un manual y los cuales son los propuestos en el presente proyecto.

12. Bibliografía

Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173 <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>

Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: planeación & estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.

Arango, Rodríguez, Páez. (2023). Propuesta de un modelo estratégico para el aprovechamiento de las frutas y verduras que impactan el indicador de filtración de Mercados Colsubsidio en el punto de venta Calle 26 sobre la ciudad de Bogotá [Tesis de grado]. Universidad ECCI. Tomado de: <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/3493/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ardila Rojas, A. K. (2021). Implementación de direccionamiento estratégico, flujograma de ventas y mejoramiento del sistema de inventarios de la empresa Acrílicos Aluminios y Policarbonatos – ACRIPOLY SAS. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/113a3536-da18-4cbd-a3a7-4debd9e7f646/content>

Benítez Pincay, L. J., Bonín Campos, E. V., Vacacela Conforme, L. J., & Guaman Yanza, G. A... (2022). Prototipo De Manual De Procedimientos Para La Administración Del Bar “La Bodeguita” Cantón Durán. *Prohominum*, 3(2 Extraordinario), 147–171 <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0070>

Berghe, E. (2005). *Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI*. Ediciones ECOE. Colombia.

Calvo Rojas, J., Pelegrín Mesa, A., & Gil Basulto, M. S. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96-118. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552018000100006&script=sci_arttext

Cardozo, F. (1999). *Los mercados del sector frutícola colombiano implicaciones y perspectivas para la ciencia y la tecnología*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12324/19945>.

Carrascal Gallego, M. C. (2023). Diseño de la Plataforma Estratégica de la Empresa Inversiones Casa Grande SAS ubicada en el municipio de Arboletes Antioquia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/35908>

Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Productividad y competitividad. https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

Chiavenato, I. (2000) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.

Consejo Nacional de Política Económica y Social, D. N. de P. (2016). *Política Nacional de Desarrollo Productivo* (Departamento Nacional de Planeación). Bogotá, Colombia

Córdova Baño, S. A. (2021). *Plan de diseño organizacional para la empresa Nutvecinsa SA* (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2021.). <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4668>

Cújar Vertel, A. D. C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232013000300010&script=sci_arttext

De Ita, M. M., & Eugenia, M. (1994). El concepto de productividad en el análisis económico. *Red de Estudios de la Economía Mundial*. México.

De Pelekais, C. (s. f.). *Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas*. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100012

Denison, D.R., by Neale, W. (1994). Denison Organizacional Culture Survey. Ann Arbor: Aviat.

Dini, M. (2019). Centros de desarrollo empresarial en América Latina: Lecciones de política de cinco experiencias institucionales. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/41d7048b-b3b6-43ca-84d4-5aa30866cbf6/content>

El Desarrollo local. Enfoques para su conceptualización. (2016). *Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 13(39), 229.

Fajardo, C. E. M. (1995). Del concepto de productividad en el management clásico al concepto de eficacia en el management contemporáneo. *Innovar*, (6), 66-79. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19135>

Frassa, M. J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización*. <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/133290/Documento.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fuentes Portillo, M. E. (2020). Plataforma estratégica, de la Corporación Río Abajo Cultura y Comunicaciones ubicada en el Municipio de Caucasia, Antioquia.

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16442/1/Proyecto%20Grado-Maida%20Fuentes.pdf>

García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 5(1), 163-174. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-92672006000100012&script=sci_arttext

García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Revista Perspectivas*, (39), 75-102. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332017000100004&script=sci_arttext

González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

Growp. (2017, 30 enero). La estructura organizacional [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=NpsfJIWNlg>

Heincke, M. (2005). La responsabilidad social empresarial: ¿ una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia? *Revista opera*, 5(5), 55-74. <https://www.redalyc.org/pdf/675/67550505.pdf>

Hernandez, R., & Pinzon, M. (2007). Perfil competitivo del sector frutícola colombiano: Las frutas como alternativa de crecimiento económico. *Proyecto de grado para optar por el título de economista Universidad de San Buenaventura*, 15.

Hernández, Sampieri (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición

Íñigo Moreno, P. (2022). *Cambios en la estructura organizativa de la empresa. Estudio del caso*. [Tesis de pregrado]. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/55010/TFG-O-2135.pdf?sequence=1>

Lasprilla, D. M. (2011b). Estado actual de fruticultura colombiana y perspectivas para su desarrollo. *Revista Brasileira De Fruticultura*, 33(spe1), 199-205. <https://doi.org/10.1590/s0100-29452011000500023>

Lobo, G. (2007). Los sistemas productivos locales como alternativa para el desarrollo del municipio La Ceiba. *Agroalimentaria*, 13(25), 124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199216336009>

María Isabel Asanza Molina, Marisol Massiel Miranda Torres, Rafael Mario Ortiz Zambrano y Jorge Alfredo Espín Martínez (2016): “Manual de procedimiento en la empresa”, Revista Caribeña

de Ciencias Sociales (noviembre 2016). Recuperado de:
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>

Mautino Gonzales, J., & Ramirez Diaz, M. (2017). Centro Empresarial-Comercial en San isidro. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/1017?locale-attribute=en>

Mejía, C. (1998). Indicadores de efectividad y eficacia. *Obtenido de Centro de Estudios en Planificación, Políticas Públicas e Investigación Ambiental*: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>.

Molina, M. I., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 15.

Olarte Niño, J. C. (2017). Diseño de la plataforma estratégica organizacional para la Asociación de Trapiche Comunitario de Caipal. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16915>

Palencia-Sánchez, F. (2020). Trabajo sustentable y saludable en un entorno cambiante: ¿Cuál es el papel y los aportes de la Salud Pública?. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 2297-2304.

Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
<https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>

Pérez, E. (2018). Elaboración de un manual de procedimientos para el área de cocimiento. <http://reini.utcv.edu.mx/bitstream/123456789/415/1/6282.pdf>

Pqs, R. (2022). Cuatro tipos de estándares que benefician a las Pymes. *PQS*.
<https://pqs.pe/emprendimiento/cuatro-tipos-de-estandares-que-benefician-las-pymes/>

Rodríguez Ospina, S. (2022). El rol de la comercialización en la apropiación de valor agrícola. *¿Cómo la comercialización interfiere en el valor de los productos de los fruticultores del Tolima?* [Tesis de grado]. Universidad de los Andes.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/58665/El%20rol%20de%20la%20comercializaci%C3%B3n%20en%20la%20apropiaci%C3%B3n%20de%20valor%20agr%C3%ADcola%20%20por%20Santiago%20Rodríguez%202022-10.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Rodríguez, J. (2002). El manual como herramienta de comunicación. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Retrieved from http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf

Rodríguez, J. (2002). El manual como herramienta de comunicación. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Retrieved from http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf

Roman, W., De Pelekais, C., & Pelekais, E. (2009). Innovación en el proceso organizacional clave del éxito gerencia. *COEPTUM*, 1(1), 62-79. <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1626/375>

Tech, R. T. F. (2023, 22 mayo). Normas de inocuidad alimentaria en Colombia. *THE FOOD TECH - Medio de noticias líder en la Industria de Alimentos y Bebidas*. <https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/normas-de-inocuidad-alimentaria-en-colombia/#:~:text=Las%20normas%20de%20inocuidad%20alimentaria%20en%20Colombia%20se%20basan%20en,comercializaci%C3%B3n%20y%20consumo%20de%20alimentos.>

Vergara, I. M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramienta de control interno de una organización. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 250. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202017000300038&script=sci_arttext&tlng=en

Villacorta, A. (2019). La velocidad del riesgo en un entorno cambiante. *Contabilidad y Finanzas*, 3(2). 9-11. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/8566>

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Recuperado de: <https://acortar.link/GJDudl>

Yngrid V, Carlos R, Wilfredo G. (2012, julio). *Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad*. XVI Congreso de Ingeniería de Organización., Puerto Ordaz, Bolívar, Venezuela. https://oa.upm.es/19402/1/INVE_MEM_2012_139916.pdf

Zaldivar Almarales, D. A., Valenzuela Velasco, C. A., Gómez Sánchez, C. S., & Loja Soriano, G. S. (2021). Manual De Procedimientos Para El Proceso Productivo De La Empresa Hilanderías Unidas S.A. *Prohominum*, 3(Extraordinario 2), 11–37. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0065>

Zambrano Banchón (2011). Diseño de un Manuel de procedimientos para el Departamento de operaciones y logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011. (Tesis de grado) <https://www.redalyc.org/pdf/675/67550505.pdf>

13. Anexos

▪ Anexo 1: Instrumento modelo (encuesta):

La información recolectada por este medio es de carácter confidencial y reservado, y será usada exclusivamente para fines académicos e investigativos del trabajo de grado de las estudiantes Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, de la Universidad Santo Tomás Tunja - Facultad de Administración de Empresas. Adjunto a este formato, se le hará entrega de un consentimiento informado para el tratamiento de datos.

¡Agradecemos anticipadamente su valiosa participación y colaboración!

Identifíquese según corresponde:

- Soy empleado de CentroFruver del Llano – Dpto. Administrativo y Financiero
- Soy empleado de CentroFruver del Llano – Dpto. Producción
- Soy Cliente de Centrofruver del Llano

1. ¿Usted, como trabajador o cliente de CentroFruver, considera necesaria la implementación de un manual de procesos y procedimientos?

- Si
- No

2. ¿Considera que la parte operativa de la empresa en la actualidad maneja una logística clara y concisa en sus procesos?

- Si
- No

3. ¿Considera Usted, desde su perspectiva que la actual estructura organizacional requiere algún ajuste?

- Si
- No

Si su anterior respuesta fue SI, ¿de qué tipo?

- Operativo
- Administrativo
- Financiero

- De Cultura Organizacional
- Otra: _____

4. ¿Le gustaría contar con flujogramas organizacionales dentro de cada departamento para su guía, aprendizaje y desarrollo, sea Usted cliente o empleado?

- Si
- No

5. Pregunta abierta: ¿Desde su perspectiva como trabajador o cliente de CentroFruver, ve reflejado en el día a día una aplicabilidad de los principios y valores corporativos de la empresa? Si / No ¿Por qué?

▪ **Anexo 2: Instrumento modelo (entrevista):**

Entrevista a Superiores: La información recolectada por este medio es de carácter confidencial y reservado, y será usada exclusivamente para fines académicos e investigativos del trabajo de grado de las estudiantes Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, de la Universidad Santo Tomás Tunja - Facultad de Administración de Empresas. Adjunto a este formato, se le hará entrega de un consentimiento informado para el tratamiento de datos.

Cargo: _____

Cuestionario de preguntas:

1. ¿Existe dentro de CentroFruver del Llano S.A.S algún manual de procesos y procedimientos?

- Si
- No

2. ¿Existen prácticas administrativas variables dentro de la organización?

- Si
- No

Si su respuesta es sí, indique cuáles:

3. ¿La empresa ha diseñado flujogramas para cada uno de los procesos de las diferentes áreas?

- Si
- No

4. ¿Existe algún documento o manual donde se encuentren estipuladas las funciones de cada trabajador en las diferentes áreas?

- Si
- No

5. ¿El organigrama reviste para Usted Importancia?

- Si
- No

¿Por qué? _____

6. ¿Usted desde su cargo como superior divulga los principios y valores corporativos del mismo modo que las funciones de cada departamento?

- Si
- No

¿Por qué? _____

7. ¿Cómo es el proceso de selección de personal que se realiza en la empresa?

Firma: _____

¡Agradecemos su valiosa participación y colaboración!

- **Anexo 3: Entrevistas a superiores y consentimientos informados:**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

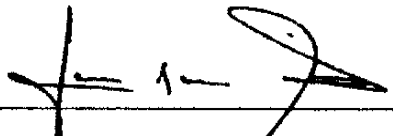
Yo Jorge Humberto Pachoiquez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 06 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: 
Cédula: 7.172.194. tunja

Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa

CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare.

- **Entrevista a Superiores:** La información recolectada por este medio es de carácter confidencial y reservado, y será usada exclusivamente para fines académicos e investigativos del trabajo de grado de las estudiantes Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, de la Universidad Santo Tomás Tunja - Facultad de Administración de Empresas. Adjunto a este formato, se le hará entrega de un consentimiento informado para el tratamiento de datos.

Cargo: Gerente General

Cuestionario de preguntas:

1. **¿Existe dentro de CentroFruver del Llano S.A.S algún manual de procesos y procedimientos?**

a. Si

☒ b. No

2. **¿Existen prácticas administrativas variables dentro de la organización?**

☒ a. Si

b. No

Si su respuesta es sí, indique cuáles:

Innovación, servicio al cliente, negociaciones con los clientes, eventos comerciales para mejorar ventas.

3. **¿La empresa ha diseñado flujogramas para cada uno de los procesos de las diferentes áreas?**

a. Si

☒ b. No

4. **¿Existe algún documento o manual donde se encuentren estipuladas las funciones de cada trabajador en las diferentes áreas?**

a. Si

☒ b. No

5. **¿El organigrama reviste para Usted Importancia?**

☒ a. Si

b. No

¿Por qué?

Porque de ahí se organiza la empresa desde el área administrativa y operativa.

6. ¿Usted desde su cargo como superior divulga los principios y valores corporativos del mismo modo que las funciones de cada departamento?

☒ a. Si

b. No

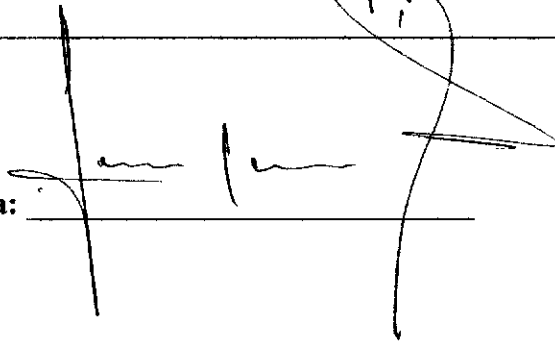
¿Por qué?

Porque se requiere de personal honesto, responsable y un buen sentido de pertenencia.

7. ¿Cómo es el proceso de selección de personal que se realiza en la empresa?

Se reclutan hojas de vida, se tiene en cuenta la presentación, y experiencia, las recibe la persona de talento humano y se valoran, evalúan y se selecciona para la vacante que estén ofreciendo, se entrevistan y pasan a inducción.

Firma:



¡Agradecemos su valiosa participación y colaboración!

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Floralba Muñoz Muñoz declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 9 días del mes 10 del año 2023.

Firma: 

Cédula: 33388843 Tunja

Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa

CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare.

- **Entrevista a Superiores:** La información recolectada por este medio es de carácter confidencial y reservado, y será usada exclusivamente para fines académicos e investigativos del trabajo de grado de las estudiantes Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, de la Universidad Santo Tomás Tunja - Facultad de Administración de Empresas. Adjunto a este formato, se le hará entrega de un consentimiento informado para el tratamiento de datos.

Cargo: Tesorera / Administradora.

Cuestionario de preguntas:

1. ¿Existe dentro de CentroFruver del Llano S.A.S algún manual de procesos y procedimientos?
a. Si
☒ b. No

2. ¿Existen prácticas administrativas variables dentro de la organización?

☒ Si
b. No

Si su respuesta es sí, indique cuáles:

Intentamos trabajar bajo una misma dirección
para llegar a un feliz termino de cierta labor.

3. ¿La empresa ha diseñado flujogramas para cada uno de los procesos de las diferentes áreas?

a. Si
☒ b. No

4. ¿Existe algún documento o manual donde se encuentren estipuladas las funciones de cada trabajador en las diferentes áreas?

☒ Si
b. No

5. ¿El organigrama reviste para Usted Importancia?

☒ Si
b. No

¿Por qué?

Porque con este tenemos un orden y así mismo darle a conocer al trabajador su cargo y sus funciones correspondientes. Además lo tenemos en cuenta para explicar a quien se podría acudir en caso que determinada persona no pueda desempeñar funciones. o este ausente.

6. ¿Usted desde su cargo como superior divulga los principios y valores corporativos del mismo modo que las funciones de cada departamento?

☒ Si

b. No

¿Por qué?

Porque desde mi cargo visualizo como se llevan a cabo las tareas en general y califico a la empresa como exitosa, con disposición para servir, calidad y aceptación por la población. Lo que transmito a los trabajadores es que tengan sentido de pertenencia sembrando humanidad, compromiso y responsabilidad.

7. ¿Cómo es el proceso de selección de personal que se realiza en la empresa?

Dependiendo el area, se clasifica el personal, se analiza su hoja de vida en el area de talento humano, no exigimos experiencia, nos interesa darle al postulante la oportunidad de aprender como todo el mundo lo merece.

Firma:

Tuiza María V. M.
33368343 Tuiza.

¡Agradecemos su valiosa participación y colaboración!

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Shirley Molina Duarte declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 03 días del mes Oct. del año **2023**.

Firma: Shirley Molina Duarte

Cédula: 1057580717

**Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa
CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare.**

- **Entrevista a Superiores:** La información recolectada por este medio es de carácter confidencial y reservado, y será usada exclusivamente para fines académicos e investigativos del trabajo de grado de las estudiantes Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, de la Universidad Santo Tomás Tunja - Facultad de Administración de Empresas. Adjunto a este formato, se le hará entrega de un consentimiento informado para el tratamiento de datos.

Cargo: Jefe Operativo mercadeo.

Cuestionario de preguntas:

1. **¿Existe dentro de CentroFruver del Llano S.A.S algún manual de procesos y procedimientos?**
 - a. Si
 - ☒ b. No
2. **¿Existen prácticas administrativas variables dentro de la organización?**
 - ☒ a. Si
 - b. No

Si su respuesta es sí, indique cuáles:
las actividades se realizan dependiendo la necesidad y prioridad para empezar a desarrollarlas.
3. **¿La empresa ha diseñado flujogramas para cada uno de los procesos de las diferentes áreas?**
 - a. Si
 - ☒ b. No
4. **¿Existe algún documento o manual donde se encuentren estipuladas las funciones de cada trabajador en las diferentes áreas?**
 - ☒ a. Si
 - b. No
5. **¿El organigrama reviste para Usted Importancia?**
 - ☒ a. Si
 - b. No

¿Por qué?

Es importante para mantener el orden de hacer las actividades y tener en cuenta las personas que nos dirigen.

6. ¿Usted desde su cargo como superior divulga los principios y valores corporativos del mismo modo que las funciones de cada departamento?

☒ a. Si

b. No

¿Por qué?

Porque se trata de transmitir a los trabajadores la responsabilidad al cumplir con nuestras funciones y hacerlo de la mejor manera.

7. ¿Cómo es el proceso de selección de personal que se realiza en la empresa?

Depende de como se llegue a contactar a la persona, pasa a una entrevista como lo fue en mi caso y se le presenta la propuesta del cargo en sí y se recibe la inducción.

Firma:

SHIRLEY M.
1.057.580.717.

¡Agradecemos su valiosa participación y colaboración!

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Camilo Andrés Pérez Nuñez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 06 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 101039381

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Sefersson Fabian Patiño M. declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***"Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare"***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 4 días del mes Octubre del año **2023**.

Firma: Sefersson Fabian P.

Cédula: 1057588581

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Etni Atalía Almeida Chaparro declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 04 días del mes Octubre del año **2023**.

Firma:



Cédula:

1.116.555.513

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Laura Tatiana Bohorquez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 2 días del mes Octubre del año 2023.

Firma: Laura Bohorquez

Cédula: 1.116.547.212

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Yancy Dirley Vargaw M. declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

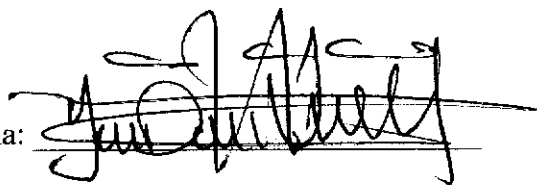
A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 2 días del mes octubre del año 2023.

Firma:



Cédula:

146546300

CONSENTIMIENTO INFORMADO

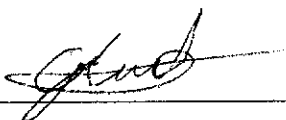
Yo Juan Jose Varón Corredor declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 03 días del mes 10 del año 2023.

Firma: 

Cédula: 1000573924

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Shirley Molina Duarte declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 03 días del mes Oct. del año **2023**.

Firma: SHIRLEY

Cédula: 1057580717

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Ivon Meneses declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 04 días del mes 10 del año 2023.

Firma: Ivon Meneses

Cédula: 1118571656

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Jose Alexander Castro M. declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***"Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare"***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 4 días del mes octubre del año **2023**.

Firma:



Cédula: 1121909048 y/cio

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Julio Cesar Garces declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 4 días del mes 10 del año 2023.

Firma: Julio Cesar Garces

Cédula: 14473694

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Zeidy Ximena Estévez Anzueta declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 04 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: Ximena Estévez 

Cédula: 1-125-548.290

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Paula Katherine Rgou Perez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

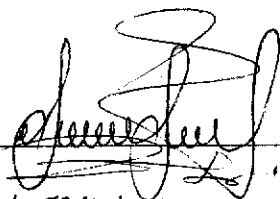
Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 3 días del mes Octubre del año **2023**.

Firma: _____

Cédula: _____



1052418101

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Enen Alberto Uobno declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 03 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 1006443091

CONSENTIMIENTO INFORMADO

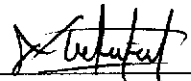
Yo Maria Fernanda Para Figueredo declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 05 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 105360450

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo HARRY ESTEBAN GARCIA AÑILA declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 03 días del mes 10 del año 2023.

Firma: HARRY ESTEBAN GARCIA AÑILA

Cédula: 1056783272

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Helda Johana Figueredo Martinez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***"Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare"***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 06 días del mes Octubre del año **2023**.

Firma: Helda Figueredo

Cédula: 1006443318-

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Valerie Chaparro Bedoya declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 06 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: Valerie Chaparro
1029661034

Cédula: _____

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Nathalia Perilla declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 06 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: Nathalia P.

Cédula: 1029660236

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Alberto Muñoz declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los ____ días del mes _____ del año 2023.

Firma: Alberto Muñoz

Cédula: 9432781

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Gerardo Posas Morales declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 7 días del mes 10 del año 2023.

Firma: Gerardo Posas Morales

Cédula: 33646118

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo DANILLO MENDIVEISO LEAL declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 07 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: DANILLO M.

Cédula: 1116664771

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo John Robert Zarama, declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 06 días del mes oct del año **2023**.

Firma: John Zarama
Cédula: 87712659

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Julian David Hernandez Contreras declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 07 días del mes 10 del año **2023**.

Firma:

Cédula:

10064413166

CONSENTIMIENTO INFORMADO

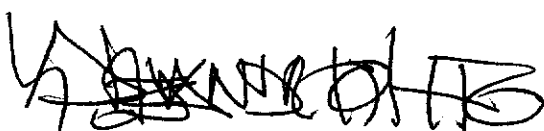
Yo Luis Alejandro Nino declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 08 días del mes Oct. del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 74751928

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Yelson Rivera declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 08 días del mes octubre del año 2023.

Firma: _____

Cédula: _____

1.116.551.202.- Aguazul.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Mplena Ayala Contreras declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 9 días del mes 10 del año 2023.

Firma: Mplena Ayala

Cédula: 9006441627

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Sharon Lizeeth González Pérez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 09 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 1.116.548.290

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Rosa Adela Monterrey S. declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***"Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare"***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 07 días del mes 10 del año 2023.

Firma: Rosa Adela Monterrey S.

Cédula: 40514098

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo VICTORIA OLIVEROS R. declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 08 días del mes 10 del año 2023.

Firma: Victoria Oliveros R.

Cédula: 47433391 Yopal

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Jimena Ramírez Bohórquez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 08 días del mes Octubre del año **2023**.

Firma: Jimena Ramírez B.

Cédula: 1002330599

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Yasmir Elena Puentes. declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los ____ días del mes _____ del año **2023**.

Firma: Yasmir Elena P
Cédula: 33.375.567.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo JUAN SEBASTIÁN ZARZUELA RIVERA declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

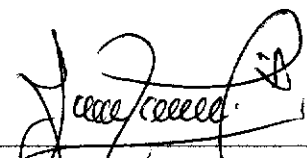
Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 06 días del mes OCTUBRE del año 2023.

Firma:

Cédula:


1116553652

CONSENTIMIENTO INFORMADO

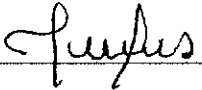
Yo Celia Mora declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 07 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 47436191

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Ruben Arico Nansaque declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

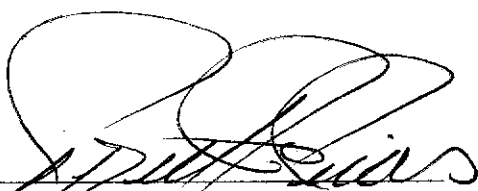
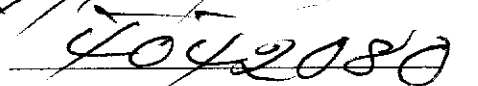
Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 06 días del mes 10 del año 2023.

Firma:

Cédula:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Jorge Alejandro Rizo declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 6 días del mes octubre del año **2023**.

Firma: Jorge Rizo

Cédula: 1116155501

Aguazul – Casanare

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Yartha C. Riveros Ruiz declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 05 días del mes octubre del año **2023**.

Firma: Yartha C. Riveros Ruiz
Cédula: 28308330

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Wiviana Faria Mangua declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los ____ días del mes _____ del año **2023**.

Firma: Wiviana Faria

Cédula: 1001590145

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Javier Fernando Tomay declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***"Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare"***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 06 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: Javier Fernando Tomay

Cédula: 1716545396

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Emanuel Jesus Dorán Gonzalez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 03 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: Emanuel D

Cédula: 206812

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Alejandra Barrera Cruz. declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms ***(si soy colaborador o cliente)*** o entrevista ***(si soy jefe o gerente)*** y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los ____ días del mes _____ del año **2023**.

Firma: Alejandra Barrera C. AB.

Cédula: 1006442629.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

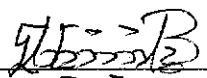
Yo Gloria Concedor Bohórquez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 3 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 40043946.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Victor Julian Martinez Arevalo declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

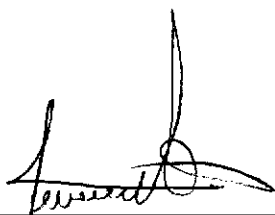
A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 04 días del mes Octubre del año **2023**.

Firma:



Cédula:

116551736

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Ivan Toro Carciofi declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los ____ días del mes _____ del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 1039101584

CONSENTIMIENTO INFORMADO

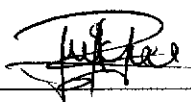
Yo Fanny Yaneth Parada Mesa declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 04 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 46385580

CONSENTIMIENTO INFORMADO

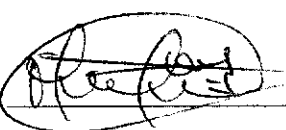
Yo Hanely Ibañez Rendón declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 03 días del mes Octubre del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 1052403735

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Adriana Vanessa Jimenez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 4 días del mes Octubre del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 1116553.209

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Durian Norbey Chinchilla Romera declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 3 días del mes octubre del año **2023**.

Firma: Durian Chinchilla

Cédula: 1007469648

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Yuliana Vaquiro Cardozo declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 03 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 1.116.547.898

CONSENTIMIENTO INFORMADO

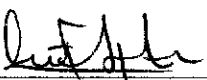
Yo Luisa Fernanda Salcedo Arévalo declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms (*si soy colaborador o cliente*) o entrevista (*si soy jefe o gerente*) y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 02 días del mes octubre del año **2023**.

Firma: 

Cédula: 1116549363

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Marlon David Zarama Puentes declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 02 días del mes 10 del año **2023**.

Firma:

Cédula:


1116553656

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Doris Nirey Bohorquez N. declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***"Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare"***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 04 días del mes Octubre del año **2023**.

Firma: Doris Nirey Bohorquez

Cédula: 40041237 Tunja

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Libia Lugo Garzón declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 04 días del mes 10 del año 2023.

Firma: Libia Garzón

Cédula: 1006596355

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Wilson Sierra Soavito declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 26 días del mes 10 del año 2023.

Firma: Wilson Sierra Soavito

Cédula: 110713164

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Claudia Lebeth Uua declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 9 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: Claudia Uua

Cédula: 1116548663.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Oscar José García Páez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 09 días del mes 10. del año 2023.

Firma: 

Cédula: 29.781.427

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Julian Bohórquez declaro que he sido informado e invitado a participar de la investigación académica titulada ***“Implementar un manual de procesos y procedimientos de la empresa CentroFruver del Llano S.A.S en Aguazul – Casanare”***, que cuenta con el respaldo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja – Facultad de Administración de Empresas y del cual soy consciente de mi función como participante activo.

A partir de la información brindada por las estudiantes: Angie Daniela Bohorquez Muñoz y Liz Karolina Solano Lopez, conozco que dicho estudio busca la implementación de un manual de procesos y procedimientos para CentroFruver del Llano S.A.S.

Sé que mi participación se brindará por medio de una encuesta realizada a través de un formato de Google Forms *(si soy colaborador o cliente)* o entrevista *(si soy jefe o gerente)* y de lo cual entiendo que la información que brindaré será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos.

De igual forma, declaro que mis contribuciones en este proyecto se realizan de manera libre y voluntaria de cualquier imposición. Soy conocedor(a) que puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y que toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Dado lo anterior, autorizo a las estudiantes mencionadas con anterioridad en utilizar los datos con propósitos investigativos propendiendo en el beneficio de la empresa y el sector empresarial.

Lo anterior se firma a los 9 días del mes 10 del año **2023**.

Firma: Julian Bohórquez

Cédula: 1006558970