

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA
“ARANGO MONTOYA Y CIA “

GLORIA PATRICIA QUIROZ HENAO

INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ENVIGADO

2011

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA
"ARANGO MONTOYA Y CIA "

GLORIA PATRICIA QUIROZ HENAO

Trabajo de Grado.

Para obtener el título de:

Administradora de Negocios Internacionales

Asesor temático:

GEORGE EDWIN HERRERA

INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO.
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ENVIGADO

2011

NOTA DE ACEPTACION

Hacemos constar que el presente trabajo de grado ha sido aceptado por la Institución Universitaria de Envigado como requisito para optar por el título de Administración de Negocios Internacionales, De acuerdo con el reglamento interno.

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Envigado, Marzo 18\2011

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y la fortaleza para formarme y culminar esta etapa importante de mi vida.

A mis padres, especialmente a mi madre que me dió el apoyo y ánimo durante el proceso de mi formación.

Y a todas aquellas personas, docentes, compañeros, jefes que me han aportado sus conocimientos y colaboración desinteresada.

4. AGRADECIMIENTOS

A mis compañeros de trabajo por el tiempo y dedicación para la elaboración de este manual, a mi jefe por el tiempo y la oportunidad concedida para desarrollar este trabajo y a mi asesor por la orientación brindada durante la elaboración del trabajo de grado.

5. CONTENIDO

4.	AGRADECIMIENTOS	5
5.	CONTENIDO	6
1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1	DEFINICION DEL PROBLEMA	15
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3	DELIMITACION DEL PROBLEMA	16
2.	JUSTIFICACION	17
3.	OBJETIVOS	18
3.1	Objetivo general.	18
3.2	Objetivos específicos.....	18
4.	MARCO REFERENCIAL.....	19
4.1	Antecedentes.....	19
4.2	Marco Teórico.....	21
	Posibilidades y Limitaciones del Manual de Funciones:	24
	Posibilidades.....	25
	Limitaciones	25
5.	ESTRATEGIA METODOLOGICA.....	25
5.1	Tipo de estudio	25
5.2	Técnicas de estudio.....	25
5.3	Tipo de análisis.....	25
5.4	Fuentes de información:	27
6.	RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	28
	6.1 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	28
6.1.1	Manual de procesos	28
6.1.2	Manual de procedimientos	28
	6.2 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES	51

7.	CRONOGRAMA.....	66
8.	PRESUPUESTO.....	67
9.	CONCLUSIONES.....	70
10.	RECOMENDACIONES.....	71
11.	BIBLIOGRAFIA.....	72
12.	ANEXOS.....	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Recepción de llamadas.....	31
Tabla 2Gestion Documental	34
Tabla 3Manual control de inventario general.....	37
Tabla 4Novedad Equina	41
Tabla 5 Novedad Bovina.....	44
Tabla 6 Control empleados.....	47
Tabla 7 Manual o compra de pedido.....	50
Tabla 8MANUAL DESCRIPCION DE CARGO GERENTE.....	53
Tabla 9 Formato procedimientos Gerente.	54
Tabla 10MANUAL DESCRIPCION DE CARGO ASISTENTE GERENCIA.....	55
Tabla 11Formato procedimientos Asistente Gerencia	57
Tabla 12 MANUAL DESCRIPCION DE CARGO SECRETARIA	58
Tabla 13Formato procedimientos Secretaría	60
Tabla 14MANUAL DESCRIPCION DE CARGO CONTADOR.....	61
Tabla 15 Formato.....	63
Tabla 16MANUAL DESCRIPCION DE CARGO MENSAJERO	63
Tabla 17Mensajero	64

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 Recepción de llamadas.	30
Diagrama 2Gestión Documental	33
Diagrama 3 Control de Inventarios General.....	36
Diagrama 4Control de Inventarios Equino.	39
Diagrama 5 Control Novedad Bovina.....	42
Diagrama 6 Novedades Empleados.	46
Diagrama 7Elaboración de pedidos.	49

LISTA DE PLANTILLAS

Plantillas 1 **Atención llamadas**.....32
Plantillas 2 Formato Control de Novedades Inventarios38
Plantillas 3 Denuncio Nacimiento.....45
Plantillas 4 Control de novedades empleados.48

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 ORGANIGRAMA	73
ANEXO 2 DIAGRAMA PERT	74
ANEXO 3 PHVA.....	75
ANEXO 4 MODELO ENTREVISTA	76
ANEXO 5 CUESTIONARIO	77
ANEXO 6 Copias Anexos	79

GLOSARIO

OBJETIVO: Meta o fin propuesto para una actividad determinada.

DIAGNOSTICO: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas, más sus antecedentes, medición y los efectos que producen.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

ISO: Es la organización internacional de estándares, la cual se encarga de promover la normalización en el mundo, para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios.

NORMA TÉCNICA: Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que suministra para uso común y repetido, reglas, directrices o características para las actividades o sus resultados

PERT: (Program Evaluation and Review Technique). Es un instrumento diseñado especialmente para la dirección, permitiéndolo planificar, programar y controlar los recursos de que dispone, con el fin de obtener los resultados deseados.

MATRIZ DOFA: Técnica de valorización de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta: (fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

FLUJOGRAMA: Método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de líneas, símbolos y palabras similares, permite conocer los procesos través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas.

CARGO: Denominación que exige el empleo de una persona, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función.

MANUAL: Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización.

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo constituye la elaboración del manual de funciones para la empresa Arango Montoya y Cía, con el fin de facilitar el conocimiento de la empresa desde el punto de vista funcional y estructural, sirviendo de guía a sus colaboradores, para que conozcan el funcionamiento de la empresa a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad y la calidad de las actividades para que hagan de esta una empresa más eficiente y competitiva.

Palabras claves. Manual de Funciones, procesos, procedimientos, estructura, actividades, tareas, área administrativa.

ABSTRACT

The development of this paper is the development of the manual functions for the company Arango Montoya & Co., in order to facilitate understanding of the company from the standpoint of structural and functional, providing guidance to his staff, for all to enjoy operation of the company to which they belong, promoting accountability and quality of activities to make this a more efficient and competitive company

Keywords: Manual functions, processes, procedures, structure, activities, tasks, administrative area.

INTRODUCCION

Cuando se dio inició a la carrera de Administración de Negocios Internacionales , la institución para la cual presento este trabajo de grado, la creo con el fin de desarrollar un programa donde el profesional en Administración de Negocios Internacionales estuviera en la capacidad de liderar procesos de planeación, organización, ejecución y evaluación en las áreas financiera, comercial y de recursos humanos, es así como futura egresada de este programa decidí tomar una herramienta importante “El Manual de Funciones”, que pusiera en práctica todos los conocimientos adquiridos en el ciclo académico, permitiéndome conocer, afianzar y profundizar dichos conocimientos para irme sumergiendo con éxito en el mundo laboral.

Hay que tener en cuenta que cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño, sea pequeña, mediana o gran empresa, necesitan algún tipo de pauta organizativa, definir aspectos tan importantes como la misión y la visión, que son conceptos que orientan a la empresa hacia un objetivo; y a partir de ahí poder construir los manuales de funciones guía vital para el desempeño y el mantenimiento de la calidad.

Pues para Arango Montoya hoy en día es frecuente encontrar que no saben que deben hacer, sus empleados recién ingresan, en la actualidad no cuentan con un instrumento que los guie acerca de su quehacer cotidiano, sus objetivos y los indicadores de desempeño correspondientes, en estos puntos radica la importancia del diseño, elaboración e implementación de los manuales de funciones.

Destacando que el manual no siempre debe permanecer estándar, puesto que las empresas están sujetas a un permanente cambio, por ello desde el inicio de la elaboración se encuentra sujeto a cambios de acuerdo a requerimientos y necesidades de la empresa.

Radicando el mayor compromiso por parte de la administración, departamento el cual debe asegurar un adecuado acompañamiento, teniendo en cuenta la magnitud e importancia de este manual como herramienta gerencial que garantiza la organización y desarrollo eficiente de la gestión, cumpliendo con normas, políticas y objetivos propuestos por la empresa.

Es así como Arango Montoya y Cía, me vinculó en el proceso de elaboración del Manual de funciones, con el fin de realizarlo bajo la modalidad de práctica empresarial dentro del área administrativa, buscando mejorar las actividades que limitan el buen desempeño y aprovechando aquellas que están siendo bien desarrolladas, a partir del diagnóstico actual de la empresa, la recopilación y procesamiento de la información, para una posterior estructura de procesos y procedimientos aplicables a la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios a través del tiempo, debido a factores económicos y sociales como la globalización, razón por la que la administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que les permita ser mucho más competitiva.

Una estructura organización flexible debe partir de la claridad de sus objetivos y ser un facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de recursos humanos, materiales y financieros.

Al igual que muchas empresas de la región, Arango Montoya y Cía. "Armoagro" no contaba con una estructura formal debido a la falta de este tipo de conocimientos y era dirigida de forma empírica y en base a las experiencias de su dueño quien ejerce el control de las actividades de una forma personal, lo que limitaba la participación de los empleados.

La empresa tampoco contaba con una estructura bien definida, ni con descripciones de puestos lo que había dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

Los principales problemas a los que la empresa se enfrentaba debido a dicha situación estaban relacionados con la delegación y control de actividades y el flujo de la información y los recursos, lo que ocasionaba duplicidad en las tareas, que los trabajadores no supieran realmente cuáles eran sus actividades y responsabilidades, lo que hizo necesario la elaboración del manual de funciones, no solo porque hoy en día las certificaciones de calidad (ISO) así lo requieran, sino debido a que su uso interno y diario, minimiza los conflictos del área administrativa y fomenta el orden.

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

La empresa contaba con una organización definida pero informal, en el sentido de que todos los integrantes de la organización sabían cuáles eran sus funciones, pero existían distorsiones en lo referente a la toma de decisiones, además funciones no muy descritas por parte del nivel administrativo, lo que generaba desorden en las decisiones y asignación de responsabilidades.

Existía una absoluta informalidad debido a la inexistencia de contratos de trabajo, manuales de funciones, manuales de procedimientos, capacitación, comunicaciones efectivas y planes de motivación que permitieran mejorar los rendimientos laborales

Adicionalmente el origen familiar de la empresa hacía que se presentaran constantes contratiempos en la distribución de cargas laborales y existía un permanente desconocimiento de la importancia de ciertas funciones que ayudan a la organización de la empresa, haciéndose necesario la elaboración e implementación del manual de funciones, para evitar que la cercanía entre sus miembros pudiera llegar a debilitar la organización y hacer perder poder a la gerencia.

Teniendo en cuenta que un factor determinante en este tipo de empresas “familiares” es el perfil del gerente del que depende la manera en que estas empresas están estructuradas, administradas y en el enfoque que adoptan.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las preguntas que dan forma a la investigación y a los objetivos de la misma se definen así:

¿Es necesario tener un manual de funciones?

¿Cuál es el diagnóstico, situación, estado en que encuentra la empresa en cuanto al manual de funciones y procedimientos?

¿Cómo contribuye la ejecución del manual en el normal funcionamiento de la empresa y decisiones gerenciales?

1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA

Geográfica. La elaboración del manual de funciones es importante para la empresa ARANGO MONTOYA Y CIA, en su departamento administrativo, cuyo domicilio principal es la Cra 43 N° 33-57, Oficina 231, en la ciudad de Medellín.

Temporal. Este proyecto se realizó entre los meses de Octubre de 2010 y Febrero de 2011 y se espera que los manuales diseñados empiecen a ser utilizados a partir del momento mismo de su aprobación. El proyecto permitirá que se haga una revisión por lo menos cada año o cada vez que ingrese un nuevo empleado a la organización

Temática. Comprende a nivel general lo que respecta al proceso básico administrativo:

- Recolección y análisis de información.
- Diagnóstico.
- Planeación estratégica.
- Organización.
- Manual de funciones.

2. JUSTIFICACION

Arango Montoya y Cía, es una pequeña empresa, se ha preocupado por mejorar el desempeño en sus tareas, y aunque se ha realizado una gestión por parte del gerente aclarando de manera empírica las funciones, no poseía un manual de funciones que optimizara la gestión del talento humano, mejorara el desempeño de las actividades diarias y permitiera obtener un eficiente desarrollo de las tareas asignadas, esta herramienta permitirá los empleados dirigir adecuadamente la ejecución de su trabajo.

De este modo el manual permitirá a los empleados de Armoagro, realizar la ejecución de sus actividades con mayor orden y eficacia, será una guía que contribuirá al mejoramiento continuo de la gestión de sus labores, en la distribución eficiente del talento humano y responsabilidades, generando para la organización crecimiento en su productividad y por ende, óptimos resultados, convirtiéndose en una útil herramienta de gestión administrativa.

Para mi persona, como encargada del área administrativa el manual de funciones me dará las bases para que se cumpla de manera eficiente y eficazmente las expectativas de la organización y de sus colaboradores, encaminadas hacia el buen desempeño de cada una de las labores inherentes a cada cargo.

Y personalmente como estudiante de administración, esta práctica me hizo entender la importancia de los aspectos de administración en especial de recursos humanos, como uno de los principales factores por los cuales una empresa se desarrolla, se mantiene y se fortalece.

3. OBJETIVOS

La investigación realizada y el proceso de diseño de los manuales de procedimientos para la empresa Arango Montoya y Cía. "Armoagro" se ciñeron al logro de los siguientes objetivos.

3.1 Objetivo general.

- Diseñar un manual de procedimientos funcionales para el área administrativa de la empresa Arango Montoya y Cía. "Armoagro", por medio de la norma ISO 9001.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos funcionales del área administrativa de la empresa Armoagro.
- Identificar los procesos administrativos, estratégicos y operacionales del área administrativa de la empresa Armoagro.
- Evaluar los procesos administrativos, estratégicos y operacionales del área administrativa de la empresa Armoagro.

4. MARCO REFERENCIAL

El trabajo se realizó apoyado bajo el enfoque de la norma ISO 9001, el cual se refiere a la manera como se realizan las actividades y el por qué se realizan así, dejando plasmado por escrito como deben realizarse y registrando los resultados para verificar si se están cumpliendo los objetivos; para lograr lo anterior nos basaremos en la estructura organizacional. (Ver Anexo 1)

Y se aplicó algunos conceptos y estructuración del manual de funciones; y el **método Pert** (Ver anexo 2), una técnica para dirigir la programación de este proyecto mediante la representación gráfica del manual de funciones.

4.1 Antecedentes

ARANGO MONTOYA Y CIA , es una empresa formada hace 18 años, con el fin de conservar y administrar un patrimonio familiar constituido por bienes muebles e inmuebles, especializada en la cría y venta de caballos de paso fino y cría, engorde y comercialización de ganado bovino.

Su estructura actual de organización hace que cada vez sea más difícil la coordinación, la comunicación y el control, las normas son impersonales y definen funciones, actividades y las tareas que deben cumplir cada individuo dentro de la organización, para resolver problemas cotidianos; pero estas funciones no se encuentran registradas en un manual de funciones, por lo tanto no están muy enterados de las funciones que deben desempeñar.

Al observarse las labores desempeñadas, puede notarse la variación en la manera de hacer las cosas de cada uno de ellos, a partir del análisis DOFA que lleva a resultados diferentes cada vez que se realiza la misma labor, estos resultado en su mayoría no son los mejores, trayendo retrasos en las tareas y desperdicios presentado en cada una de los cargos que compone la estructura actual de la empresa.

DEBILIDADES (interna)	OPORTUNIDADES (externa)
Carencia de una estructura administrativa	Ayudan a potencializar las capacidades del personal (estudio)
Mala estructura organizacional.	Existencia de un buen sistema de información "software ganadero"
Falta de compromiso del personal	Un amplio mercado por desarrollar
Poca recursividad y ganas de trabajo	Poder de negociación
No existen funciones definidas para cada persona.	Diversidad de clientes
No se cuenta con el personal adecuado	Economías de escala para compra de insumos.
Falta de formación profesional	Subsidios gubernamentales.

Ausencia de políticas de contratación	
Inexistencia de un reglamento interno de trabajo	
Organización administrativa deficiente en cuanto al almacenamiento y	
uso de la información.	
Los gastos de administración han aumentado	
Falta de equipo de cómputo	
Falta de control en la entrega de Informes.	
FORTALEZAS (interna)	AMENAZAS (externa)
Voluntad del personal.	Alta rotación del personal.
Trabajo en equipo	Inestabilidad del personal.
Buena relación empleados con los directivos	Falta de capacitación del personal a la hora de ingresar a la empresa.
Recursos financieros necesarios, flujo de capital	Baja de precios del sector ganadero
Terrenos propios	Mal acceso a los canales de distribución
Buena existencia de inventario con alta rotación.	Pésimo estado de las vías.
Se conoce perfectamente el mercado	Escases de insumos, incrementando el costo de alguno de ellos.
Reconocimiento de la marca ganadera	
Hacen uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.	

Partiendo de la aplicación de la matriz DOFA, se identificó con exactitud las necesidades y posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar, para identificar la mejor estrategia que conduzca al cumplimiento de los objetivos.

- Número de empleados: El departamento administrativo cuenta con 6 empleados (Ver Anexo 1)
- Análisis la estructura organizacional y sus funciones

Gerente general: Se encarga de dirigir, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa.

Gerente suplente: Coordina cada una de las labores administrativas y brinda las herramientas para el cumplimiento de las tareas asignadas, su labor se centra en la toma de decisiones.

Asistente de Gerencia: Brinda apoyo administrativo en todas las operaciones generales de la empresa.

Secretaria: Realiza labor de apoyo al gerente, suplente y asistencia de gerencia, digitalización en el computador, elaboración de cartas e informes, concertar citas, ordenar documentos (archivo) y realizar llamadas concerniente a las actividades de la empresa.

Mensajero: Apoya a la secretaria y asistente de gerencia en todas aquellas labores encomendadas, de envío y recibo de correspondencia, compra de insumos y realización de pagos a proveedores (bancos y comerciales)

Contadora: Brinda asesoría y auditoría en el manejo de los movimientos contables, elaborar estados financieros y liquidación de las declaraciones tributarias (Retención en la fuente y retención de IVA)

En cuanto la documentación se encontró un acta (Ver anexo A) con fecha de elaboración del 07 de Marzo de 2001, con el fin de definir funciones y responsabilidades y proyectarse hacia un mejor funcionamiento de la empresa

Solo existen una hoja de block (Ver anexo B) escrita a computador donde se definen las tareas a realizar para el cargo de Secretaria y asistente de Gerencia que en la actualidad no se le hace el seguimiento y cumplimiento eficiente de las labores descritas sobre el papel.

No existía un manual predefinido, razón por la cual junto con el gerente se identificó la necesidad de establecer dentro de la organización un manual de funciones para seguirse fortaleciendo y documentarlo, donde se almacene toda la información con el fin de estandarizar las actividades diarias que realizan los colaboradores, como se ve reflejado en la carta de autorización como trabajo de grado. (Anexo C)

Es por esto que hoy se decidió abordar esta temática con el fin de subsanar la falencia que hoy existe en Arango Montoya y Cía. "Armoagro"

4.2 Marco Teórico

Los problemas de estructura y organización afectan a todos los tipos de empresa y Armoagro no es ajena a esta situación, haciéndose necesario la adaptación de los medios a los planes y objetivos de la organización, partiendo del concepto de organizar como "la agrupación de las actividades necesarias para obtener resultados, en la asignación de responsabilidades entre los gestores y los grupos de personas que de ellos dependen" (Mazo, 2008)¹, dicho en otras palabras encargarse de la coordinación, a través de un diseño de estructura, tareas y autoridad, conceptos que vienen desarrollándose a lo largo de la historia administrativa, comenzando por las civilizaciones antiguas, modernas y contemporáneas.

Es por esta razón que es muy importante diagnosticar la situación en que una empresa se encuentra para establecer el modelo administrativo que satisfaga las exigencias particulares y brindar atención en el desempeño del trabajo; partiendo del estudio de la teoría clásica que se caracterizaba por el énfasis en las estructura, énfasis en el que se interrelacionan los diferentes niveles y caracterizado por una división del trabajo y especialización de las funciones.

Es así como nace el concepto de la "estructura formal", donde Bernard denominaba "formal" a una organización cuando las actividades de dos o más personas estaban conscientemente

¹ MAZO, Ignacio. Organización y función de personas. En: Capital Humano. Febrero, 2008. N° 218, p. 20.

coordinadas hacia un objetivo determinado, el encontró que la esencia de la organización formal es un propósito común y consciente, siendo la estructura la que representa la descripción ordenada del departamento administrativo, (Ospina)², derivada de la teoría estructuralista.

Se halla la relación de los diferentes niveles jerárquicos y se comienza hablar de objetivos organizacionales donde el administrador juega un papel muy importante, conduciendolo a la necesidad de conocer y profundizar en los aspectos relacionados con la dirección de su grupo de trabajo, conformando el departamento, un concepto que designa un área, división o arma distintiva de una empresa, en la cual un administrador tiene autoridad sobre la ejecución de actividades específicas, es así como la estructura de la organización se crea para realizar las funciones y actividades. (Torres, 2007)³

Para los autores de la teoría neoclásica fue muy importante enfatizar en las tareas que todo administrador debe cumplir como son la planeación, la organización, la dirección y el control a la vez que debe conocer los aspectos técnicos y específicos tanto de su cargo como el de sus colaboradores.

El camino de la historia administrativa fue un enlace muy significativo para la administración moderna, que las empresas antes las nuevas características del entorno se ven obligadas a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos del mercado actual, las formas tradicional de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, etc.

Por eso es importante tener claro algunos conceptos esenciales de la organización que soportan el desarrollo de proyecto:

FUNCIONES: Constituyen la acción innata de la empresa, representan los fines esenciales y básicos que hay que realizar para que la organización exista y permanezca vigente y definida como un agrupamiento de las principales unidades de trabajo.

ACTIVIDADES: Definida como la cantidad de trabajo específico a realizar una unidad (administrativa) o una persona para que se puedan realizar funciones.

OBLIGACIONES O DEBERES: Las actividades de un puesto se expresan y especifican en forma de obligaciones, definida como las actividades que tiene que realizar un individuo debido al puesto que ocupa en la organización.

LAS RESPONSABILIDADES: Definida como la obligación de responder de la ejecución de los deberes asignados, se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, ya que ayudan a mantener la jerarquía, la autoridad y la disciplina, al tiempo que se identifican con la organización y con la naturaleza de las responsabilidades que cada quien tiene asignadas.

LA AUTORIDAD: Es el derecho que tiene una persona de exigir a otra que cumpla ciertos deberes, como lo define H. Fayol "El derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer". El concepto de autoridad se trata del derecho de mandar a actuar, de tomar decisiones y hacer que se cumplan.

² SERNA O, Diana Patricia. Diseño Manual de Funciones y procedimientos del Tribunal Administrativo de Antioquia. Tesis de Grado. Envigado.

³ BERNAL TORRES, Cesar A. Introducción a la administración de las organizaciones, Enfoque global e integral. Bogotá D.C: Prentice Hall, 2007. P. 70.

UNIDAD ADMINISTRATIVA: De acuerdo con el autor Ramón V. Melinkoff citado “Una unidad administrativa es un elemento concreto y específico que representa una unidad tangible en el espacio y en el tiempo”, quiere decir esto que poseen una organización y dirección, integrada por un grupo de personas, cosas, estructuras, etc, conocidas como unidades orgánicas, que constituye la estructura total de la organización”. (consultores, 2000)⁴

Ya teniendo una idea más clara de organización y su estructura pasamos a la implementación tema central, El manual de Funciones definido como “un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplida por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas”, (Torres)⁵ ya sea conjuntamente o separadamente, con el fin de delimitar responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía.

Es así como los manuales de funciones describen la organización formal y detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que lo vinculan y funciones y actividades asignadas a cada órgano a partir de la Iso 9001 que permiten:

Las normas ISO permiten:

- Definir objetivos claros.
- Aclarar la estructura organizacional.
- Compilar competencias, responsabilidades y autoridades.
- La documentación que permita contar con un soporte.
- Una clara estructura en las vías de comunicación e información.
- Le mejora continua.
- Como instrumento organizativo en la definición de procesos.

Es así como para este manual las normas ISO 9001 se aplican en la uniformidad de la estructura de los sistemas de gestión y documentación, determinando y gestionando las actividades requeridas para los procesos relacionadas entre sí.

Se adhiere al capítulo 4.1 donde la organización establece, documenta e implementa el proceso, junto con el ítem d del mismo capítulo donde se asegura de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.

El capítulo 4.2 en el ítem d menciona los registros necesarios 8 (Ver Anexo 3) para asegurarse de la eficaz planeación, operación y control de sus procesos, donde debe realizarse un procedimiento documentado (manual de funciones) para definir los controles necesarios (ISO 4.2.4)⁶ para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los registros.

⁴ Consultores, E.d. Biblioteca Práctica de Negocios, Tomo I. México: Editores de Mc Graw Hill, 2000. P. 57.

⁵ más clara de organización y su estructura pasamos a la implementación tema central, El manual de Funciones definido como “un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplida por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas”, (Torres)⁵ ya sea conjuntamente o separadamente, con el fin de delimitar responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía

⁶ ICONTEC, Norma Técnica Colombiana. Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos. Editada por Instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación (ICONTEC). Bogotá D.C. Tercera actualización. 2009. Pág. 4.

De ahí pasamos a dar aplicación al capítulo 6 referente a la Gestión de los recursos, donde habla solo 3 diferentes tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar⁷:

Recursos humanos Asegura que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

Infraestructura: La empresa proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los procesos (áreas de trabajo adecuadas, equipos (tanto hardware "computador" como software "programa ganadero)

Ambiente de trabajo: Cuenta con buenas condiciones tanto físicos como ambientales para efectuar las actividades necesarias en el desarrollo de un proceso.

La norma ISO 9001, va de la mano con uno de los principios de gestión de la calidad, el 6 de mejora continúa también conocido como PHVA, concepto importante en el diseño de Manual de Funciones:

PLANEAR: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a las políticas de la organización.

- Identificar los pasos claves del proceso (Diagrama de flujo) (ver anexos)
- Identificar y seleccionar los parámetros de medición.
- Determinar la capacidad del proceso.

HACER: Implementar los procesos.

- Identificar oportunidades de mejora.
- Implementar las mejoras.

VERIFICAR: Realizar seguimiento y medición de los procesos e informar sobre los resultados.

- Evaluar la efectividad

ACTUAR: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

- Plasmar la mejora

Finalmente la aplicación de parte del capítulo 8, de Medición, análisis y mejora, ya que la organización debe implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora a la hora de implementar el "Manual de Funciones", mediante la planificación de un programa de auditorías.

Posibilidades y Limitaciones del Manual de Funciones: La aplicación de este tipo de herramienta en las organizaciones tienen aspectos que favorecen la gestión, pero a la vez se puede caer en errores o se pueden correr riesgos que deben ser bien definidos y prevenidos

⁷ ICONTEC, Op. Cit., p. 7, 8.

Posibilidades

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las tareas.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva.

Limitaciones

- Si se elabora en forma deficiente se pueden producir inconvenientes en el desarrollo de las funciones.
- Se limita a aspectos formas de la organización y dejan de lado los informales, que también son importantes.

5. ESTRATEGIA METODOLOGICA.

5.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación que se aplicó fue "Descriptivo", ya que se describe la problemática presentada en el departamento administrativo de la empresa, por la carencia de un Manual de Funciones definido, metodología seleccionada dada las condiciones y el tipo de conocimiento que se adquiere, cuyos resultados serán aplicados para el mejoramiento de la empresa.

5.2 Técnicas de estudio.

Este trabajo de centro en el trabajo de campo apoyado en informaciones que proviene de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones y como aplicada recibe el nombre de práctica o empírica, se caracteriza por que buscar la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

5.3 Tipo de análisis

Los datos fueron analizados de lo general a lo particular centrado en el área administrativa, que luego de haberse estudiado y revisado la información recopilada, la información obtenida fue clasificada manualmente, que se presentan en el manual de descripción de cargos y aplicada a partir de:

Organizacionales

- Administración por objetivos.
- Desarrollo organizacional.
- Reingeniería organizacional.
- Reorganización.

Cuantitativas

- Teoría de las decisiones.

Después de analizar la problemática de Arango Montoya y Cía. (Armoagro), en cuanto al proceso de funciones, se pudo observar que las mismas se hacen sin tener ningún criterio, sin conocer realmente sus tareas, deberes y responsabilidades dentro de la organización; con el propósito de solventar esta situación se elaboró la propuesta de elaboración del Manual de Funciones

Utilizando la metodología ya descrita se realizaron entrevistas a cada uno de los empleados, de determinaron las funciones que cada uno cumple y se describió la manera como realizan sus labores.

Se recogió toda la información, se organizó y sistematizó en un modelo de manual de funciones, procesos y procedimientos, realizado bajo las siguientes fases de trabajo:

Planeación del Trabajo: Se designo el grupo de personas a participar en la elaboración del manual conformado por la secretaria y el mensajero, coordinado por la asistente de gerencia, en esta fase hubo un trabajo preliminar que permitiera conocer las funciones y actividades que se realizan en el área administrativa, de esta manera definir la estrategia más eficaz para el levantamiento de la información.

Aplicación de Técnicas de Investigación: Las principales técnicas de investigación que se utilizaron fueron las documentales, la entrevista, el cuestionario y la observación directa. En la investigación documental se analizaron dos documentos con información relevante en cuanto a las funciones de los empleados como son el acta y hojas impresas de funciones, en la entrevista se obtuvo información verbal de los empleados en cuanto a las actividades a realizar, luego se procedió al cuestionario con una serie de preguntas predefinidas; finalmente la observación directa donde se visualizó las actividades específicas que realiza cada persona, para confrontar y verificar con la información documental que obtuvimos.

Análisis de la Información: Después de reunir todos los datos se organizo de forma lógica teniendo en cuenta las actividades, para obtener la información relevante que fue incluida en el manual.

Estructuración del Manual: En esta etapa se estableció y diseño la presentación del Manual de funciones como la redacción, elaboración de diagramas y en un formato claro y legible, de fácil comprensión.

Validación de la Información: Se procede a enviar la Gerencia los manuales para su aprobación y revisión.

Autorización del Manual: Darle formalidad, después de validarlo, con el propósito de iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución entre los empleados, conservando los originales en el archivo principal de la oficina.

Distribución y Difusión: Entrega de una copia del manual a cada empleado, con la finalidad del que el personal conozca y haga uso de esta herramienta administrativa.

Revisión y Actualización: La utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados con revisiones periódicas.

El objeto de estas sesiones fue dar a conocer a los colaboradores el procedimiento y las actividades que se ejecutan, así como recoger sugerencias y propuestas de ajuste para el proceso respectivo, como resultado se realizaron aportes importantes que fueron incluidos en este Manual.

Este manual de funciones ya fue revisado por el Gerente y fue aprobado para su implementación, los procedimientos ya se están llevando a cabo, incluyen actividades que fueron propuestas y que ya se están implementando.

5.4 Fuentes de información:

Fuentes primarias. Entrevista personal: Se realizaron conversaciones abiertas con el Gerente, y los empleados de la organización. (Ver Anexo 4)

Observación directa: Mediante este método se logró reconocer datos de interés para la investigación, por conductas y procedimientos repetidos y empíricos; se logró tener una mejor idea sobre las tareas realizadas por cada persona, las condiciones y el área donde se desempeña el trabajo.

Encuesta: (Ver Anexo 5)

Fuentes Secundarias: Consulta en textos especializados de norma técnica, internet, monografías, normas ISO 9001, revistas y libros.

6. RESULTADOS DEL ESTUDIO.

6.1 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS⁸

6.1.1 Manual de procesos

- Nombre del proceso: Correspondiente a la identificación del proceso con enfoque administrativo a realizar.
- Área titular: Identifica la unidad administrativa de la estructura organizacional, en la que se concentra la realización y responsabilidad del procedimiento.
- Objetivo: Especifica lo que se pretende lograr con el procedimiento.
- Resultados esperados: Es lo que se logra con el proceso o procedimiento.
- Límites inicial y final: Define los procedimientos en los cuales se origina y termina los procesos.
- Formatos: Se estandariza en formas preestablecidas los contenidos mínimos de cada uno de los documentos que se elaboran o y utilizan en el desarrollo de cada proceso.
- Valor agregado: Mejora que se le hace al proceso para superar las expectativas del cliente.
- Controles ejercidos: Revisiones, vistos buenos y/o diferentes formas con las cuales se previenen, corrigen o sancionan los riesgos o las desviaciones al gestionar el proceso.
- Tiempo empleado: Es la duración del proceso.

6.1.2 Manual de procedimientos

Se hace una descripción minuciosa de las tareas que se siguen, para lo cual se estable un formato de presentación

- Procedimiento: Aquí se relacionan el número de procedimientos que se refieren al proceso.
- Área responsable: Nombre a la cual está adscrita el responsable y dentro de la cual se realiza la actividad.
- Responsable: Identifica la denominación del cargo o cuyo titular corresponde la actividad a realizar.
- Tiempo estimado: Identifica el tiempo promedio para la realización del procedimiento.
- Usuarios: Define quienes son los clientes de los procedimientos.
- Nombre del procedimiento: Identifica claramente el título del procedimiento documentado.

⁸ Biblioteca.utp.edu.co\tesis digitales\texto\pdf

- Responsable: Es la persona que interviene directamente en el procedimiento.
- Objetivo: ¿Que es lo que se espera del procedimiento?
- Resultados esperados: Es lo que se logra con el procedimiento.
- Límites: Es la actividad con la cual se inicia el procedimiento y con la cual termina.
- Formatos o impresos: Documentos que el procedimiento requiere desde el inicio hasta el final.
- Actividades: Todas las situaciones que envuelven el procedimiento.
- Controles: Revisiones, VoBo y diferentes formas con las cuales se pueden prevenir, corregir y sancionar los riesgos.
- Tiempo total empleado: Es la duración del procedimiento.
- Observaciones: Son todas las aclaraciones del procedimiento

FLUJOGRAMAS.

Diagrama 1 Recepción de llamadas.

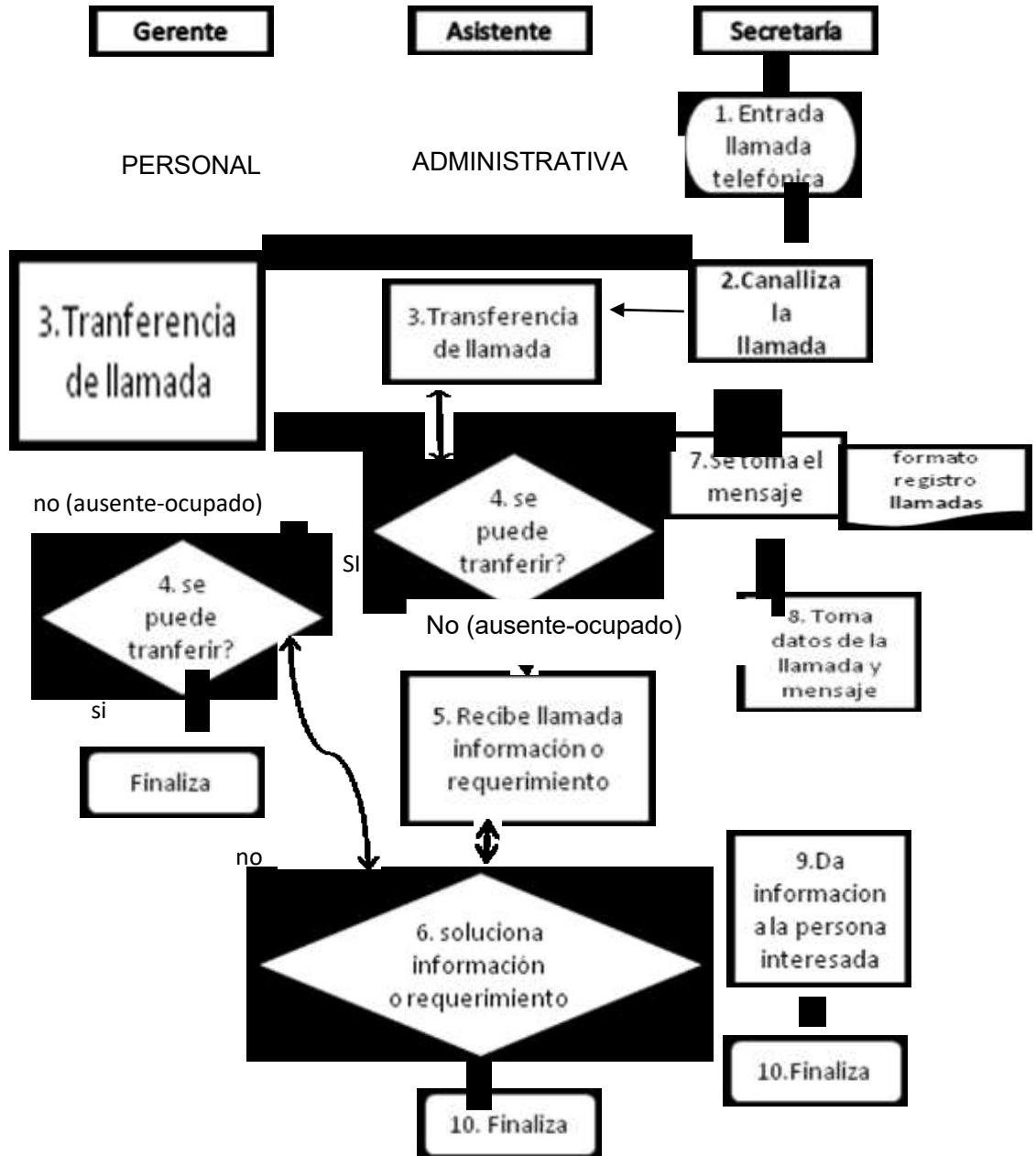


Tabla 1 Recepción de llamadas.

<p>ARANGO MONTOYA Y CIA <i>Manual de Procedimientos</i> <i>Recepción de llamadas</i></p>
<p>1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO: Llamadas telefónicas. 1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Recepción de llamadas telefónicas. 1.2 RESPONSABLE: Secretaria 1.3 OBJETIVO: Aumentar la capacidad en la respuesta de llamadas. 1.4 RESULTADOS ESPERADOS: Dar respuesta inmediata a las llamadas. 1.5 LIMITES PUNTO INICIAL: Llamada entrante. PUNTO FINAL: Finalización de la llamada. 1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Formato atención llamadas. 1.7 ACTIVIDADES 1.7.1. Entrada llamada telefónica. 1.7.2: Se canaliza la llamada, para quien va dirigida 1.7.3: Se transfiere la llamada si es de carácter administrativo a la Asistente de gerencia y si es personal al gerente. 1.7.4 : Se responde la llamada si esta la persona solicitada 1.7.5: Se logra la transferencia pasa a la actividad 5 y 6 de lo contrario se pasa a la actividad 7. 1.7.6: Se brinda la información requerida o se gestiona el requerimiento objeto de la llamada. 1.7.7: Se toma el mensaje llenando todas las casillas correspondientes al formato de control de llamadas. 1.7.8: Diligencia el formato completamente de control de llamadas. 1.7.9: Se da el dato de la llamada a la persona que fue dirigida la llamada. 1.7.10: Se finaliza la llamada. 1.8 CONTROLES EJERCIDOS: Cuaderno de llamadas, para control de llamadas pendientes de responder y \o gestionar. 1.9 TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 4 minutos 1.10 OBSERVACIONES</p>

La recepción de llamadas es uno principales procedimientos dentro de la razón social de la empresa, debido a la distancia de las fincas (Caucasia, Salgar, y Rionegro), hace del teléfono un medio de comunicación indispensable para el desarrollo de sus actividades.

Plantillas 1 Atención llamadas.

FECHA:
HORA:
PROCEDENCIA:
NOMBRE :
TEL CONTACTOS: Fijo: _____ Cel: _____
MENSAJE

Diagrama 2 Gestión Documental

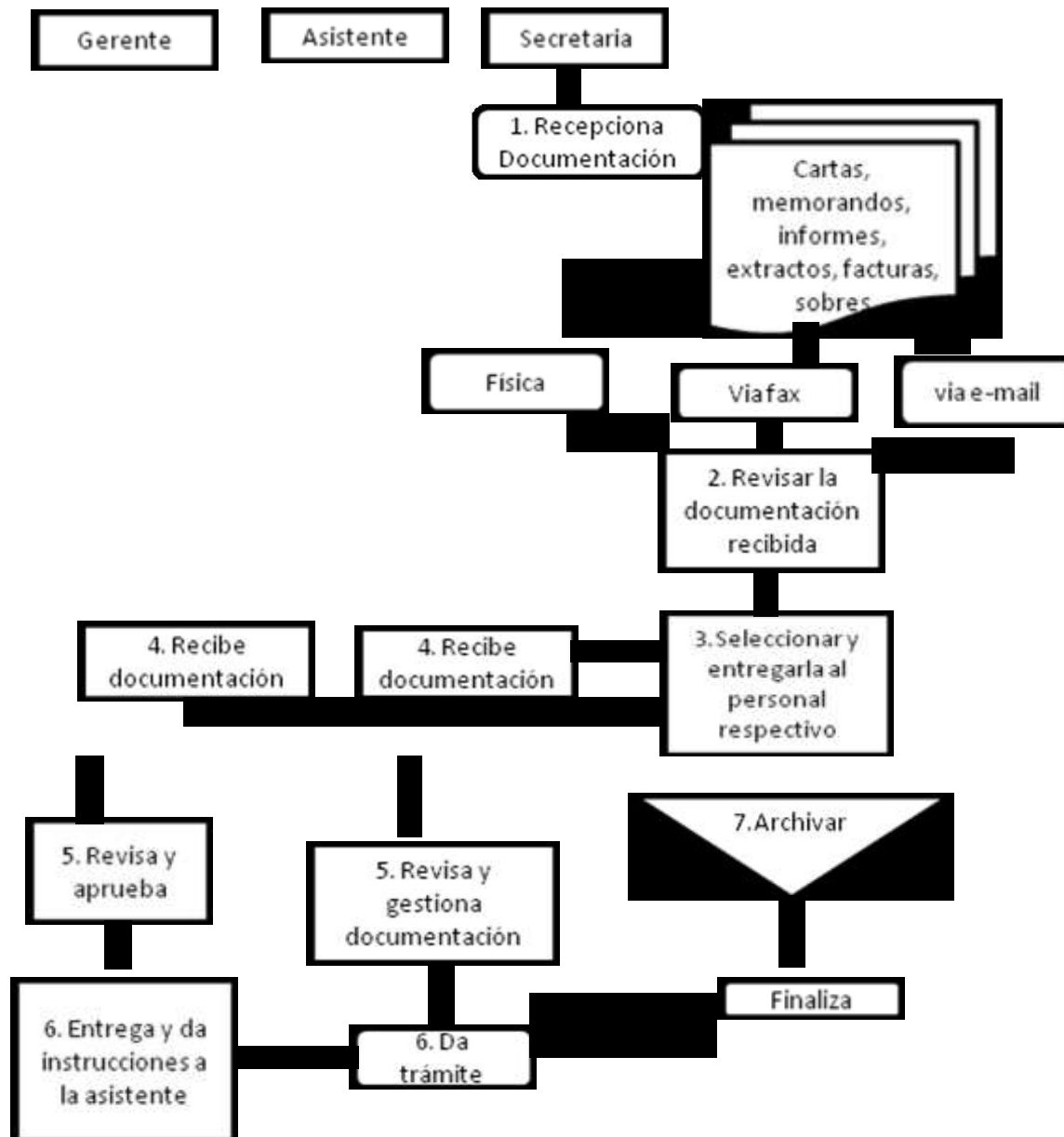


Tabla 2Gestion Documental

<p>ARANGO MONTOYA Y CIA <i>Manual de Procedimientos</i> <i>Gestión Documental</i></p>
<p>1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO: Manejo de archivo.</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Gestión documental.</p> <p>1.2 RESPONSABLE: Secretaria</p> <p>1.3 OBJETIVO: Establecer, organizar y controlar el flujo de documentación.</p> <p>1.4 RESULTADOS ESPERADOS: Encontrar información importante plasmada en los documentos.</p> <p>1.5 LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Recepción de documentación.(cartas, cuentas de cobro, extractos, cotizaciones, otros)</p> <p>PUNTO FINAL: Archivo de la documentación.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Ninguno.</p> <p>1.7 ACTIVIDADES</p> <p>1.7.1. La secretaria recepciona la entrega de documentación.</p> <p><u>Física:</u> Firma el comprobante de recibido.</p> <p><u>Fax:</u> Identifica el remitente, (de dónde proviene el documento)</p> <p><u>E- mail:</u> La secretaria recibe el correo e informa a la asistente quien determina si es necesario imprimir o no.</p> <p>1.7.2: Verifica la correspondencia que llega.</p> <p><u>Física:</u> Verificar que las fechas de entregadas en el soporte coincidan con la fecha de entrega.</p> <p><u>Fax:</u> Verificar que la información sea clara y legible.</p> <p><u>E- mail:</u> Verificar el remitente y la importancia de la información recibida.</p> <p>1.7.3: Entrega la información a la persona respectiva.</p> <p>asistente de gerencia y si es personal al gerente.</p> <p>1.7.4 : Tanto gerente como asistente recibe la documentación según corresponda.</p> <p>1.7.5: Tanto gerente como asistente revisan la documentación recibida.</p> <p>1.7.6: Trámite a la documentación.</p> <p><u>Gerente:</u> La información de tipo personal la conserva y la de carácter administrativo la dirige al asistente para que de el trámite respectivo.</p> <p><u>Asistente:</u> Da trámite a la documentación Según corresponda. (ver guía de correspondencia)</p> <p>1.7.7: Se archiva la documentación.</p> <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS: Conservación de la documentación física.</p> <p>Física: Firmar el recibido con nombre , fecha y hora.</p> <p>Fax: Verificar que imprima el documento fecha y hora de recibido. (configurar fax)</p> <p>E-mail: Conservar el correo electrónico y clasificarlos en carpetas digitales según corresponda (Tipo archivo pero digital)</p> <p>1.9 TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Depende del tipo de documento a gestionar.</p> <p>1.10 OBSERVACIONES</p>

La gestión documental es importante para administrar el flujo de documentos que genera Armoagro, permitiendo su recuperación en el menor tiempo posible y que cuando sea requerido algún dato sea obtenido de manera inmediata, determinar que documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación indefinida de los documentos valiosos.

Diagrama 3 Control de Inventarios General

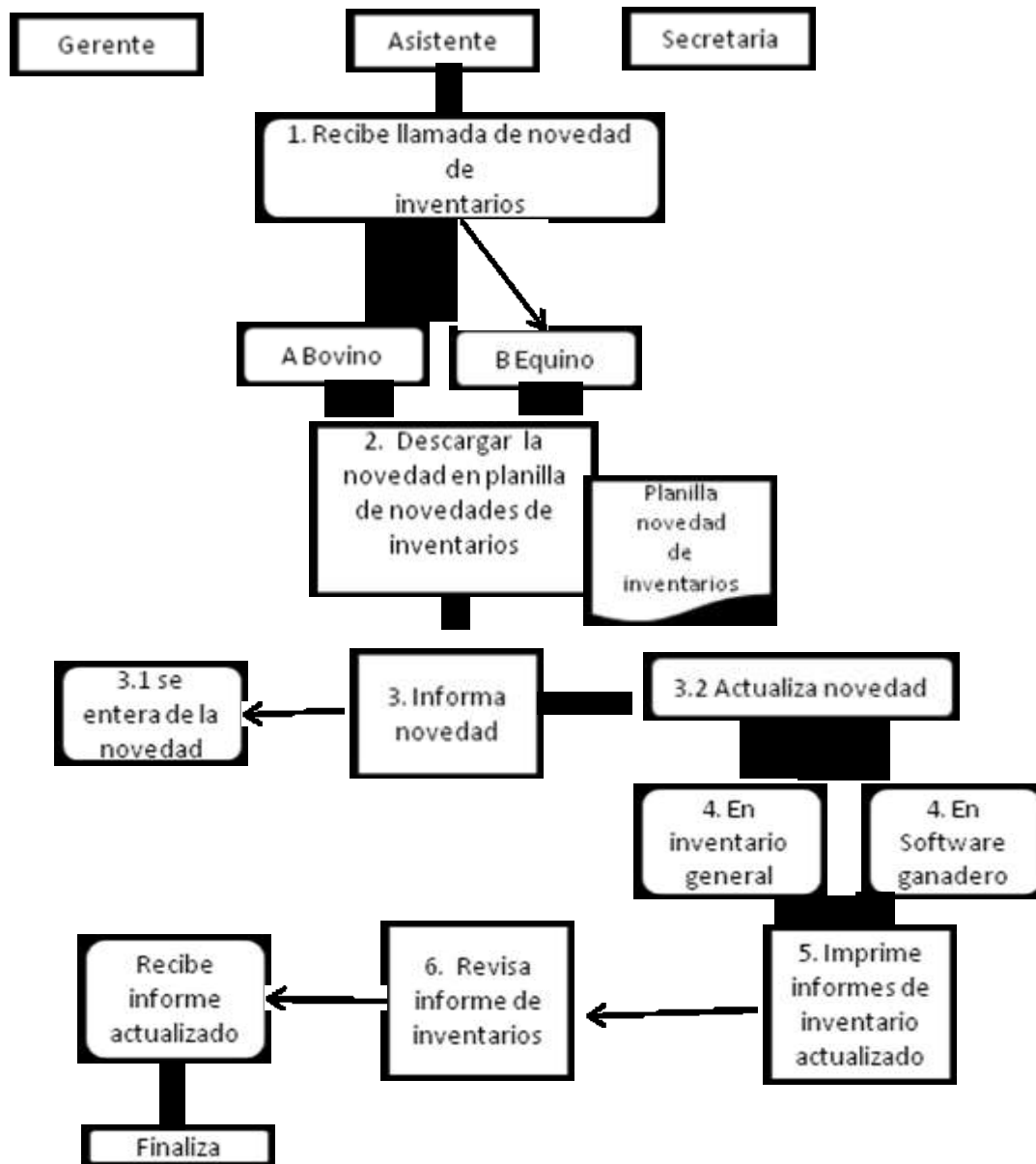


Tabla 3 Manual control de inventario general.

<p>ARANGO MONTOYA Y CIA <i>Manual de Procedimientos</i> <i>Control de Inventarios</i></p>
<p>1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO: Inventarios</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de inventarios</p> <p>1.2 RESPONSABLE: Asistente de Gerencia</p> <p>1.3 OBJETIVO: Conocer el movimiento de inventario para tomar decisiones encaminadas a la obtención de utilidades.</p> <p>1.4 RESULTADOS ESPERADOS: Obtener información sobre el flujo de inventario.</p> <p>1.5 LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Recibe informe de novedad (Bóvina o Equina)</p> <p>PUNTO FINAL: Se entrega informes al gerente.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Formato novedad inventarios.</p> <p>1.7 ACTIVIDADES</p> <p>1.7.1. La asistente recibe el informe de novedad de inventarios.</p> <p>A: Si es Bovino.</p> <p>B: Si es Equino.</p> <p>1.7.2. Se descarga novedad informada en la planilla de informes de novedades.</p> <p>1.7.3. Informa la novedad</p> <p>1.7.3. 1 Informa novedad al gerente a modo de información.</p> <p>1.7.3.2 Informa la novedad a la secretaría para actualización.</p> <p>1.7.4. Descarga novedad inventario tanto en inventarios físicos como en el software ganadero.</p> <p>1.7.5: Imprime informes de inventarios actualizados.</p> <p>1.7.6: Revisión y control de inventarios por parte del asistente.</p> <p>1.7.7. Recibe informes actualizados</p> <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS.</p> <p>A. Inventario Bóvino: Verificar existencias registradas en formatos físicos con la información contenida en el software.</p> <p>B. Equino: Verificar inventarios de los formatos físicos con las existencias reales.</p> <p>1.9 TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Depende del tipo de novedad registrada.</p> <p>1.10 OBSERVACIONES</p>

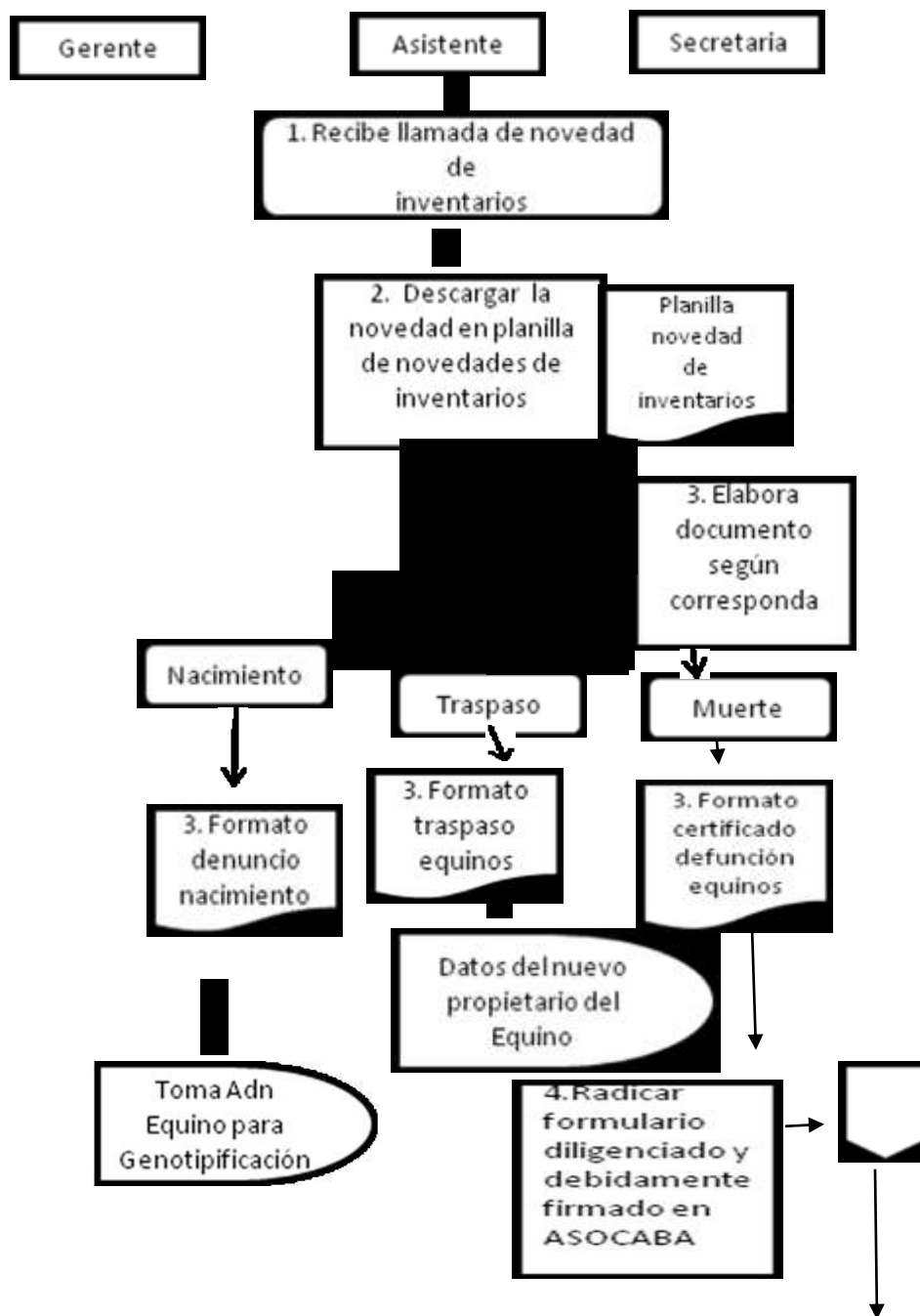
El control de inventarios es importante, por ser el principal activo de la empresa, de ahí radica la importancia de registrar oportunamente los nacimientos, ventas, muertes o traslados generados para conocer el valor actual del activo de la empresa y así tener un punto de partida confiable a la hora de tomar decisiones encaminadas a obtener un alto porcentaje de utilidades.

Plantillas 2 Formato Control de Novedades Inventarios

N: Nacimientos
M: Muertes
V: Ventas
P: Preñez
O: Otro.

FECHA	N° ANIMAL	NOVEDAD					OBSERVACION
		N	M	V	P	O	

Diagrama 4 Control de Inventarios Equino.



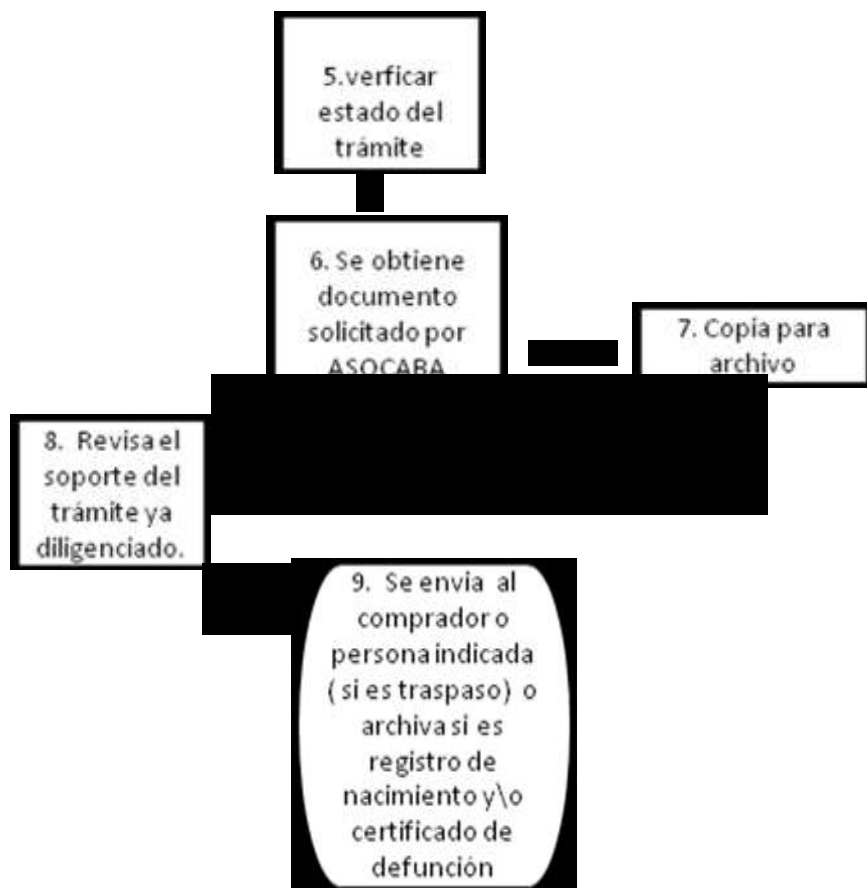


Tabla 4 Novedad Equina

<p>ARANGO MONTOYA Y CIA <i>Manual de Procedimientos</i> <i>Novedad equina.</i></p>
<p>1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO: Inventarios</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de inventarios Equino.</p> <p>1.2 RESPONSABLE: Asistente de Gerencia</p> <p>1.3 OBJETIVO: Conocer el movimiento de inventario equino para tomar decisiones encaminadas a la obtención de utilidades.</p> <p>1.4 RESULTADOS ESPERADOS: Obtener información sobre el flujo de inventario.</p> <p>1.5 LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Recibe informe de novedad Equina.</p> <p>PUNTO FINAL: Se entrega documento o pasa para archivo.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Registro de nacimiento, solicitud de traspaso, registro defunción.</p> <p>1.7 ACTIVIDADES</p> <p>1.7.1. Reporte de novedad equina a la asistente.</p> <p>1.7.2. Se descarga novedad informada en la planilla de informes de novedades.</p> <p>1.7.3. Se elabora trámite (documento) según la novedad reportada.</p> <p>1.7.3. 1 Formato de inscripción de equinos o denuncia de nacimiento.</p> <p>1.7.3.2 Formato de traspaso de equinos.</p> <p>1.7.3.3 Formato certificado de defunción.</p> <p>1.7.4. Radicar formulario debidamente firmado y sellado a Asocaba.</p> <p>1.7.5. Verificar estado del trámite, para reclamar soporte físico.</p> <p>1.7.6. Reclamar documento que soporta el trámite correspondiente.</p> <p>1.7.7. Se saca copia para archivo</p> <p>1.7.8. Se entrega soporte original al gerente para su revisión.</p> <p>1.7.9. Se hace entrega de soporte físico si es traspaso o se archiva si es Registro de nacimiento o muerte.</p> <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS. : Comparar con el inventario general emitido por asocaba.</p> <p>1.9 TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Depende del suministro de información.</p> <p>1.10 OBSERVACIONES</p>

El inventario equino representa un alto porcentaje de los activos de la empresa, ya que son herramientas indispensables para el desarrollo del objeto social, llevar un adecuado registro facilitará conocer la realidad actual de su inventario ya que en la actualidad presenta un alto índice de rotación por ventas, muertes o traslados entre fincas.

Diagrama 5 Control Novedad Bovina.

CONTROL DE INVENTARIOS BOVINO



Tabla 5 Novedad Bovina.

ARANGO MONTOYA Y CIA <i>Manual de Procedimientos Novedad Bovina.</i>
<p>1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO: Inventarios</p> <p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de inventarios</p> <p>1.2 RESPONSABLE: Asistente de Gerencia</p> <p>1.3 OBJETIVO: Conocer el movimiento de inventario de ganado para tomar decisiones encaminadas a la obtención de utilidades.</p> <p>1.4 RESULTADOS ESPERADOS: Obtener información sobre el flujo de inventario.</p> <p>1.5 LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Recibe informe de novedad Bovina.</p> <p>PUNTO FINAL: Se entrega documento o pasa para archivo.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Denuncio de nacimiento.</p> <p>1.7 ACTIVIDADES</p> <p>1.7.1. Reporte de novedad Bovina a la asistente.</p> <p>1.7.2. Se descarga novedad informada en la planilla de informes de novedades.</p> <p>1.7.3. a) Solicitar formulario de nacimiento en Asocebu.</p> <p>1.7.3. b) Elaborar denuncio de nacimiento o cartas de solicitud de trámite</p> <p>1.7.4. Radicar formulario debidamente firmado y sellado a Asocebu.</p> <p>1.7.5. Verificar estado del trámite, para reclamar soporte físico.</p> <p>1.7.6. Reclamar documento que soporta el trámite correspondiente.</p> <p>1.7.7. Se saca copia para archivo</p> <p>1.7.8. Se entrega soporte original al gerente para su revisión.</p> <p>1.7.9. Archivar.</p> <p>1.8 CONTROLES: Comparar con el inventario general emitido por Asocebu.</p> <p>1.9 TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Depende del suministro de información.</p> <p>1.10 OBSERVACIONES</p>

El control del registro de novedades es importante por ser la principal fuente generadora de ingresos de la empresa, el actual inventario por ser una cantidad considerable exige extremas medidas de control para evitar pérdidas tanto de cabezas de ganado como de dinero.

Plantillas 3 Denuncio Nacimiento.

 DENUNCIO DE NACIMIENTO Y SOLICITUD DE REGISTRO ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE CRIADORES DE GANADO CEBÚ		
TIQUETE	Nº 561801	SEXO <input type="checkbox"/> Hembra <input type="checkbox"/> Macho
		NACIMIENTO <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Asistido
CÓDIGO	HACIENDA _____	No. y fecha de radicado _____
Nombre del Animal _____		
División: # _____ Número del Animal _____ Color del Animal _____ <small>(Únicamente si aplica)</small>		
Peso al Nacimiento en Kilogramos _____ Nacimiento: Día _____ Mes _____ Año _____		
<input type="checkbox"/> Hierro	<input type="checkbox"/> Marque con una X si son gemelos Con la cría # _____	TIPO DE CONCEPCIÓN <input type="checkbox"/> Monta Natural <input type="checkbox"/> Inseminación Artificial <input type="checkbox"/> Transferencia de Embrión <input type="checkbox"/> Fertilización Invitro
Padre # _____ Registro: _____	Formatario de T.E. # _____	Receptora # _____
Madre # _____ Registro: _____	Formato de traspaso de embriones # _____ <small>(Únicamente aplica para concepción: T.E. - FIV)</small>	
OBSERVACIONES: _____		
FIRMA AUTORIZADA _____		
EL REGLAMENTO OBLIGA A DENUNCIAR DURANTE LOS SESENTA DÍAS SIGUIENTES A LA FECHA DE NACIMIENTO EVITE LA DEVOLUCION DE ESTE DENUNCIO, DILIGENCIE EN SU TOTALIDAD LOS DATOS DEL ANIMAL		
		FREG.001.2010.06.01.09

Diagrama 6 Novedades Empleados.

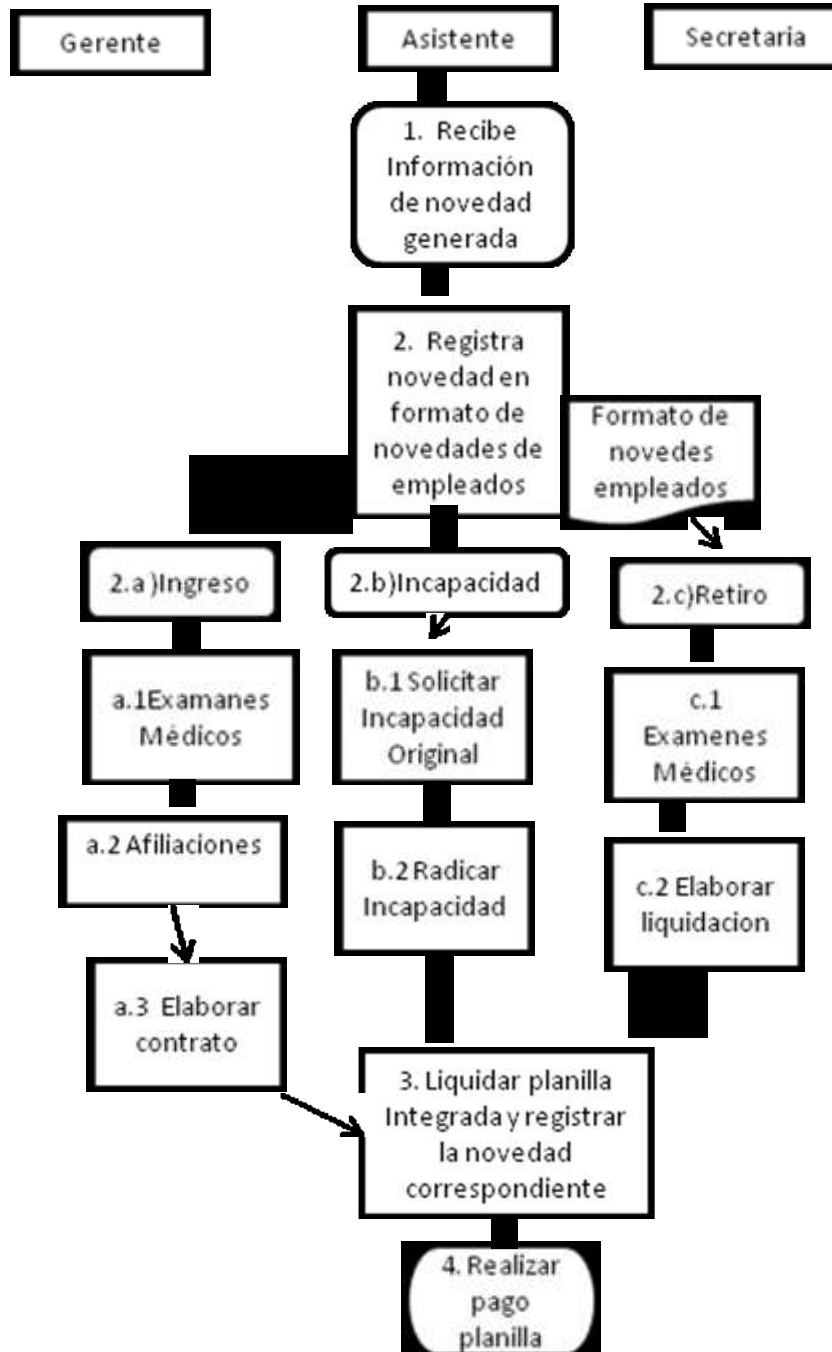


Tabla 6 Control empleados.

Los empleados es otro de los recursos importantes dentro de la empresa, son generadores de altos costos administrativos como nómina y aportes parafiscales (salud, pensión) , de ahí la importancia de ejercer un control adecuado sobre cada uno de ellos.

ARANGO MONTOYA Y CIA

Manual procedimientos Control Empledos

1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO: Manejo de personal.
- 1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de novedades empleados.
- 1.2 RESPONSABLE: Asistente de Gerencia
- 1.3 OBJETIVO: Mantener actualizada la información de los empleados para conocer de forma inmediata su estado.
- 1.4 RESULTADOS ESPERADOS: Obtener información sobre el movimiento de personal.
- 1.5 LIMITES
- PUNTO INICIAL: Recibe novedad del empleado.
- PUNTO FINAL: Pago aportes parafiscales, planilla integrada de aportes.
- 1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Novedades de empleados.
- 1.7 ACTIVIDADES
- 1.7.1. El asistente recibe la novedad del empleado.
- 1.7.2. Se registra de forma escrita la novedad en el formato de novedades de empleados.
- 1.7.2 a Si la novedad corresponde a ingreso el empleado deberá practicarse unos exámenes Médicos, luego se pasa al diligenciamiento de los formularios y finalmente se firma el contrato de trabajo.
- 1.7.2 b) Si la novedad corresponde a incapacidad deberá solicitarse el soporte original para ser radicada en la entidad correspondiente de salud o riesgos profesionales según sea el caso
- 1.7.2. c) Si la novedad corresponde a retiro, solicitar evaluación médica para retiro y cuando se obtenga los resultados
- 1.7.3. Liquidar la planilla integrada con nuestro operador Enlace Operativo, sin olvidar las novedades respectivas
- 1.7.4. Se efectúa el pago de planilla integrada en comprobante de recaudo universal, ya sea en la entidad Banco De Bogotá o Av villas
- 1.8 CONTROLES EJERCIDOS. : Imprimir comprobante de pago de la planilla y aportes al operador Enlace Operativo.
- 1.9 TIEMPO TOTAL EMPLEADO: No preestablecido.
- 1.10 OBSERVACIONES

Plantillas 4 Control de novedades empleados.

NOVEDADES EMPLEADOS

Identificación	Nombres y apellidos	I	R	INC	O	F Pensión	EPS	Observación

Diagrama 7 Elaboración de pedidos.

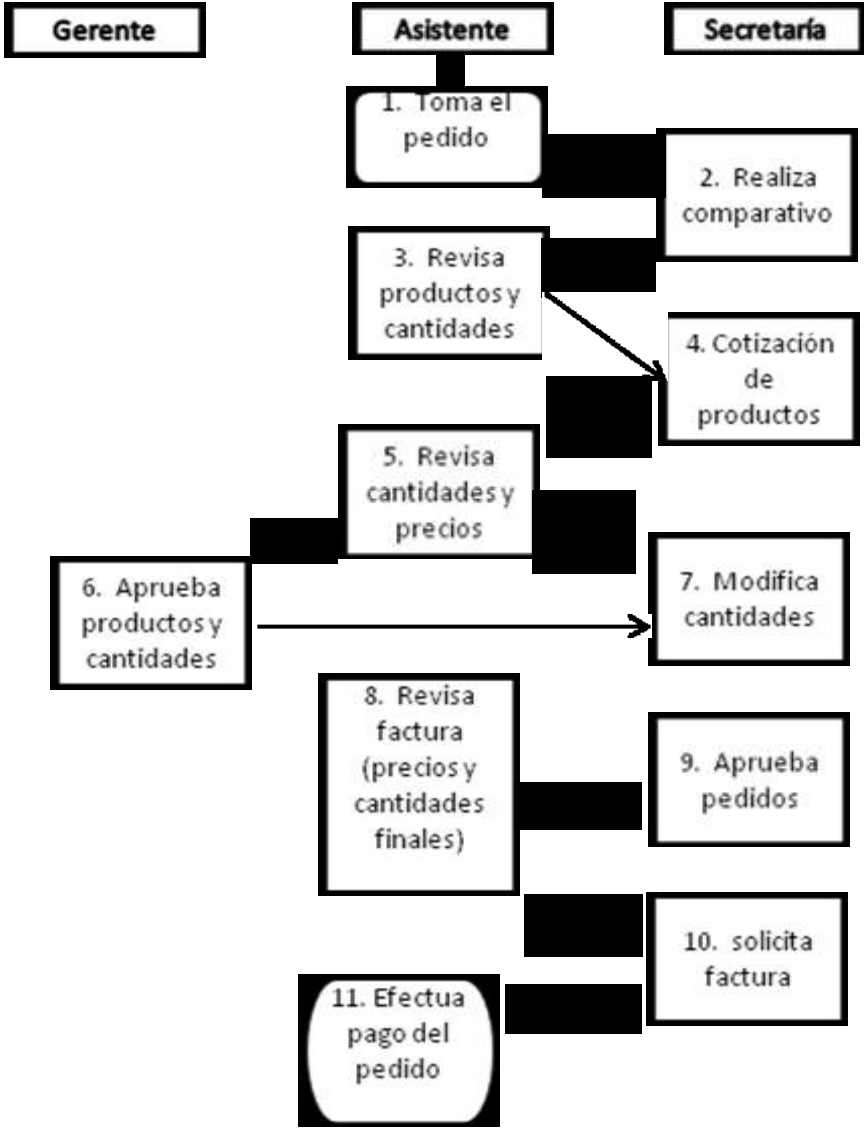


Tabla 7 Manual o compra de pedido

<p>ARANGO MONTOYA Y CIA <i>Manual de Procedimientos</i> <i>Pedido</i></p>
<p>1.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Compra de insumos, pedido</p> <p>1.2 RESPONSABLE: Asistente de Gerencia</p> <p>1.3 OBJETIVO: Mantener los niveles de insumos necesarios para cada una de las fincas.</p> <p>1.5 LIMITES</p> <p>PUNTO INICIAL: Recibe la solicitud de insumos.</p> <p>PUNTO FINAL: Se efectúa el pago de la compra insumos.</p> <p>1.6 FORMATOS O IMPRESOS: Comparativo de pedidos mes a mes</p> <p>1.7 ACTIVIDADES</p> <p>1.7.1. El asistente recibe la solicitud de insumos.</p> <p>1.7.2. Se realiza un comparativo de los insumos pedidos en periodos anteriores en Excel.</p> <p>1.7.3. Se revisa y compara productos y cantidades solicitadas.</p> <p>1.7.4. Se procede a la cotización de productos.</p> <p>1.7.5. Se revisa nuevamente cantidades con los productos ya valorizados para determinar el costo del pedido.</p> <p>1.7.6. De acuerdo a la valorización del pedido se aprueban o desaprueban cantidades.</p> <p>1.7.7. Modificar las cantidades según lo aprobado por el Gerente.</p> <p>1.7.8. Revisión de cantidades y facturas ya generadas que coincida con lo aprobado.</p> <p>1.7.9. Se aprueba el despacho del pedido.</p> <p>1.7.10. Se solicita la factura original.</p> <p>1.7.11. Se cancela el valor total del pedido.</p> <p>1.8 CONTROLES EJERCIDOS.:Enviar remisión de productos solicitados que coincidan con el valor y cantidades facturadas.</p> <p>1.9 TIEMPO TOTAL EMPLEADO: Lo que tarde la aprobación por parte del Gerente.</p> <p>1.10 OBSERVACIONES</p>

La compra y adquisición de insumos (pedidos) es uno del procesos más arduos y desgastadores y un error en ellos puede incurrir en gastos adicionales de compras innecesarios o de gasto de envíos de productos faltantes.

6.2 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES ⁹

- Identificación del cargo: Se describe el nombre, nivel, código, personal a cargo.
- Objetivo: Fin que dirige la acción, especificar lo que se quiere lograr.
- Funciones: Detallar la actividad que se deberá realizar en cada cargo, para esto se debe (Listar las actividades comunes- agruparlas por categorías o áreas afines).
- Responsabilidades: Acciones propias del cargo. (Diarias, semanales, mensuales, esporádicas)

⁹ Biblioteca.utp.edu.co/tesis digitales/texto/pdf

MODELO MANUAL DESCRIPCION DE CARGOS

<p>ARANGO MONTOYA Y CIA</p> <p><i>Manual de Funciones-Área Administrativa</i></p>
1. IDENTIFICACION DEL CARGO
Nombre: Nivel: Código: Personal a cargo:
2. OBJETIVO
3. FUNCIONES DEL CARGO
4. RESPONSABILIDADES

Fuente: Cálculos del autor

Tabla 8 MANUAL DESCRIPCION DE CARGO GERENTE

ARANGO MONTOYA Y CIA <i>Manual de Funciones-Área Administrativa</i>	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre:	Gerente
Nivel:	Ejecutivo
Código:	
Personal a cargo:	Todos
2. OBJETIVO	
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, así como de la coordinación y toma de decisiones sobre las diferentes áreas de la organización.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
<p>Representación legal de la empresa.</p> <p>Facultades para celebrar o ejecutar todos los actos comprendidos en su objeto, establecidos en los estatutos.</p> <p>Delegar funciones al asistente de gerencia.</p> <p>Fijar las políticas administrativas.</p> <p>Planear, dirigir y controlar las actividades de la empresa.</p> <p>Ejercer autoridad funcional sobre el resto de los cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la empresa.</p> <p>Seleccionar personal competente.</p> <p>Medir continuamente la ejecución y comparar resultados a través de informes.</p> <p>Se encarga de contratación y despido de personal.</p> <p>Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad (Nacimientos, muertes, ventas), con el fin de tomar decisiones adecuadas.</p> <p>Firma los cheques de la compañía sin límite de monto.</p>	
4. RESPONSABILIDADES	
<p>Materiales: Manejar equipos de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.</p> <p>Dinero: Es responsable de títulos valores y contratos.</p> <p>Información confidencial: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.</p> <p>Toma de decisiones: Las decisiones que toma se basa en políticas específicas, en procedimientos ya definidos para lograr los objetivos.</p> <p>Otras:</p> <p>Mantener una cultura de planeación organizacional y mejoramiento continuo.</p> <p>Facilitar el desarrollo humano de sus colaboradores.</p> <p>Programar reuniones con el personal cuando sea pertinente</p>	

El gerente centra su labor en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto el cual se centra el mayor poder dentro de la organización, sus decisiones están centradas en lo que es inversión y en los contratos que genera la empresa, tal como se evidencia la tabla anterior.

Tabla 9 Formato procedimientos Gerente.

Para el gerente cumplir con su función debe realizar actividades diarias (D), semanales (S), Catorcenales (C), mensuales (M) y otro periodo (O), con la misma frecuencia se realizarán para los cargos que se enunciarán a continuación.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AREA	FRECUENCIA				
			D	S	C	M	O
	Gerente	Administrativa					
Llamar a todas las fincas a recibir informes				x			
Recibir informes de la oficina			x				
Solicitar informes de control				x			
Revisión de informes solicitados y toma de decisiones						x	
Solicitar compras de insumos para fincas							x
Solicitar compras de insumo para uso personal							x
Revisión de pagos a proveedores					x	x	
Revisión de nóminas							

Tabla 10 MANUAL DESCRIPCION DE CARGO ASISTENTE GERENCIA

<p>ARANGO MONTOYA Y CIA</p> <p><i>Manual de Funciones-Área Administrativa</i></p>
<p>1. IDENTIFICACION DEL CARGO</p>
<p>Nombre: Asistente de Gerencia Nivel: Ejecutivo Código: Personal a cargo: Todos</p>
<p>2. OBJETIVO</p>
<p>Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos elaborando la documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, logrando resultados oportunos.</p>
<p>3. FUNCIONES DEL CARGO</p>
<p>Optimización del proceso administrativo. Asistir en el desarrollo de los programas y actividades de la compañía. Participar en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo de la compañía. Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc. Manejo de nómina. Autorizar la compra de productos e insumos. (pedidos para las fincas) Negociación con proveedores, para compras, descuentos, formas de pagos y créditos. Recibir y delegar tareas. Realizar seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna. Llevar registro y control de los recursos financieros. Realizar y entregar los cheques correspondientes a pagos.</p>

Custodia de chequeras.
Manejo de caja (Efectivo)
Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.
Llevar control sobre caja menor
Llevar y mantener actualizados los libros contables
Llevar y mantener actualizados los inventarios.
Manejo de cuentas personales de la Gerencia General

4. RESPONSABILIDADES

Materiales: Maneja equipos y materiales de fácil uso siendo su responsabilidad directa.
Dinero: Efectivo
Información confidencial: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.
Toma de decisiones: Las decisiones que se toman se basan en instrucciones
Específicas, ordenes y/o guías de acción a nivel administrativo.
Otras:
Apoyo al gerente general en lo que requiera.
Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

La asistente de gerencia, es un puesto de mando medio, su función está basada en la dirección de factores endógenos de la empresa, en lo referente a personal, proveedores, levantamiento de inventario activo, facturación, supervisión y gestión de actividades de mantenimiento.

Tabla 11 Formato procedimientos Asistente Gerencia

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AREA	FRECUENCIA				
			D	S	C	M	O
	Asistente de Gerencia	Administrativa					
Abrir la puerta			X				
Desactivar la alarma			X				
Coordinar diligencias del mensajero con la secretaria			X				
Actualizar bases de datos			X				
Revisar e-mail			X				
Revisión y actualización soat, tecnicomecánica y pólizas.			X				
Atender llamadas			X				
Elaboración de cartas							X
Elaboración de memorandos							X
Realizar llamadas de control a las fincas				X			
Revisar y actualizar listado de pagos			X				
Pago de nómina					X	X	
Conciliación de Bancos.						X	
Tomar los pedidos de las fincas						X	
Revisar los pedidos						X	
Recibir relación de Inventarios						X	X
Revisar inventarios						X	
Recibir información de novedades de inventarios							X
Registro de inventarios				X		X	
Recibir información novedades empleados							X
Registro de movimientos contables de ingresos y egresos.			X				
Solicitar liquidación de planilla de trabajadores y revisar.						X	
Revisar elaboración de registros de equinos finos y ganado puro.							X

Tabla 12 MANUAL DESCRIPCION DE CARGO SECRETARIA

ARANGO MONTOYA Y CIA
<i>Manual de Funciones-Área Administrativa</i>
Nombre: Secretaria Nivel: Ejecutivo Código: Personal a cargo: Mensajero
2. OBJETIVO
Ofrecer su atención a los clientes, visitantes y al personal que labora en la empresa.
3. FUNCIONES DEL CARGO
Recibir a las personas que visitan a la empresa y canalizar la información. Atención diaria de la agenda de la gerencia. Limpieza y aseo general a la oficina. Realizar las llamadas que le son encomendadas. Recibir llamadas telefónicas del público en general y canalizarlas. Enviar y recibir correspondencia. Recibir y clasificar los faxes recibidos. Archivar y llevar el control de los documentos del área. Transcribir y procesar información. Elaboración de cartas. Entrega de la información (movimientos contables) a la empresa que realiza la contabilidad. Elaboración de reporte de ingresos y egresos Manejo de caja menor. Elaboración de cheques. Entrega de fondos a las personas autorizadas que los requieren. Archivo de las facturas de respaldo para reembolso de caja menor Reembolso de caja menor. Efectuar el requerimiento y distribuir los útiles de oficina, controlando los mismos. Mantener en orden su equipo y sitio del trabajo.

Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.
Mantener actualizada la base de datos.

4. RESPONSABILIDADES

Materiales: Maneja constantemente equipos de fácil uso (máquina, computador, calculadora, siendo su responsabilidad directa.

Dinero: Caja menor

Información confidencial: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

Toma de decisiones: Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas

Órdenes proporcionadas por su jefe inmediato.

Otras: Cualquier otra función que le se asigne inherente al cargo.

La secretaria realiza labor de apoyo al gerente y al asistente de gerencia en lo referente a manejo de computadora, concertación de citas y ordenamiento de documentos, también realiza las llamadas concernientes a las actividades tanto de la Gerente como del Asistente del Gerente.

Tabla 13 Formato procedimientos Secretaría

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AREA	FRECUENCIA				
			D	S	C	M	O
	Secretaria	Administrativa					
Revisar buzón de mensajes			x				
Realizar aseo de la oficina			x				
Atender y efectuar llamadas telefónicas.			x				
Recepción de documentación.			x				
Atender al Gerente			x				
Coordinar diligencias del mensajero			x				
Confirmar citas agendas del Gerente.			x				
Actualizar bases de datos			x				
Recibir fax, revisar, clasificar y entregar a la persona que es dirigido			x				
Organizar movimientos contable			x				
Llevar el manejo y efectuar rendición de fondo de la caja menor.					x		
Efectuar el requerimiento y distribución de útiles de aseo y de oficina.							x
Envío de movimientos contables y soportes a la contadora.						x	
Archivar la documentación y demás soportes originados			x				
Actualizar programa ganadero			x				
Liquidar planilla integrada de aportes parafiscales de trabajadores						x	
Realizar registros de nacimientos de equinos.							x
Realizar registro de ganado puro.							x
Actualización de informe de flor y leche.				x			

Tabla 14 MANUAL DESCRIPCION DE CARGO CONTADOR

<p>ARANGO MONTOYA Y CIA</p> <p><i>Manual de Funciones-Área Administrativa</i></p>
<p>1. IDENTIFICACION DEL CARGO</p> <p>Nombre: Contador</p> <p>Nivel: Ejecutivo</p> <p>Código:</p> <p>Personal a cargo: Ninguno</p> <p>Dependencia: Depende de la gerencia, no obstante las funciones son realizadas en los Días y horarios escogidos por el contador, basado en el contrato por honorarios.</p>
<p>3. FUNCIONES DEL CARGO</p> <p>Manejo y supervisión de asientos contables.</p> <p>Codificar y capturar información con el mayor grado de detalle posible.</p> <p>Preparar y presentar informes sobre la situación financiera.</p> <p>Revisar las liquidaciones de la nómina y pago de prestaciones sociales.</p> <p>Verificar las liquidaciones de las planillas de aportes a la seguridad social.</p> <p>Elaborar las declaraciones anuales de industria y comercio y renta y complementarios.</p> <p>Elaborar declaraciones de IVA y retenciones en la fuente.</p> <p>Elabora reporte de medios magnéticos para la DIAN.</p> <p>Dirigir lo relacionado con la elaboración de normas, procedimientos, manuales de Organización y demás instrumentos de uso financiero y administrativo.</p>
<p>4. RESPONSABILIDADES</p>
<p>Materiales: Ninguno</p> <p>Dinero: Ninguno directamente.</p> <p>Información confidencial: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.</p> <p>Toma de decisiones: Las decisiones que se toman se basan en las disposiciones que le confiere la ley, el código de comercio y los estatutos de la empresa.</p> <p>Otras: Cualquier otra función que se le asigne inherente a su cargo.</p>

La contadora se encarga de la revisión de todos los movimientos así como la presentación al a gerencia de los estados financieros mensuales, es un cargo por prestación de servicios y por medio de el se realizan todas las actividades normales inherentes al cargo.

Contadora.

ACTIVIDAD	RESPON	AREA	FRECUENCIA				
	SABLE		D	S	C	M	O
	Contado	Adminis					
	ra	trativa					
Solicitud de documentación para elaboración de informes contables			x				x
Formular balances del movimiento contable							x
Revisar y liquidar documentos contables como ingresos, egresos, facturas y recibos							x
Supervisar el registro de asientos			x				
Elaborar declaración de renta							x
Elaborar declaración de retención y rete IVA							x
Elaborar declaración de industria y comercio							x

Tabla 15 Formato

Tabla 16 MANUAL DESCRIPCION DE CARGO MENSAJERO

<p>ARANGO MONTOYA Y CIA</p> <p><i>Manual de Funciones-Área Administrativa</i></p>
1. IDENTIFICACION DEL CARGO
<p>Nombre: Mensajero Nivel: Ejecutivo Código: Personal a cargo: Ninguno</p>
2. OBJETIVO
<p>Realizar labores de mensajería y trasladar y mantener confidencialidad de toda la Documentación que se le asigne.</p>
3. FUNCIONES DEL CARGO

Trasladar y suministrar la documentación a su destinatario.
 Realizar los trámites bancarios que le sean encomendados (consignaciones, pagos, cambio de cheques, y demás actividades relacionadas con entidades bancarias)
 Efectuar pagos.
 Labores de compra de abastos, compras de oficina y mandados en general.
 Ayudar en las labores de limpieza de la oficina.
 Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo.

4. RESPONSABILIDADES

Materiales: Moto
 Dinero: Efectivo
 Información confidencial: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad baja.
 Toma de decisiones:
 Otras: Todas aquellas otras que se le asignen.

Su labor es realizar todas las diligencias que le sean asignadas, movilizar al gerente

Tabla 17 Mensajero

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AREA	FRECUENCIA					
			D	S	C	M	O	
	Mensajero	Administrativa						
Ayudar en las labores de limpieza de la oficina.			x					
Revisión de moto o demás vehículo que tenga a su disposición			x					
Conducir vehículos motorizados, realizando ocasionalmente viajes.								x
Efectuar mantenimiento y/o reparaciones sencillas del vehículo a su cargo								x
Informar sobre recorrido, ocurrencias, consumo y operatividad del vehículo a su cargo.								x
Efectuar pagos programados (energía, acueducto, internet, prediales)			x					
Labores de compras de abastos, oficina y mandados en general.			x					
Entrega de diligencias programadas			x					
Consultar cualquier inquietud en el recorrido de ruta			x					

Descripción de actividades

- a) Actividad: Es cada acción que se realiza dentro del procedimiento.
- b) Responsable: Es la persona encargada de dirigir las actividades para la ejecución de un buen procedimiento.
- c) Área responsable: Es el área responsable de realizar la actividad dentro del procedimiento.
- d) Tiempo empleado: Es el tiempo que se dedica a realizar la actividad.
- e) Frecuencia: Indica cada cuanto se repite la actividad.
 - D: Diaria.
 - S: semanal
 - C: Catorcenal
 - M: Mensual
 - O: Otro.

7. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE 11 DE OCTUBRE 2010 A 06 DE FEBRERO 2011

COMPONENTES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Diagnóstico inicial	■	■														
Análisis Dofa			■	■												
Levantamiento de información	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Fuentes de información			■	■	■	■	■	■	■	■						
Análisis de la información											■					
Semana de descanso												■				
Procesamiento de la información												■				
Elaboración del manual												■	■	■		
Aprobación															■	
Corrección															■	
Implementación																■
Autorización																■
Control																■

8. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO GLOBAL DEL trabajo de grado						
RUBROS	FUENTES			TOTAL		
	Estudiante	Institución - IUE	Externa			
Personal			2.000.000	2.000.000		
Material y suministro			80.000	80.000		
Salidas de campo	15.000			15.000		
Bibliografía	53.0000			53.000		
Equipos						
Otros						
TOTAL	68.000		2.080.000	2.148.000		
DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL						
Nombre del Investigador	Función en el proyecto	Dedicación h/semana	Costo			Total
			Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Gloria P Quiroz		3	2.000.000			2.000.000
TOTAL						2.000.000
DESCRIPCIÓN DE MATERIAL Y SUMINISTRO						
Descripción de tipo de Material y/o suministro	Costo			Total		
	Estudiante	Institución - IUE	Externa			

Tinta			43.000	
Libro A-Z para plasmar el manual			8.000	
Plastificada hoja de funciones por cargo			4.800	
Plastificada gráfica Pert por cada cargo			4.800	
Copias			3.000	
Papelería Varia			16.400	
TOTAL				80.000

DESCRIPCIÓN DE SALIDAS DE CAMPO				
Descripción de las salidas	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Traslado Universidad	5.000			5.000
Traslado bibliotecas	10.000			10.000
TOTAL				15.000

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO				
Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Libro normas ISO 9001	12.000			12.000
Libro normas ICONTEC	35.000			35.000
Copias	3.000			3.000
TOTAL				53.000

DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS				
Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	

TOTAL				0

DESCRIPCIÓN DE OTROS GASTOS FINANCIADOS				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
TOTAL				0

9. CONCLUSIONES

- Arango Montoya y Cia, siempre se había preocupado por estructurar de manera optima sus funciones utilizando una herramienta que mejorará el desempeño de sus colaboradores, pero no había emprendido el camino que los manuales de funciones le ofrece para integrar las actividades laborales, caso que se debía a la falta de personal que realizará una formulación precisa que permitirá identificarlas.
- Al analizar la estructura organizacional, se observó que esa propicio dar inicio a la elaboración del presente manual, bajo un proceso riguroso, donde el levantamiento de toda la información y por supuesto la colaboración de todo el personal fue indispensable para el logro de los objetivos.
- Mediante la inspección física y entrevista con los trabajadores se logro recolectar la información necesaria la cual sirvió para emitir un diagnóstico y un análisis detallado de las funciones.
- Se elaboró el Manual de Funciones con el diseño y formatos preestablecidos, acompañado de flujogramas y manual de procedimientos como guía orientadora para el desarrollo de las funciones para cada cargo del área administrativa.

10. RECOMENDACIONES

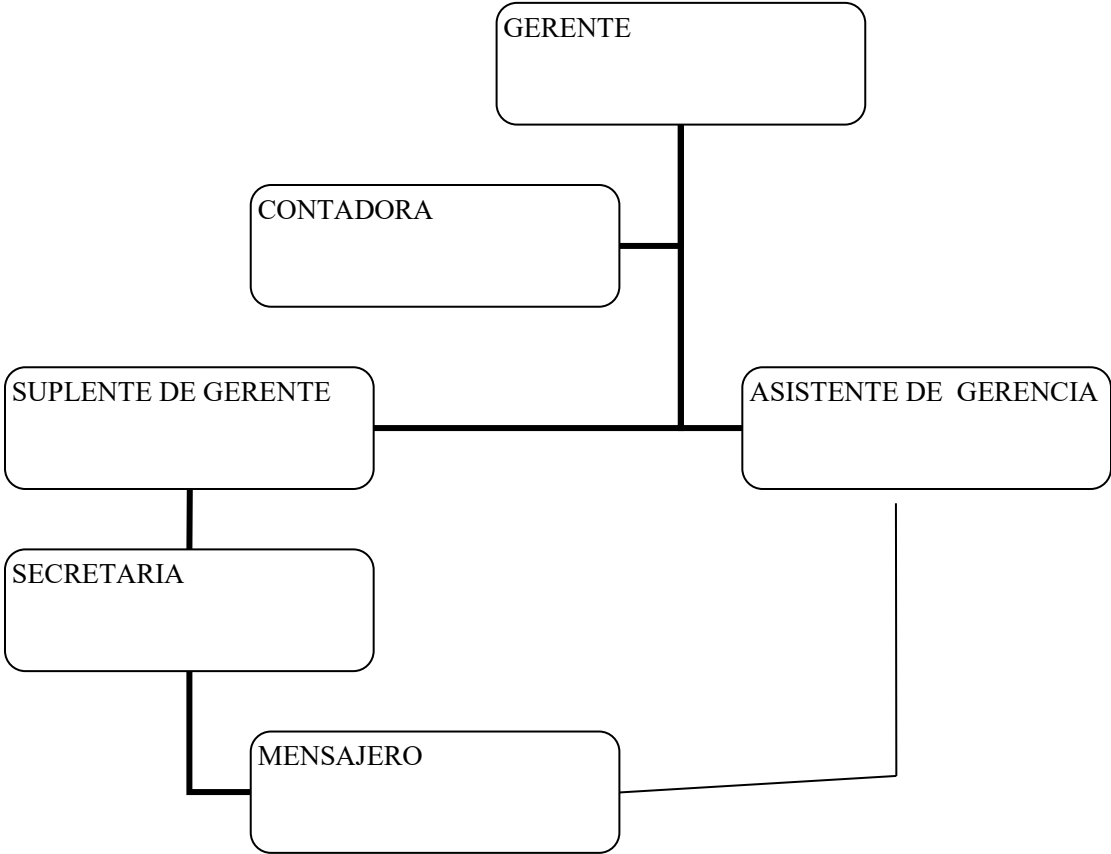
- Para la implementación y puesta en marcha del manual de funciones, la primera medida que se debe tomar es el empoderamiento y compromiso que deben adoptar los organismos de la administración, ya que son ellos los que deben asegurar el debido acompañamiento y funcionalidad del manual en la consecución de los objetivos específicos y generales propuestos por la empresa.
- Los empleados y trabajadores deben estar comprometidos al igual que la administración, ya que la empresa como todo sistema es vulnerable sino existe el interés de todo el personal que integra la compañía.
- El manual de funciones se hace pensando en la organización y en su crecimiento, por lo cual en el transcurso del tiempo pueden encontrarse cambios y el manual puede verse propenso a modificaciones y en su momento será pertinente realizarlas.
- El responsable del mantenimiento y funcionamiento eficaz del manual es el Gerente de la empresa, quien puede delegar sobre el asistente las funciones que competen en el proceso de revisión, inspección y seguimiento.
- A cada persona por medio escrito se le debe entregar una copia de sus funciones y actividades las cuales se encuentran especificadas en los flujogramas y respectivas planilla de control anexas.
- Al realizar el manual de funciones también se ha hecho hincapié en el sistema de gestión de calidad, el cual se propone sea implementado a corto plazo, enfatizando en el criterio de auditoría, metodología y procedimiento para lograr el objetivo planteado con la elaboración e implementación del manual de funciones.

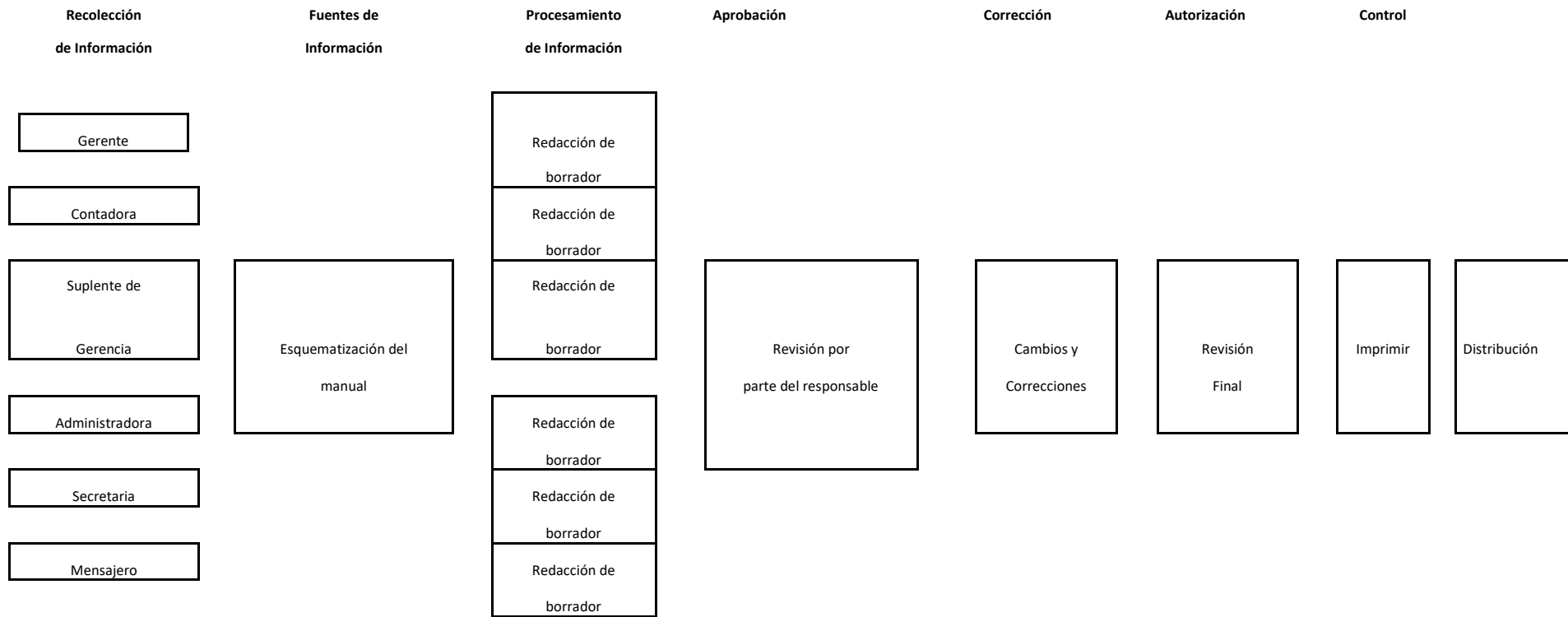
11. BIBLIOGRAFIA

- Duhat Kizatus, Miguel A. Manuales administrativos. Monografías. Consultado el 10 de Septiembre de 2010.
- HERNADEZ SAMPIERI, *Roberto, et al.* Metodología de la investigación. McGraw Hill Interamericana. 1991.
- MAZO, Ignacio. Organización y función de personas. En: Capital Humano. Febrero, 2008. N° 218, p. 20.
- SERNA O, Diana Patricia. Diseño Manual de Funciones y procedimientos del Tribunal Administrativo de Antioquia. Tesis de Grado. Envigado.
- BERNAL TORRES, Cesar A. Introducción a la administración de las organizaciones, Enfoque global e integral. Bogotá D.C.: Prentice Hall, 2007. P. 70.
- Consultores, E.d. Biblioteca Practica de Negocios, Tomo I. México: Editores de Mc Graw Hill, 2000. P. 57.
- RODRIGUEZ V, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos, Tercera edición. México: Thomson Learning, 2002. P. 67,68 y 69.
- MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de Procesos, para la organización y el control interno de empresas de salud. Santa Fé de Bogotá, DC. Ecoe Ediciones. 1999. P. 191-192
- BURBANO, Jorge E. Auditoria de Personal. Santa Fe de Bogotá. Ecoe Ediciones. 1995. Pag 84, 86, 88, 89.
- ICONTEC, Norma Técnica Colombiana. Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos. Editada por Instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación (ICONTEC). Bogotá D.C. Tercera actualización. 2009.
- www.portalcalidad.com
- [Biblioteca.utp.edu.co/tesis digitales/texto/pdf](http://Biblioteca.utp.edu.co/tesis%20digitales/texto/pdf).
- [www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/manual pert/manual pert/htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/manual%20pert/manual%20pert/htm)

12. ANEXOS

ANEXO 1 ORGANIGRAMA





ANEXO 2 DIAGRAMA PERT

ANEXO 3PHVA

Planear y organizar responder al:
qué, para qué, cuándo, cómo.

Documentación de los procesos

Análisis del proceso

Formulación del proceso

Prueba y ajuste de los
procesos

Aprobación del manual

Implantación

Seguimiento

ANEXO 4 MODELO ENTREVISTA

1. ¿ A qué área pertenece su puesto de trabajo?
2. ¿quién reporta sus tareas y/o actividades?
3. ¿Tiene personal a su cargo?
4. ¿Cuáles son sus principales funciones?
5. ¿Cuáles son sus responsabilidades?

ANEXO 5 CUESTIONARIO

(Diagnóstico de Funciones)

NOMBRE DEL CARGO:

NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA QUE LO DESEMPEÑA:

AREA AL QUE PERTENECE:

JEFE INMEDIATO:

SUBORDINADOS INMEDIATOS:

1. Descripción general del puesto (en que consiste su trabajo, que funciones realiza en general, que fin tiene)._____

2. Describa las actividades que realiza diariamente y el objetivo de éstas_____

3. Describa las actividades de periodicidad definida, ya sea semanal, quincenal, mensual, etc y para que se realizan._____

4. Describa la relación de coordinación que requiere con otro puesto de trabajo dentro de su área, para que se realizan?_____

5. Especifique la información documental (reportes, listados, resúmenes, etc), que labora en su trabajo_____

_____ Sugerencias y
comentarios _____

Firma

ANEXO 6 Copias Anexos

- A. Acta
- B. Instructivo de Funciones.
- C. Carta de solicitud de validación de elaboración de Manual de Funciones como trabajo de grado por parte de la Gerencia de Armoagro.
- D. Copia Documento Reporte de Nacimiento Y/o solicitud de Registro
- E. Copia para Autorización de traspasos de Ejemplares Equinos
- F. Copia De Certificado de Defunción de Equinos

