

**ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y
FUNCIONES DE LA EMPRESA SALES DEL LLANO S.A**

**LEYDI MARCELA LÓPEZ LEÓN
YADY JOHANNA BARRETO QUIROGA**

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
PROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA
VILLAVICENCIO
2016**

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUALE DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y
FUNCIONES DE LA EMPRESA SALES DEL LLANO S.A**

**LEYDI MARCELA LÓPEZ LEÓN
YADY JOHANNA BARRETO QUIROGA**

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

Asesor

MARIA DEICY AVILA MOLINA

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
PROGRAMAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
PROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA
VILLAVICENCIO**

2016

CONTENIDO

	Pág.
Introducción	
1. Descripción del Problema	9
Problema.....	9
2. Justificación.....	11
3. Marco Teórico.....	122
3.1 Escuela científica	132
3.2 Teoría enfocada en la estructura organizacional	14
3.3 Teoría de la Burocracia	16
3.4 Escuela de las Relaciones Humanas.....	20
3.5 Manuales de procesos, procedimientos y funciones.....	21
3.6 Manuales de procesos, procedimientos y funciones.....	22
3.7 Conformación de un Manual	22
3.8 Consecuencias del no uso de los manuales de procesos, procedimientos y funciones	24
4. Marco Empresarial	26
4.1 Reseña histórica.....	26
4.2 Misión.	26
4.3 Visión.....	27
4.4 Estructura Organizacional	27

5. Marco conceptual	28
5.1 Proceso.....	28
5.2 Procedimientos	28
5.3 Manual	28
5.4 Control Interno	29
5.5 Ambiente de control.....	29
5.6 Evaluación del riesgo	30
5.7 Actividades de control	30
6. Marco normativo	31
6.1 Marco normativo nacional.....	31
7.1 El objetivo general	33
7.2 Objetivos específicos	33
8. Metodología.....	34
8.1 Análisis de la información.....	36
9.1 Actividades.....	37
9.2 Instrumentos	38
9.3 Comparativo entre el manual existente y las funciones actuales	39
9.4 MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES.....	41
10. Conclusiones.....	64
11. Recomendaciones.....	65

Referencia Bibliográficas **¡Error! Marcador no definido.**

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Entrevista a los empleados del área administrativa y de ventas de La Empresa Sales Del Llano S.A.	38
Tabla 2. Manual de procesos y procedimientos.....	39
Tabla 3. Proceso: Compras	41
Tabla 4. Proceso: Ventas	44
Tabla 5. Proceso: Financiero.....	47
Tabla 6. Proceso: Recaudo de cartera.....	49
Tabla 7. Manual de funciones Gerente	52
Tabla 9. Manual de funciones Director Comercial	54
Tabla 10. Manual de funciones Técnico Operativo	56
Tabla 11. Manual de funciones Administrador punto de venta.	58
Tabla 12. Manual de funciones Conductor.....	60
Tabla 13. Manual de funciones Técnica Administrativa y Tesorería	62
Tabla 14. Manual de funciones Mensajero.....	64
Tabla 15. Manual de funciones Servicios Generales	66

Introducción

La práctica empresarial nos permite como estudiantes vivenciar de manera más cercana la realidad los procesos adelantados en los diferentes entes económicos correspondientes aún sector de nuestra economía, permitiéndonos poner en práctica los conocimientos previos adquiridos en nuestro proceso de aprendizaje desarrollado al interior de las aulas universitarias, guiados por nuestros directores y con el apoyo representado en nuestros maestros; quienes comparten su conocimiento a manera de ejemplo o a través de sus vivencias propias, indicándonos lo que sucede en el mundo empresarial y actualizando continuamente la información que nos comparten.

Resumir en forma ordenada, consecutiva y detallada las operaciones realizadas al interior de la organización, estableciendo de manera formal los métodos y técnicas de trabajo que se van a emplear, precisando las responsabilidades de las áreas que intervienen en la ejecución control y evaluación de las mismas, facilitando su interrelación, esto solo será posible a través de la actualización del manual de funciones, procesos y procedimientos de la empresa, el cual constituye la herramienta principal para facilitar el desarrollo de las funciones.

SALES DEL LLANO S.A. – SALES UPÍN, establece estrategias las cuales están sustentadas por iniciativas que requieren de planes de acción concretos a corto plazo, como la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado entre su asignación de responsabilidades según el manual y la forma en que se desarrollan, permitiendo la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

De acuerdo a los conocimientos alcanzados durante la carrera, se debe implementar un sistema de control interno dentro de las empresas que le permita trabajar colectivamente hacia el logro de unos objetivos, para lo cual se hace necesaria la elaboración, revisión y actualización de sus manuales de funciones, procesos y procedimientos cada vez que susciten cambios en la estructura normativa y organizacional de la entidad.

Para la Empresa Sales Del Llano S.A. – Sales Upìn y principalmente para la Gerencia, su utilidad práctica consiste en permitir conocer detallada y secuencialmente la forma en que se ejecutan las tareas y actividades que tienen asignadas en sus respectivas áreas de trabajo, con el fin de lograr la optimización en los procesos ejecutados.

Por lo anterior y con el fin de iniciar con un plan de acción enfocado a la actualización del Manual de funciones, Procesos y procedimientos de Sales Del Llano S.A. – Sales Upìn, con previo aval de su Gerente quien respalda y participa en la ejecución de dicha tarea.

El proyecto desde su inicio tiene como meta presentarle a la Empresa Sales Del Llano S.A. – Sales Upìn, una de las herramientas que permitirán el desarrollo de las funciones propias de su gestión, como lo es el Manual de funciones, Procesos y procedimientos debidamente actualizados.

El proyecto iniciará con una etapa de diagnóstico que será soportado a través del levantamiento de toda una serie de información de lo que en la actualidad se tiene, seguido de un trabajo de campo apoyado en entrevistas con los funcionarios de la Empresa, llegando así a una penúltima etapa de actualización de datos y de manuales, para luego presentarlos al Gerente para discusión, consentimiento y divulgación.

1. Descripción del Problema

Problema

Para la Gerencia de Sales Del Llano S.A. – Sales Upìn, es de vital importancia que todos los funcionarios de la Entidad tengan claridad de las funciones, procesos y procedimientos propios de su cargo y a su vez que estos sean aplicados de manera correcta y acorde a los objetivos de la empresa.

Actualmente, gran parte de los funcionarios de Sales Del Llano S.A. – Sales Upìn, han manifestado que las funciones, procesos y procedimientos de su cargo no están ajustados, debido a que los manuales existentes no se encuentran actualizados acorde a las labores del día de día.

Diagnóstico o Situación del Problema

Actualmente la empresa Sales del Llano S.A. – Sales Upín, no tiene el manual de funciones actualizado y no cuenta con un manual guía de procesos y procedimientos acorde a las labores del día a día, generando que las labores ejecutadas por cada uno de los funcionarios de la Empresa Sales del Llano S.A. – Sales Upín, no se ejecuten de manera eficiente y estandarizada, lo que se traduce a una prestación de servicio no adecuado. La entidad carece de una planeación estratégica que permita identificar de manera directa la misión, visión, estructura organizacional y objetivos organizacionales.

Por lo anterior se hace necesario la estructuración del manual de funciones, procesos y procedimientos que permitirá establecer y señalar las funciones a cumplir en los diferentes

cargos para facilitar y encaminar el logro de los objetivos de la organización enfocados hacia la rentabilidad y productividad de la empresa.

Formulación del Problema

¿La elaboración del manual de funciones, procesos y procedimientos contribuirá a mejorar las actividades desarrolladas en la empresa Sales del Llano S.A. – Sales Upín?

Importancia de la Investigación

Es muy importante que todas las personas vinculadas en los diferentes cargos dentro de la Empresa tengan claro las tareas que deben desempeñar y la manera correcta en que deben realizar las funciones del cargo para el cual fueron contratados. El manual de funciones y procedimientos es un instrumento técnico y procedimental necesario para la administración del talento humano, contiene de forma ordenada y sistemática toda la información sobre los aspectos organizacionales para una mejor realización de las labores asignadas al cargo; para su elaboración se deberá tener en cuenta los siguientes objetivos:

- Dar cumplimiento a los preceptos constitucionales, legales y reglamentarios en la necesidad de establecer las funciones que le serán designadas a los cargos que se desempeñen, teniendo en cuenta el perfil de las personas, requisitos y compromisos para satisfacer las necesidades institucionales de la empresa para propender el logro en la productividad, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios al cliente contribuyendo con el logro de la productividad.

- Establecer de manera clara y precisa el cargo a desempeñar por la o las personas seleccionadas resaltando sus funciones, responsabilidades, requisitos de educación,

capacitación y experiencia en el cargo a desempeñar en la entidad. Este manual servirá para la selección de personal, procesos de reclutamiento en general, así como los procesos de inducción al cargo y evaluación del desempeño y en general a lo referente en los programas de las necesidades de personal y perfiles técnicos, profesionales y/o especializados.

La elaboración del manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Sales del Llano S.A. – Sales Upín, se convierta en la oportunidad de aplicar de manera técnica y práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación profesional.

2. Justificación

La actualización del manual de Procesos, Procedimientos y Funciones en la Empresa Sales Del Llano S.A., ayuda a preparar a la empresa las responsabilidades y las funciones de los trabajadores. El objetivo fundamental de estos manuales es detallar con claridad todas las actividades de la empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, ayuda a impedir funciones y responsabilidades compartidas que no solo excede en pérdidas de tiempo sino también en la solución de responsabilidades entre los trabajadores de la empresa, o peor aún de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en la empresa es necesario combinar una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso. En conclusión, esta tarea sirve a la empresa para conocer mejor el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos responsables de su ejecución, permite auxiliar la inducción del puesto al adiestramiento y la capacitación del personal ya que se describen en forma detallada las actividades de cada puesto, es importante también para el análisis o revisión de los procedimientos del sistema. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente; para uniformar y vigilar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; para determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, como también aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

3. Marco Teórico

Hoy en día existen una variedad de técnicas que posibilitan la detección de problemas y su abordaje de manera eficaz; corresponde al administrador resolver el problema que se detecte con la técnica administrativa más apropiada.

A este respecto Finch (2011) define la palabra *técnica*, como “abarcarse básicamente un marco de acciones formales o semiformales que requieren de cierta habilidad para su ejecución y tienden a guiarse de manera eficiente y firme hacia un objetivo determinado con anterioridad” (Finch, 2011)

Pero se debe tener cuidado, debido a que son varias las llamadas técnicas que no son tales, siendo solamente instrumentos:

“Un instrumento se forma de uno o de un pequeño número de pasos formales o semiformales que conducen firme y repetidamente a un objetivo predeterminado. No se requiere de habilidad, y no cuentan con un procedimiento formal de trabajo; algunos son mucho más amplios que una técnica, puesto que son materias por derecho propio (Koont Z & Weihrich, 2010).

Para el propósito del presente proyecto se abordarán las técnicas y teorías que se pueden aplicar a ella.

3.1 Escuela científica

Iniciada a principios del siglo XX por Frederick W. Taylor; esta teoría hace énfasis en las tareas, intentando aplicar a los problemas de la administración los métodos de la ciencia en la búsqueda de llevar la eficiencia industrial al máximo, mediante la observación y la medición (Chiavenato, 2000). Se presenta como “la primera aproximación teórica a los estudios de la administración empresarial y su situación inicial en el plan del trabajo individual de cada obrero” (Chiavenato, 2000), siendo hasta ese momento seguido el método por el obrero, basado en su experiencia personal de como desempeñar mejor y más eficientemente el trabajo, lo que causaba que en las empresas e industria y/o fábricas tuvieran métodos de trabajo diferentes para una misma tarea haciendo difícil la estandarización, control y supervisión, de la misma manera que las herramientas y utensilios de trabajo.

Taylor quiso darle al obrero “un método planeado y estudiado por un profesional especializado en la planeación de tareas” (Chiavenato, 2000), basado en la organización racional del trabajo del obrero, intentado descubrir la mejor manera de ejecutar su tarea para convertirlo en un trabajador eficiente, fundamentando su filosofía en cuatro principios básicos así:

- ❖ ***Principio de planeación:*** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

- ❖ ***Principio de la preparación:*** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, se deben

preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

❖ ***Principio del control:*** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

❖ ***Principio de la ejecución: distribuir*** distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.” (Stoner, 1996)

Persiguiendo siempre una productividad mayor, la administración científica se condujo hacia la producción en masa, con principios apoyados en cinco conceptos, muchos de ellos ligados al estudio de tiempos y movimientos. Los principios de producción en masa son: a) estandarización, b) racionalización del trabajo, c) movimiento ordenado del producto a través de la línea de montaje, d) operaciones planeadas y d) puestos de trabajo específicos. (Chiavenato, 2000), haciendo énfasis en las tareas del obrero, surgiendo de esta manera el primer enfoque administrativo, que “involucra factores como el estudio de tiempos y movimientos, selección científica del obrero, aplicación de método planeado racionalmente, medidas para reducir o neutralizar la fatiga, estableciendo de estándares de producción, entre otros, es algo limitado debido a que no abarca la totalidad de la empresa” (Chiavenato, 2000).

3.2 Teoría enfocada en la estructura organizacional

Fundada por Henri Fayol muestra en una visión sintética, global, universal y anatómica de la empresa, como una organización formal, compuesta por la estructura organizacional, sus relaciones y sus funciones dentro del todo.

De acuerdo con Fayol, “toda empresa posee seis funciones básicas: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas” (Richard, 2011). La función administrativa no es privilegio de la alta cúpula, pues ella se reparte proporcionalmente en todos los niveles de la jerarquía de la empresa. Existe una proporcionalidad de la función administrativa, ya que esta no se encuentra exclusivamente en cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa, y a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas. (Richard, 2011).

“En los niveles más altos predominan las funciones administrativas, mientras que en los niveles inferiores predominan las demás funciones del administrador e implican los denominados elementos de la administración que son: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (Richard, 2011)

Los elementos de la administración, tomados en conjunto, constituyen el proceso administrativo y se encuentran en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel jerárquico o en cualquier área de actividad de la empresa. En otros términos, tanto el director como el gerente, el jefe o el supervisor, cada uno en su nivel, desempeña actividades de previsión o planeación, organización, mando o dirección, coordinación y control como actividades administrativas esenciales.

Fayol elaboró una lista de catorce principios, los más conocidos son:

❖ ***Principio de la división de trabajo:*** es el principio de la especialización necesaria para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en asignar tareas específicas a cada uno de los órganos que componen la organización empresarial.

❖ ***Principio de autoridad y responsabilidad:*** la autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por la persona, el derecho de dar órdenes y esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

❖ ***Principio de unidad de mando:*** cada persona debe recibir órdenes de uno y sólo un superior (jefe). Es el principio de la autoridad única.

❖ ***Principio de jerarquía o cadena jerárquica:*** la autoridad debe estar dispuesta en una jerarquía, esto es, en escalas jerárquicas, de manera que cualquier nivel jerárquico debe estar siempre subordinado al nivel jerárquico superior.

❖ ***Principio de la departamentalización:*** la división del trabajo conduce a la especialización y diferenciación de las tareas y los órganos, es decir, a la heterogeneidad y la fragmentación. Para lograr la homogeneidad se deben agrupar en la misma unidad todas las personas que trabajan en el mismo proceso, para los mismos clientes y en el mismo lugar.

❖ ***Principio de la coordinación:*** es la distribución ordenada de las actividades de la empresa para obtener unidad de acción en la consecución de un fin común” (Richard, 2011).

3.3 Teoría de la Burocracia

El sociólogo alemán Max Weber, pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subraya la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento

profundo y con una división de trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos (Stoner, 1996). Para Weber, el término burocracia no tiene el significado peyorativo de uso popular sino el significado técnico que identifica ciertas características de la organización formal orientada exclusivamente hacia la racionalidad y la eficiencia. El tipo “ideal” de burocracia, según Weber, presenta siete dimensiones principales:

❖ **“Formalización:** todas las actividades de la organización se definen por escrito, (rutinas y procedimientos) y la organización opera de acuerdo con un conjunto de leyes o reglas (normas y reglamentos, régimen interno, estatutos) que se aplican a todos los casos individuales, sin excepción.

❖ **División del trabajo:** cada participante tiene un cargo o posición definidos con esfera específica de competencia, con deberes oficiales y atribuciones estrictamente específicas y delimitadas.

❖ **Principio de la jerarquía:** la burocracia se fundamenta en una jerarquía bien definida de autoridad. Cada empleado está sometido a órdenes impersonales que guían sus acciones para asegurar la obediencia. Cada función inferior está bajo control y supervisión de la más alta, garantizando unidad de control; cada empleado sólo tiene un jefe.

❖ **Impersonalidad:** el empleado ideal establece relaciones impersonales con otros ocupantes de cargos. La burocracia enfatiza en los cargos y no en las personas que permanecen, para garantizar su continuidad y perpetuación.

❖ **Competencia técnica:** la selección y elección de los empleados se basan en la competencia técnica y las calificaciones profesionales de los candidatos, no en las preferencias de orden personal. De ahí que se utilicen pruebas y concursos para llenar las

vacantes o conceder ascensos. La burocracia es eminentemente meritocrática. El sistema también prevé el desarrollo de la carrera y las promociones se realizan de acuerdo con el mérito funcional, dependiendo siempre del juicio del superior.

❖ ***Separación entre propiedad y administración:*** los recursos utilizados por la organización burocrática para ejecutar sus tareas no son propiedad de los burócratas. La administración está separada de la propiedad de los medios de producción, sino un profesional especializado en administración. De ahí el alejamiento gradual del capitalista de la administración de su propio negocio, y la diseminación del capital en las sociedades anónimas.

❖ ***Profesionalización del empleado:*** los empleados de la burocracia son profesionales, pues son especialistas, gracias a la división del trabajo. Son asalariados de acuerdo con sus funciones o posición jerárquica, sus cargos constituyen su principal actividad dentro de la organización, son nombrados por el superior inmediato, sus contratos se firman a tiempo indefinido, siguen carrera en la organización y no son propietarios de los medios de producción de la organización” (Stoner, 1996)

El comportamiento de las personas no siempre ocurre dentro de la previsibilidad de Weber, se presentan consecuencias imprevistas (o indeseadas) que conducen a la ineficiencia y la imperfección. A estas consecuencias imprevistas se da el nombre de disfunciones de la burocracia o anomalías de funcionamiento, de las cuales proviene el sentido peyorativo de los legos en la materia dan al término burocracia. Las principales disfunciones de la burocracia son:

❖ ***“Impersonalidad de las relaciones:*** establecidas entre los miembros de la empresa, porque se tratan como ocupantes de cargos y no como personas.

❖ ***Directrices convertidas en fines:*** es decir que las normas y los reglamentos elaborados en principio para alcanzar mejor los objetivos organizacionales- adquieren valor propio y dejan de ser medios para convertirse en objetivos absolutos. El empleado se preocupa más por las reglas y los reglamentos de la organización que por su propio trabajo.

❖ ***Toma de decisiones a cargo de la jerarquía:*** es decir, la toma de decisión se convierte en una prerrogativa del empleado que tiene la categoría jerárquica más elevada, sin importar su conocimiento sobre el tema que va a decidirse.

❖ ***Exceso de formalismo y papeleo:*** pues la tendencia a documentar y formalizar todas las comunicaciones llega a un punto en que puede perjudicar el funcionamiento de la organización.

❖ ***Signos de autoridad:*** puesto que la burocracia enfatiza en la jerarquía como medio de control del desempeño de los participantes, surge la necesidad de utilizar indicadores, símbolos o signos que destaquen la autoridad y el poder, por ejemplo, uniformes, tipo de oficina o de escritorio utilizado, sitios reservados en el comedor o en el estacionamiento para automóviles.

❖ ***Conformidad extrema con las reglas y reglamentos de la organización:*** los cuales adquieren importancia fundamental, pues el empleado siente verdadera obsesión por las normas y reglamentos que condicionan su desempeño; en consecuencia, deja de cumplir los deberes inherentes al cargo.

❖ ***Propensión de los participantes a defenderse de presiones externas:*** como la organización burocrática recibe presiones externas provenientes de cambios, el empleado las percibe como amenazas a la posición que disfruta dentro de la organización, y como un peligro para su seguridad personal. De ahí la tendencia a defenderse contra cualquier tipo de influencia externa, lo cual conduce inevitablemente a dificultades en la

atención a los clientes y usuarios, que se toman como figuras extrañas y portadoras de amenazas y presiones.

❖ ***Resistencia al cambio:*** pues éste representa amenazas para posición del empleado y su estabilidad en la organización. El empleado se siente más seguro y protegido con la rutina que dominan pues la conoce bien y no le impone amenazas. Para preservar y garantizar su esquema actual se opone a cualquier cambio o modificación de la situación” (Stoner, 1996)

Las causas de las disfunciones residen básicamente en que la burocracia no tiene en cuenta la variabilidad del ser humano, sin embargo, en la actualidad muchas empresas se basan en algunos de los principios de esta teoría, sobre todo en empresas grandes donde las normas y los reglamentos son indispensables para su buen funcionamiento.

3.4 Escuela de las Relaciones Humanas.

Debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armónica en el trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el “lado personal” de sus organizaciones. El término relaciones humanas se suele usar, en un sentido general, para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces; cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. El movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces (Blanch, 2003).

La escuela de relaciones humanas negó o ignora todos los conceptos desarrollados y afirmados por la teoría clásica, como organización formal, autoridad y responsabilidad, jerarquía, unidad de mando, estudio de tiempos y movimientos, eficiencia, departamentalización, principios generales de administración, etc., para sustituirlos por otros conceptos desarrollados por la psicología y la sociología industrial, como organización informal, motivación, incentivos sociales, dinámica de grupo, comunicación, liderazgo, etc.. (Blanch, 2003). Esta escuela representa una reacción saludable contra el énfasis en el trabajo programado, el control jerárquico rígido y el alto grado de especialización del trabajador. Uno de los principales objetivos del movimiento humanista fue romper el excesivo control jerárquico y estimular un diagnóstico básico: las organizaciones de gran tamaño tienden a frenar el crecimiento individual y el autodesarrollo, lo cual conduce a la apatía, al desperdicio de las capacidades humanas y a actividades disfuncionales, como huelgas, reducción del trabajo y compensación destructiva.

3.5 Manuales de procesos, procedimientos y funciones

Los manuales son documentos que permiten facilitar la adaptación de cada factor perteneciente a una empresa a los intereses primarios de esta.

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno, por lo que deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores. El establecimiento de manuales es fundamental para la correcta gestión y funcionamiento de una empresa.

3.6 Manuales de procesos, procedimientos y funciones

Un manual de procesos y de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas de una empresa. Facilitan las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, y la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

También incluyen una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Reúnen las normas básicas de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Los manuales de funciones permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación y requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. También son determinantes de las responsabilidades, ayudan a la coordinación de las actividades y aumentan la eficiencia de los empleados ya que les indican lo que deben hacer y cómo hacerlo.

3.7 Conformación de un Manual

Los manuales se conforman de la siguiente manera:

A. *Identificación:*

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión
- Lugar y fecha de elaboración.

- Número de revisión (en su caso).
- Misión y Visión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

B. **Índice o contenido:** Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

C. **Prólogo y/o introducción:** Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

D. **Objetivos:** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

E. **Áreas de aplicación y/o alcance:** Esferas de acción que cubren los procesos, procedimientos y/o funciones.

F. **Responsables:** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procesos, procedimientos y/o funciones.

G. **Políticas o normas de operación:** Se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Características de un manual

- Deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.

- Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización.

- Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación.

- Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes.

Aplicación de los manuales

Las funciones básicas de los manuales son:

- El establecimiento de objetivos
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

3.8 Consecuencias del no uso de los manuales de procesos, procedimientos y funciones

En una empresa en donde la aplicación de los manuales sea incorrecta o nula, se presentarán uno o varios de los siguientes problemas:

A. Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores.

B. No habrá normas establecidas: lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores.

C. No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla.

D. No hay un procedimiento establecido: Al no existir un procedimiento pre-establecido, habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

4. Marco Empresarial

4.1 Reseña histórica

El 8 de diciembre de 1992 en el municipio de Restrepo (Meta), se crea la sociedad anónima SALES DEL LLANO S. A. – SALES UPIN, con el propósito de continuar con la operación de las Salinas de Upín, empresa formada por 80 socios, todos ellos oriundos del municipio de Restrepo y extra-bajadores de I.F.I. Concesión Salinas. Desde sus inicios siempre se ha presentado como una fuente importante de desarrollo y de generación de empleo, mejorando la calidad y el nivel de vida de la comunidad Retrépense. Actualmente y con la implementación de nuevas tecnologías se ha logrado dejar atrás la artesanal explotación minera para implementar nuevos procesos de producción desarrollados en la más completa planta industrial que aseguran los más altos estándares de calidad, y eficiencia de los procesos productivos. Su capital es cien por ciento Llanero, conformado por personas que han creído en la industria regional haciendo grandes esfuerzos económicos con el único objetivo de posicionar la industria regional en los primeros lugares a nivel nacional. SALES DEL LLANO S. A., se encuentra ubicado su Planta Industrial, punto de venta y sede administrativa en el km. 1 Salida Restrepo vía Cumaral barrio Villa Reina, para ofrecer mayor comodidad a nuestros clientes en Villavicencio en la Calle 39C No. Y en el Municipio de Paz de Ariporo Casanare. Hoy por hoy cuenta con una planta de empleados de 18 funcionarios directos, 5 contratos por Orden de Prestación de Servicios y generando más de 200 empleos indirectos.

4.2 Misión.

Proveer a la población humana y animal, ya sea en estado puro, o mezclado con otros minerales o como derivados químicos de la sal, un excelente cloruro de sodio para la

industria, a través de la comercialización y distribución, contribuyendo a un desarrollo económico con rentabilidad y confiabilidad.

4.3 Visión.

Ser la empresa líder en el en el suministro de sales para nutrición animal, suplementos para ceba y leche, mercado de toda la Orinoquia, asegurando la satisfacción del cliente en sus ganaderías; ofreciendo la mejor calidad y rentabilidad; que cumplan de manera plena las necesidades y expectativas de sus clientes, consumidores; con un equipo humano calificado, comprometido y capacitado.

4.4 Estructura Organizacional

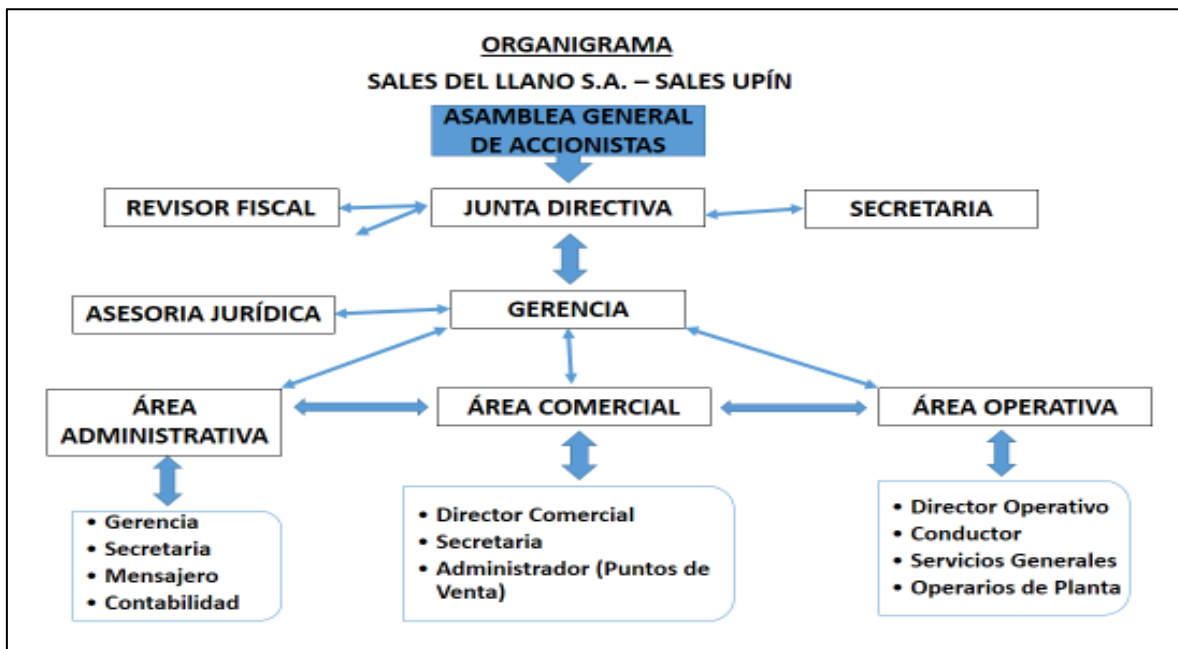


Figura 1. Organigrama.

Fuente. Sociedad anónima SALES DEL LLANO S. A. – SALES UPIN

5. Marco conceptual

5.1 Proceso

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

5.2 Procedimientos

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

5.3 Manual

Herramienta o instrumento de una organización que recoge lo más sustancial de una materia, de manera didáctica para facilitar su comprensión. Orienta y dirige a quien lo consulta en la realización o manejo. Los manuales deben cumplir con ciertos requisitos, para que cumplan con sus objetivos y para que lleguen a ser efectivos. Estos requisitos son:

- Indicar el quién, cómo, cuándo, dónde y por qué, respecto a todos los procesos y todos los participantes.
- Producir información oportuna y utilizable para la administración en forma completa, concisa, clara y real.
- Ser panorámico o general para que pueda ser entendido por cualquier persona de la compañía.
- Ser flexible y rápidamente adaptable a cualquier cambio.

- Ofrecer oportunidades para que todos los funcionarios puedan participar en su realización, evaluación y mejoramiento.

- Ser didáctico, es decir, que posea los medios para que el personal pueda ampliar sus conocimientos y habilidades.

5.4 Control Interno

Según la ley 87 de 1993, “se entiende por control interno el sistema Integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la Información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del control Interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas aquellas que tengan responsabilidad del mando.

5.5 Ambiente de control

El ambiente de control está soportado y afectado por la conciencia de su personal, el cual es la esencia de cualquier entidad, este es el fundamento de los demás componentes del control interno, pues proporciona disciplina, integridad y la competencia de la gente, así como sus atributos individuales y valores éticos en el ambiente en que opera la administración. El personal es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todos los procesos administrativos funcionan.

5.6 Evaluación del riesgo

Consiste en la identificación y análisis de riesgos relevantes que afectan el cumplimiento de los objetivos y la base para determinar que tales riesgos deben ser manejados. También se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar los riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como al interior de la misma.

La entidad se enfrenta a riesgos internos y externos que deben ser evaluados tales como: riesgos de mercado, crédito, liquidez, tipo de interés, operacional, legal, de fraude. El control de los riesgos requiere de identificación, medición, cuantificación y seguimiento de los mismos.

5.7 Actividades de control

Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar a las directivas administrativas que se estén aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad, a todas las unidades de la organización, incluyendo autorizaciones, aprobaciones, segregación de funciones, delegaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad y protección de los bienes.

6. Marco normativo

6.1 Marco normativo nacional

- Constitución Política, Artículos 209-269
- Ley 87 de 1993; Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 1826 de 1994; Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993.
- Decreto 2145 de 1999; Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial.
 - Decreto 2539 de 2000; Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2145 de 1999. 32
 - Decreto 2756 de 2003; Por el cual se modifica el Artículo 20 del Decreto 2145 de 1999.
 - Directiva Presidencial 02 de 1994; Desarrollo de la función de Control Interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional.
 - Directiva Presidencial 01 de 1997; Desarrollo del Sistema de Control Interno.
 - Ley 190 de 1994; estatuto anticorrupción
 - Ley 872 de 2003: Es la norma que define, estructura y formaliza el Sistema de Gestión de Calidad
 - Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000:2004: Esta norma documenta el desarrollo de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las entidades a que corresponde.

- Mediante Decreto 1599 del 20 de mayo 2005 el Gobierno Nacional adopta el Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades del Estado Colombiano 33

- LEY 909 DE 2004

- LEY 489 DE 1998

7. Objetivos

7.1 El objetivo general

Plantear la actualización de los Manuales de Procesos, Procedimientos y Funciones de las áreas administrativas y de ventas, de la empresa SALES DEL LLANO S.A.

7.2 Objetivos específicos

1. Analizar la estructura organizacional de la Empresa SALES DEL LLANO S.A recolectando documentos de la compañía, con el fin de direccionar el desarrollo de la Práctica.
2. Analizar los manuales de procesos procedimientos y funciones, por medio de la observación, recopilación de información y revisión de los manuales existentes, y entrevistas a los trabajadores de cada cargo de la Empresa SALES DEL LLANO S.A a fin de identificar sus posibilidades de reestructuración.
3. Ajustar los Manuales de Procesos, Procedimientos y Funciones, de acuerdo a la misión, políticas y estrategias DE LA EMPRESA dentro de un marco que optimice los resultados y a la vez permita el desarrollo integral de las personas.
4. Entregar en físico los manuales de procesos, procedimientos y funciones al área administrativa y ventas de la Empresa SALES DEL LLANO S.A para su respectivo análisis, divulgación y ejecución.

8. Metodología

Cuando se va a trabajar en una entidad con la finalidad de mejorar procesos, optimización de calidad, racionalización de trámites, reestructuración en su planta de personal, implementación de los sistemas de calidad, mejoramiento del Control Interno, etc., se hace imperativo seguir unos pasos para llegar al ideal de la empresa u organización. Para esto es necesario tener en cuenta las diferentes metodologías que hacen efectivo y verás, el desarrollo de los diferentes procesos, en general las metodologías que consisten en recoger información relacionada con las responsabilidades, actividades, niveles de reporte y supervisión, relaciones internas y externas y reportes elaborados y recibidos de cada posición a través de formularios especialmente diseñados para este fin y a través de entrevistas personales.

La base de la nueva construcción y de vital importancia es el clima organizacional; porque es la mejor forma para que la empresa conozca lo que siente y piensa su personal en relación a temas que son de su interés. Destacar la evaluación al área de trabajo, entrevistas con la dirección, cuestionarios, o simple observación directa, son algunos de los pasos que se deberán seguir para la implementación. Uno de los tipos de análisis muy utilizados es el Staffing cuyo objetivo es determinar cuál es el volumen de personal exacto que la empresa necesita en un área específica o en toda la compañía, para continuar con el correcto desempeño de las operaciones del negocio, sin disminuir sus niveles de venta y márgenes de ganancia. Este estudio se realiza considerando las actividades más representativas de cada área y haciendo un levantamiento detallado de los tiempos que involucra cada actividad considerando tiempos muertos y de holgura. Se seguirá la siguiente metodología.

Recabación de información. Para la realización de esta fase, es necesario el contar con técnicas de investigación que permitan recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento acerca de la estructura orgánica y funcional existente, tanto en lo formal como en lo real. Estas técnicas son: La investigación documental y la investigación de campo.

Investigación Documental. El empleo de esta técnica permite captar la situación formal de la organización, y se obtiene a través del análisis de documentos sobre los siguientes aspectos:

- **Marco Jurídico.** Es importante clasificar y analizar los documentos legales vigentes que definan el marco jurídico del cual se deriven sus respectivas funciones y dichos documentos son entre otros, estatuto general, reglamentos, instructivos, acuerdos y/o circulares.

- **Objetivo Institucional.** A partir del análisis efectuado a los documentos legales, se contará con elementos suficientes para describir el objetivo primordial que se ha determinado para la organización.

- **Antecedentes.** Obtener la información necesaria para efectuar la descripción del origen de la organización, incluyendo la relación de hechos sobresalientes de su desarrollo histórico, es conveniente incluir los datos de las disposiciones jurídicas que hayan modificado cualquier aspecto de su organización en el proceso evolutivo de la institución.

Investigación de Campo. Es conveniente recurrir a las técnicas de obtención de información en forma directa, utilizando la entrevista, que es la forma empleada por los

encargados de obtener la información, a través del diálogo personal con los responsables de las distintas áreas

Estructura Orgánica Actual. En este se obtendrá información que permita contar con la relación de las áreas que conforman la organización, así como empleados que la integran y la ubicación orgánica de ambos en la estructura orgánica de la empresa.

8.1 Análisis de la información.

Una vez obtenida la información requerida para la elaboración del manual, se procederá a su respectivo análisis que comprende las actividades de revisión, identificación, o ubicación de los aspectos funcionales y estructurales de la organización.

Clasificación de Funciones. Una vez obtenidas las funciones que se realizan en los diferentes puestos, se procederá a efectuar su clasificación, atendiendo a 2 criterios de forma y contenido, lo cual facilitará una adecuada agrupación de ellas.

9. METODOLOGÍA APLICADA

9.1 Actividades

I Etapa

- Tomar copia de la información documental de la empresa
- Lista de chequeo de cada área de trabajo

Recopilación de los documentos

Se llevó a cabo la mediante la recopilación de los documentos existentes en la empresa lo que nos llevó 2 semanas ya que no se encontraron inmediatamente todos los documentos, es decir el manual de funciones existentes fueron tomados inmediatamente pero el manual de procesos y procedimientos no se hallaron en el lugar.

La gerente de la empresa nos pidió un lapso de tiempo de dos semanas para la entrega de este manual faltante, exponiendo que fueron prestados a un estudiante tiempo atrás y no había sido entregado por parte de este.

Pasado este lapso de dos semanas la respuesta por parte de la empresa fue que no había sido posible la devolución de este manual ya que la persona que los tenía en su poder no había sido localizada.

Atendiendo a este percance nos dispusimos a tomar copia de los documentos existentes, es decir, al manual de funciones, exponiendo a la gerente de la empresa preocupación por la falta del manual de procesos y procedimientos ya que nos dificultaría la realización de los objetivos de nuestra práctica. Entrando en conversaciones y después de una amena charla nosotras como personas responsables y preocupadas por cumplir con lo solicitado por la empresa SALES DEL LLANO S.A. y dar cumplimiento a nuestro trabajo

de grado, tomamos la decisión de elaborar el manual de procesos y procedimientos de la empresa con total acuerdo y apoyo de la Gerente de la empresa.

II Etapa

- Realizar entrevistas al encargado de cada puesto de trabajo.
- Hacer comparativo entre el manual existente y las funciones actuales

Recopilación de la información

Para la recaudación de la información relacionada de los procesos, procedimientos y funciones actuales se diseñó un pequeño cronograma distribuido en cuatro semanas para esta fase en la cual se asignaron horas y días de entrevistas con los funcionarios de cada puesto de trabajo.

9.2 Instrumentos

En la primera semana fue aplicada la entrevista a cada uno de los trabajadores

<p>ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS DEL AREA ADMINISTRATIVA Y DE VENTAS DE LA EMPRESA SALES DEL LLANO S.A.</p>	
<p>La siguiente encuesta tiene como objetivo que cada trabajador nos comunique y queden plasmadas las funciones que realiza en su puesto de trabajo</p>	
<p>Fecha _____</p>	<p>Cargo: _____</p> <p>Área: _____</p>
<p>FUNCIONES:</p>	

Tabla 1. Entrevista a los empleados del área administrativa y de ventas de La Empresa Sales Del Llano S.A.

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A.. 2016.

En las tres semanas siguientes se establecieron los procesos y procedimientos que quedaron plasmados en el manual, mediante el siguiente esquema.

La recolección de esta información fue grupal ya que en los procesos y procedimientos intervienen la mayoría de trabajadores de las áreas administrativa y ventas.

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS				
PROCESO: OBJETIVO DEL PROCESO: DEPENDENCIA: Descripción del Proceso y Procedimiento				
IT	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS

Tabla 2. Manual de procesos y procedimientos

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A. 2016.

9.3 Comparativo entre el manual existente y las funciones actuales

Se encontró que las funciones existentes no tienen similitud con las plasmadas en el manual existente, por lo cual hubo la necesidad de reestructurarlos en forma completa.

En cuanto al manual de procesos y procedimientos no se encontraron en la empresa, por tal motivo, procedimos a su elaboración.

III Etapa

- Con base en la normatividad vigente capitular los manuales existentes.
- Socializar con el jefe de recursos humanos los manuales a fin de establecer una directriz

Según el trabajo realizado en la Empresa SALES DEL LLANO S.A., a continuación nos permitimos relacionar el manual de Procesos, Procedimientos y Funciones propuestos.

IV Etapa

- A Petición de la Gerente de la Empresa SALES DEL LLANO S.A se hizo entrega en medio magnético del Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones.



9.4 MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES



	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			Revisado: 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 3
<p>PROCESO: COMPRAS</p> <p>OBJETIVO DEL PROCESO: Efectuar la compra de la materia prima e insumos que realmente se están agotando y que requieren su abastecimiento.</p> <p>DEPENDENCIA: ÁREA ADMINISTRATIVA</p> <p>Descripción del Proceso y Procedimiento</p>				
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
01	Determinar la cantidad de materia prima e insumos requeridos.	Gerencia	Los Kardex	Control de Inventarios de materia prima e insumos
02	Selección de Proveedores	Gerencia	Cotizaciones	Cotizaciones
03	Solicitud de la Materia Prima e Insumos requeridos.	Gerencia	Orden de Compras	Archivos

Tabla 3. Proceso: Compras

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A. 2016.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			Revisado: 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 3
<p>PROCESO: VENTAS</p> <p>OBJETIVO DEL PROCESO: Definición de las etapas de venta en toda la empresa. Precisar claramente los roles y compromisos en la realización, para reforzar y mejorar los procesos.</p> <p>DEPENDENCIA: ÁREA ADMINISTRATIVA</p> <p>Descripción del Proceso y Procedimiento</p>				
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
01	Se organiza un plan de trabajo para realizar las visitas a las diferentes veterinarias y ganaderos, denominados clientes Mayoristas	Director Comercial	Políticas de la Empresa	
02	Comercial Informa a los clientes sobre la composición de cada una de los productos, su utilización de acuerdo al tipo de ganado	Director Comercial Técnica Administrativa en ventas	Políticas de la empresa	
03	Se informa la modalidad de venta, Crédito y Contado	Director Comercial Técnica Administrativa en ventas	Políticas de la empresa	

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			Revisado: 1 Fecha: Mayo Página: 2 de 2
<p>PROCESO: VENTAS</p> <p>OBJETIVO DEL PROCESO: Definición de las etapas de venta en toda la empresa. Precisar claramente los roles y compromisos en la realización, para reforzar y mejorar los procesos.</p> <p>DEPENDENCIA: ÁREA ADMINISTRATIVA</p> <p>Descripción del Proceso y Procedimiento</p>				
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
04	Cuando la venta se realiza de contado, el Director Comercial, realiza una orden de pedido, especificando el producto solicitado, informa a la técnica administrativa para que realice la Factura de Venta, en Original y 2 Copias. El Original para el cliente, primera copia para Contabilidad y Segunda copia para Archivo	<ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial • Técnica Administrativa en ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de pedido • Facturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Archivo • Programa SIIGO
05	Cuando la venta se realiza a Crédito, se elabora un formato denominado Estudio de Crédito.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de la empresa 	




	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			Revisado: 1 Fecha: Mayo Página: 3 de 3
<p>PROCESO: VENTAS</p> <p>OBJETIVO DEL PROCESO: Definición de las etapas de venta en toda la empresa. Precisar claramente los roles y compromisos en la realización, para reforzar y mejorar los procesos.</p> <p>DEPENDENCIA: ÁREA ADMINISTRATIVA</p> <p>Descripción del Proceso y Procedimiento</p>				
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
06	Verificado todos los requisitos para el otorgamiento del Crédito, se le informa al cliente sobre el plazo del crédito y la forma de recaudo.	<ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la empresa 	
07	Se genera la información a la auxiliar de Ventas, para la generación de la factura y el Despacho respectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Director comercial • Técnica administrativa en ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • factura 	

Tabla 4. Proceso: Ventas

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A. 2016.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			Revisado: 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 3
PROCESO: FINANCIERO				
OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer en forma General, las actividades necesarias para desarrollar el proceso financiero de la empresa SALES DEL LLANO S. A., con el fin de consolidar la información clara, para la atención oportuna y eficaz a nuestra clientela con productos de excelente calidad.				
DEPENDENCIA: Gerencia, Técnica Administrativa y de Tesorería.				
Descripción del Proceso y Procedimiento				
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
01	Políticas de plazos para el pago con los proveedores, de acuerdo a los ingresos recibidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad y Archivos • Contabilidad y Archivos
02	Proyección de los gastos y obligaciones legales de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad y Archivos
03	Distribución de los pagos a Proveedores, gastos de mantenimiento Administrativos, de Ventas, de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad y Archivos

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			Revisado: 1 Fecha: Mayo Página: 2 de 3
<p>PROCESO: FINANCIERO</p> <p>OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer en forma General, las actividades necesarias para desarrollar el proceso financiero de la empresa SALES DEL LLANO S. A., con el fin de consolidar la información clara, para la atención oportuna y eficaz a nuestra clientela con productos de excelente calidad.</p> <p>DEPENDENCIA: Gerencia, Técnica Administrativa y de Tesorería.</p> <p>Descripción del Proceso y Procedimiento</p>				
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
04	Realización de pagos de cualquier índole, previa autorización de la gerencia quien destinara los recursos monetarios para efectuarlos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobante de ingresos. • Procedimiento Financiero
05	Administración de la nómina.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Técnica administrativa y tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento Financiero



	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			Revisado: 1 Fecha: Mayo Página: 3 de3
<p>PROCESO: FINANCIERO</p> <p>OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer en forma General, las actividades necesarias para desarrollar el proceso financiero de la empresa SALES DEL LLANO S. A., con el fin de consolidar la información clara, para la atención oportuna y eficaz a nuestra clientela con productos de excelente calidad.</p> <p>DEPENDENCIA: Gerencia, Técnica Administrativa y de Tesorería.</p>				
<p>Descripción del Proceso y Procedimiento</p>				
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
06	Hacer los asientos contables y registros financieros de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica administrativa y tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros. • Recibos egresos-ingresos. • Caja y consignaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento Financiero • Programa SIIGO
07	Revisión de pago a proveedores, gastos y pagos efectuados, seguimiento constante al pago puntual de las obligaciones legales y obligaciones financieras de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros • Recibos egresos-ingreso 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento Financiero • Programa SIIGO

Tabla 5. Proceso: Financiero

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A. 2016.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			Revisado: 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 2
PROCESO: RECAUDO DE CARTERA				
OBJETIVO DEL PROCESO: Recaudar los dineros generados por ventas a créditos de manera oportuna y eficaz				
DEPENDENCIA: AREA COMERCIAL				
Descripción del Proceso y Procedimiento				
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
01	Se Programa recorrido de zonas	<ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha técnica 	
02	Solicitud listado de la cartera de los clientes Mayoristas, de acuerdo a sus vencimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial • Técnica admon en ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo
03	Previamente se ejecuta las llamadas a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio Clientes 	
04	Recauda el valor de la Factura	<ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial 		




	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			Revisado: 1 Fecha: Mayo Página: 2 de 2
<p>PROCESO:RECAUDO DE CARTERA</p> <p>OBJETIVO DEL PROCESO:Recaudar los dineros generados por ventas a créditos de manera oportuna y eficaz</p> <p>DEPENDENCIA: AREA COMERCIAL</p> <p>Descripción del Proceso y Procedimiento</p>				
	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACION	REGISTROS
05	Cuando es en efectivo se genera recibo Provisional y entrega el Original de la Factura	<ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibo provisional • Factura 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa SIIGO
06	Cuando el pago se hace en cheque se genera recibo provisional, quedando pendiente la entrega de la factura, esta se cancela una vez se confirme el efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial • Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibo provisional 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa SIIGO
07	Estos cobros lo realiza en cada correría que hace mensual a los municipios	<ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial 		
08	Entrega de los dineros recaudados o consignaciones procediendo a elaborar los recibos para descargar la cartera.	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de ventas o Tesorera 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobante de ingreso 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa SIIGO

Tabla 6. Proceso: Recaudo de cartera

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A.. 2016.

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 1
IDENTIFICACION		
NIVEL:	DIRECTIVO	
DENAMINACION DEL CARGO:	GERENTE	
NUMERO DE CARGOS:	1	
DEPENDENCIA :	JUNTA DIRECTIVA	
JEFE INMEDIATO:	JUNTA DIRECTIVA	
PROPOSITO PRINCIPAL		
Dirigir, coordinar y supervisar que todas las actividades de la empresa se cumplan, para ello debe hacer un seguimiento y control de todas y cada una de las aéreas que pertenecen a la empresa.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir la Empresa, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos. 2. Velar por la utilización eficiente de los recursos, técnicos, financieros y talento humano de la entidad y por el cumplimiento de metas y programas aprobados por la Junta Directiva. 3. Elaboración Presupuesto vigencia futura 4. Elaboración de los Informes de gestión bimensualmente a la Junta Directiva. 5. Revisión diariamente de los Portal de los Bancos, sobre sus ingresos, pagos, transferencias, e impresión de los extractos mensualmente. 		

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 2
<ol style="list-style-type: none"> 6. Elaboración de las órdenes de compra de materias primas. 7. Revisión diariamente de los pagos, consignaciones, quincenalmente de las Cajas menores de Ventas, Administración y Punto de Venta. 8. Mensualmente información al Dane, formato IPP. 9. Diligencias en los Bancos, cheques devueltos, extractos y solicitudes créditos. 10. Elaboración de los Contratos a todo el personal de la empresa, directo e indirecto. 11. Afiliaciones de los empleados Directos e Indirectos a la Seguridad Social integral. 12. Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen la Empresa 13. Revisión mensual de la cartera. 14. Elaboración de toda la correspondencia externa e interna de la empresa. 15. Revisión del estado de los proveedores y autorización de pagos. 16. Compra y entrega de la dotación a los empleados de las diferentes áreas de la empresa. 17. Gestión e investigación con los proveedores de las materias primas, sobre precios, calidad, precios y análisis de las mismas. 18. Desarrollar objetivos, estrategias y actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel 		

<p>de capacitación y entrenamiento, y en especial ejecutar un proceso de educación continua para todos los funcionarios de la Entidad.</p> <p>19. Las demás que le correspondan conforme al código de comercio, las leyes y a los estatutos de la EMPRESA</p>

Tabla 7. Manual de funciones Gerente

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A.. 2016.



	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Versión : 1</p> <p>Fecha: Mayo</p> <p>Página: 1 de 3</p>
<p>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</p>		
<p>ESTUDIO</p>	<p>EXPERIENCIA</p>	
<p>Universidad, (profesional en administrativas, contaduría, ingeniero industrial)</p>	<p>Mínimo 5 años en cargos similares</p>	

Tabla 8 Manual de funciones Requisitos Gerente

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A.. 2016.

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 3
IDENTIFICACION		
NIVEL:	COMERCIAL	
DENAMINACION DEL CARGO:	DIRECTOR COMERCIAL	
NUMERO DE CARGOS:	1	
DEPENDENCIA :	AREA COMERCIAL	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE	
PROPOSITO PRINCIPAL		
<p>Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación del inventario de nuestra gama de productos en sus diferentes presentaciones. 2. Plan de trabajo, recorrido que debe realizar a nuestros clientes mayoristas y Ganaderos en los diferentes municipios de los Departamentos de toda la Orinoquia. 3. Montar estrategias para el incremento de las ventas y consecución de nuevos clientes. 4. Organización y visita a los clientes potenciales en las diferentes fincas y ganaderías en compañía del Técnico Zootecnista. 5. Ventas de nuestro portafolio de productos, de la Sal Industrial, Sales Mineralizadas en sus diferentes presentaciones, Suplementos, Melaza y algunas materias primas. 		



	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 2
<ol style="list-style-type: none"> 6. Información de las ventas a la Secretaria de Área, con el fin de organizar las entregas, a través del documento de Factura de Contado o a Crédito con su respectivo despacho de entrega de mercancía. 7. Programación y Apoyo de acuerdo al presupuesto de ventas, rubro Propaganda y Publicidad a los diferentes eventos de Ganadería y Trabajo de Llano. 8. Recaudo de las ventas a Crédito a los clientes mayoristas en los diferentes municipios del Departamento del Meta y toda la Orinoquia. 9. Consignaciones en los Bancos, cuando el recaudo se efectúa en los municipios más apartados, donde se realiza la venta a Crédito. 10. Visitas continuas a los clientes, con el asesor Técnico, capacitando a los clientes sobre la calidad y la rentabilidad de nuestros productos. 11. Información sobre la cartera superior a los 120 días al Comité de Cartera y a la Junta Directiva, cuando se convoque. 12. Seguimiento a la Cartera, superior a los 120 días, con cobros persuasivos. 13. Como Gerente Suplente, asesoría en la parte administrativa, de gestión e investigación en la consecución de los principales proveedores de las materias primas del primer nivel para la producción de las sales mineralizadas. 14. Participar en los diferentes seminarios relacionados con la Ganadería. 		
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
ESTUDIO	EXPERIENCIA	
Universidad, profesional en carreras administrativas, mercadeo y publicidad	3 años en cargos afines	

Tabla 9. Manual de funciones Director Comercial

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A.. 2016.

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 1
IDENTIFICACION		
NIVEL:	TECNICO OPERATIVO	
DENAMINACION DEL CARGO:	TECNICA ADMINISTRATIVA EN VENTAS	
NUMERO DE CARGOS:	2	
DEPENDENCIA :	AREA COMERCIAL	
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR COMERCIAL	
PROPOSITO PRINCIPAL		
<p>Apoyar al área Comercial en la realización de la gestión administrativa, planificando, supervisando y dando seguimiento al cumplimiento de metas. Preparar la documentación e informes de seguimiento.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al público e información sobre nuestros productos a los clientes. 2. Recepción e información a los clientes vía telefónica y celular. 3. Elaboración de facturas de venta y Despachos. 4. Coordinar con el Director Comercial la entrega de pedidos 5. Elaboración de informe de costos de producción, costos de ventas. 6. Digitación de las facturas de venta sede principal y punto de venta 7. Atención al público e información sobre nuestros productos a los clientes. 8. Recepción e información a los clientes vía telefónica y celular. 9. Elaboración de facturas de venta y Despachos. 10. Coordinar con el Director Comercial la entrega de pedidos 11. Elaboración de informe de costos de producción, costos de ventas. 12. Digitación de las facturas de venta sede principal y punto de venta 		



	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 2
<p>13. Orden de compra de materias primas a Amasa y Rio-paila Castilla</p> <p>14. Revisión y conciliación de las Cuentas por Cobrar de todos los rubros.</p> <p>15. Revisión y validación de las cuentas que afectan conciliación bancaria.</p> <p>16. Anualmente solicitud y recolección de todos los certificados de Retención en la Fuente.</p> <p>17. Archivar la documentación anteriormente mencionada</p>		
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
ESTUDIO	EXPERIENCIA	
Técnica básica en administración , contabilidad y ventas Cursos SENA	2 años en cargos afines	

Tabla 10. Manual de funciones Técnico Operativo

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A.. 2016.

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 1
IDENTIFICACION		
NIVEL:	OPERATIVO	
DENAMINACION DEL CARGO:	ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA	
NUMERO DE CARGOS:	1	
DEPENDENCIA :	AREA COMERCIAL	
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR COMERCIAL	
PROPOSITO PRINCIPAL Servicio al cliente		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al público e información sobre la grama de nuestros productos a los clientes. 2. Recepción e información a los clientes vía telefónica y celular. 3. Elaboración de facturas de venta en forma manual y despachos. 4. Elaboración de informe de inventarios de productos terminados mensualmente. 5. Elaboración de la caja menor del Punto de Venta de Villavicencio mensualmente y enviar a Tesorería. 6. Archivo general de correspondencia, consecutivo de facturas de venta, de despachos, Caja Menos e Inventarios mensuales. 7. Instalar y suspender alarma todos los días a la hora de ingreso y salida de la oficina. 8. Elaborar diariamente de las planillas de ventas de contado, crédito, relacionar el efectivo, realizar el comprobante de egreso en original y copia y enviar a la Oficina Principal. 		



	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 2
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
ESTUDIO		EXPERIENCIA
Bachiller comercial, técnica en mercadeo	1 año en cargos afines	

Tabla 11. Manual de funciones Administrador punto de venta.


Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A.. 2016.

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 1
IDENTIFICACION		
NIVEL:	OPERATIVO	
DENAMINACION DEL EMPLEO:	CONDUCTOR	
NUMERO DE CARGOS:	1	
DEPENDENCIA :	AREA COMERCIAL	
JEFE INMEDIATO:	TECNICA ADMINISTRATIVA DE VENTAS	
PROPOSITO PRINCIPAL		
<p>Movilizar los productos desde la empresa hasta el lugar donde el cliente lo requiera, conservando la integridad y condiciones óptimas durante el proceso de entrega en los lapsos de tiempo convenido.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación y Revisión del vehículo - Camioneta a su cargo, respecto al agua, llantas, aceite, A.C.P.M., y otros de su mantenimiento. 2. Solicitar y diligenciar diariamente el recibo para el suministro de combustible (A.C.P.M.) 3. Recibir de la Técnica de Ventas todos los días las facturas con sus correspondientes Despachos de la mercancía que entrega a los Clientes. 4. Revisar que los productos a entregar a los clientes son los que figuran en los Despachos. 5. Transportar los productos a los clientes en los diferentes municipios del Depto. Del Meta, Casanare, San José del Guaviare, Vichada, Arauca y algunos municipios del Depto. De Cundinamarca, según la Factura de Ventas. 		

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 2
<p>6. Viajar de acuerdo a la necesidad del Depto., de Producción a la ciudad de Bogotá, Cajica a recoger materia prima para la producción de las Sales Mineralizadas.</p> <p>7. Recoger materia prima en la ciudad de Villavicencio para producir los Suplementos y transportarlos al Barrio Villa Reina del municipio de Restrepo.</p> <p>8. Solicitar el anticipo en efectivo para realizar el mantenimiento cada vez que cumpla los kilómetros exigidos y legalizar a la mayor brevedad posible. .</p> <p>9. Legalización diariamente de los soportes de gastos que se generan en las entregas de los productos como (peajes, despichadas, recibos de alimentación y otros).</p>		
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
ESTUDIO	EXPERIENCIA	
Contar como mínimo con básica secundaria o técnico en mecánica automotriz	Mínimo 5 años como conductor de vehículos de carga (camionetas, camiones, dobletroqui)	

Tabla 12. Manual de funciones Conductor

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A.. 2016.

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 1
IDENTIFICACION		
NIVEL:	TECNCO OPERATIVO	
DENAMINACION DEL EMPLEO:	TECNICA ADMINISTRATIVA Y TESORERIA	
NUMERO DE CARGOS:	1	
DEPENDENCIA :	AREA ADMINISTRATIVA	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE	
PROPOSITO PRINCIPAL		
Realizar actividades en el campo financiero, contable y presupuestario, a través de los procedimientos y normativa establecida.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de la correspondencia, de las llamadas telefónicas y celulares de los clientes, proveedores y empleados. 2. Digitación y Contabilización facturas de compra. 3. Pagos a los proveedores y manejo cuentas de proveedores. 4. Elaboración de los recibos de ingreso y cuadro de diaria de la planilla de caja. 5. Generación de los informes mensualmente de Balance y Estado de Resultados para la revisión por parte de la Contadora. 6. Generación mensualmente de los impuestos de Retención en la Fuente, CREE, bimensualmente el impuesto del I.V.A., y el impuesto al Patrimonio. 7. Supervisión de los informes de producción. 8. Generación mensualmente de los inventarios y costeo de productos terminados. 		



	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 2
<p>9. Elaboración y Contabilización de la Caja Menor.</p> <p>10. Elaboración de la nómina quincenalmente, los soportes de nómina y contabilización de la nómina.</p> <p>11. Ingresar al sistema contable los informes de producción y sus consumos</p> <p>12. Elaborar planilla de caja menor, legalizaciones y suministro de combustible para vehículos.</p> <p>13. Entregar las consignaciones (dinero) para envío a los diferentes bancos.</p> <p>14. Organizar, verificar y entregar documentos a los interesados de acuerdo con los procedimientos y requisitos establecidos.</p> <p>15. Recaudar ingresos en efectivo y elaborar los comprobantes necesarios</p> <p>16. Preparar los Estados Financieros mensualmente, Balance, Estado de resultados, estado de ingresos y Costos.</p> <p>17. Archivo en A – Z de los proveedores, recibos de caja, nómina.</p>		
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
ESTUDIO	EXPERIENCIA	
Técnico, tecnólogo o estudiante de carreras administrativas y financieras	2 años en cargos afines	

Tabla 13. Manual de funciones Técnica Administrativa y Tesorería

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A.. 2016.

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 1
IDENTIFICACION		
NIVEL:		
DENAMINACION DEL EMPLEO:	MENSAJERO	
NUMERO DE CARGOS:	1	
DEPENDENCIA :	AREA ADMINISTRATIVA	
JEFE INMEDIATO:	TECNICA ADMINISTRATIVA Y TESORERIA	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación del Efectivo que le entrega la Tesorería, para realizar las diferentes consignaciones en los Bancos de la empresa diariamente. 2. Pagos de la Seguridad Social los cinco (05) primeros días de cada mes, 3. Pagos de los Informes de la DIAN, Retención en la Fuente mensualmente, IVA bimestralmente, CREE, Impuesto al Patrimonio y Pagos a Cofre. 4. Pagos de los servicios públicos, Comcel, Telefónica Movistar, Gas, Energía y otros. 5. El día 10 de cada mes realizar en el Banco Agrario de Colombia el pago del formato del I. C. A. de las producciones de sales mineralizadas, suplementos. Sacar 2 fotocopias del formato de pago del I.C.A, y entregarlo al Director de Producción, a la Gerencia y a Tesorería. 6. Compras en menor escala de papelería y otros elementos que la empresa le asigne. 7. Empaque de muestras de la sal industrial y sales mineralizadas, de acuerdo a solicitud del Director Comercial para llevar a los diferentes eventos feriales en el Depto. Del Meta y la Llanos Orientales. 		



	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 2
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
EDUCACION	EXPERIENCIA	
Básica secundaria	1 año en cargos a fines	

Tabla 14. Manual de funciones Mensajero

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A. 2016.

	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 1
IDENTIFICACION		
NIVEL:	SERVICIOS GENERALES	
DENAMINACION DEL EMPLEO:	ASEADORA	
NUMERO DE CARGOS:	1	
DEPENDENCIA :	AREA ADMINISTRATIVA	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE	
PROPOSITO PRINCIPAL		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el aseo y buena presentación de las áreas y zonas que le sean asignadas. 2. Velar por el buen estado y conservación de oficinas de cada área. 3. Velar por la conservación y seguridad de los elementos suministrados para la ejecución de las tareas. 4. Informar sobre cualquier novedad irregular ocurrida en la zona o en los equipos entregados para el desempeño de sus funciones. 5. Colaborar con la prevención y control de situaciones de emergencia. 6. Prestar servicios de mensajería, cuando el rector lo requiera. 7. Preparar y suministrar el tinto, las aromáticas o las bebidas requeridas por los empleados. 8. Realizar las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo. 		


	MANUAL DE FUNCIONES	Versión : 1 Fecha: Mayo Página: 1 de 2
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
EDUCACION	EXPERIENCIA	
Básica secundaria	1 año en cargos afines	

Tabla 15. Manual de funciones Servicios Generales

Fuente. Empresa Sales Del Llano S.A.. 2016.

10. Conclusiones

En el manual de funciones, quedaron plasmadas las funciones que debe realizar cada trabajador dentro de su puesto de trabajo, y las responsabilidades, así mismo queda plasmado dentro de los manuales de procedimientos, todas las actividades que se estén ejecutando dentro de la empresa .

Manipular la información dentro de una compañía se ha vuelto cada vez más importante y se ha convertido en un táctica organizacional necesaria y estratégica para la toma de decisiones, es por esto que se plasma en cada una de las actividades tanto de los funcionarios, como de los procesos y procedimientos que existe en la organización, de manera que se aumente el rendimiento y eficiencia de la empresa al conocer el desarrollo, manejo y aplicación.

Con la elaboración de la caracterización de todos los procesos quedo estandarizada la labor que debe cumplir cada uno de los funcionarios, los principales responsables por cada proceso y los documentos primordiales que deben quedar registrados para el cumplimiento de las necesidades.

11. Recomendaciones

En la empresa cada empleado deberá tener claro, cuáles son sus responsabilidades y tareas, dejando constancia que esté realizando cada una de las labores establecidas por los manuales; por lo que se hace necesario que cada uno tenga en cuenta las especificaciones y requerimientos que debe cumplir de acuerdo al manual elaborado.

La clara definición de los procedimientos y funciones de cada cargo también generara una disminución en el tiempo de ejecución al ser realizados por personas capacitadas para ello.

Se recomienda actualizar los manuales cada vez haya cambios en los procedimientos y funciones de cada cargo para estar al día, ya que se encontró que los existentes tenían más de 10 años de antigüedad.

Referencias Bibliográficas

Blanch, R. J. (2003). Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos. Barcelona: Uoc.

Chiavenato, I. (2000). Administración Proceso Administrativo. Bogotá: McGraw Hill.

Finch, F. (2011). Enciclopedia concisa de Técnicas Administrativas. (Dècima ed.). Mèxico:
Trillas.

Richard, D. (2011). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning.

Stoner, J. F. (1996). Administración (Sexta ed.). México: Prentice Hall.

Empresa Sales Del Llano S.A.