

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



**LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
PROCEDIMIENTOS EN LA ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

MÓDULO ACTUALIZACIÓN NIVELACIÓN Y EVALUACIÓN

Trabajo Informe presentado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: WILFREDO RAMOS HUANCANI

LA PAZ – BOLIVIA

Diciembre, 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda mi familia, a mi esposa Betty, a mis hijos Luis Carlos y María Celeste por todo el apoyo que recibo de ellos en cada momento y quienes me motivan para poder lograr mis metas y objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por todas las bendiciones que nos da, por ser el inspirador para cada uno de nuestros pasos en el convivir diario; por ser pilar fundamental de nuestra vida dándonos fortaleza para seguir adelante con esta labor.

RESUMEN

El Manual de Funciones y Procedimientos es un instrumento administrativo que requiere toda organización, el cual permita el mantenimiento de los recursos y controlar sus actividades, mediante la emisión de lineamientos y políticas de las empresas con relación al giro propio de sus actividades, ya sea a la producción de bienes o de servicios; este documento enfoca principalmente a la administración de los recursos humanos, principal componente de la estructura organizacional, ya que a través del desempeño y aporte cotidiano en el trabajo, permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también, contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

El Manual de Funciones, es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman la empresa y que desarrollan actividades específicas, en su elaboración debe estar basado de acuerdo a los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

El Manual de funciones, describe de manera básica las ocupaciones de los diferentes puestos, sin entrar en detalles, ya que esto se trata específicamente en el manual de procedimientos establecido para la empresa, se deben describir brevemente cada una de las funciones, las responsabilidades básicas, los límites y la esencia del cargo. Además, incluye la identificación del cargo, la dependencia a la que pertenece, el número de cargos y el cargo de su jefe inmediato. Finalmente, se describe cuáles serían los requisitos del perfil para cada uno de los cargos, para poder realizar una adecuada selección de personal tomando en cuenta los estudios, experiencia y conocimientos.

Con respecto, al Manual de Procedimientos, se puede señalar que es un instrumento administrativo que apoya el trabajo diario de las diferentes áreas de una empresa. Estos manuales describen en forma sistemática, tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para el adecuado funcionamiento de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades ya establecidas en orden lógico y en un tiempo definido.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos, son de proporcionar apoyo a las diferentes actividades que realizan de manera cotidiana en una empresa y también permite que se haga un seguimiento secuencial de las tareas, además, es muy útil porque es un instrumento de

comunicación efectivo porque detalla de manera específica los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas.

Contar con un Manual de Procedimientos es necesaria para la implementación de un Sistema de Control Interno, pues este manual es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje al personal respecto a sus funciones, permiten la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas y en el ámbito operativo o de ejecución de una manera clara y sencilla, de esta manera, permita lograr las tareas que se le han asignado y también mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado.

La elaboración, aplicación e implementación del Manual de Funciones y Procedimientos, es fundamental en la estructura organizacional, ya que, con esta herramienta se identifican los propósitos y necesidades de la empresa, además, permita precisar las tareas, líneas de autoridad, determinar las responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, con el fin de lograr los objetivos trazados por la organización de manera eficaz y eficiente.

En conclusión, un Manual de Funciones y Procedimientos, para su respectiva implementación debe estar debidamente elaborado, pues este documento permite al empleado de la institución o empresa, conocer de manera clara con respecto al cumplimiento de sus funciones, qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplir una determinada tarea.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS	2
2.1 Objetivo General	2
2.2 Objetivos específicos.....	2
2.3 Justificación	2
2.4 Alcance	2
2.5 Nivel de investigación.....	3
2.6 Técnica de investigación	3
3. MARCO PRÁCTICO	3
3.1 Definición de Manual	3
3.2 Importancia de los Manuales	4
3.3 Objetivo de los Manuales.....	5
3.4 Clasificación de los Manuales	6
3.4.1 Manuales Administrativos.....	6
3.4.2 Por su contenido	6
3.4.3 Por su función específica	7
3.5 Definición de Funciones.....	8
3.6 Definición de Procedimientos	9
3.6.1 Propósito de los procedimientos	9
3.6.2 Ventajas de tener los procedimientos documentados	9
3.7 Manual de Funciones	9
3.8 Elementos que complementan un Manual de Funciones	10
3.8.1 Manual de funciones y responsabilidades	10
3.8.2 Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.....	11
3.8.3 Estructura orgánica de la empresa	12
3.8.4 Manual de normas administrativas	13
3.8.5 Reglamento laboral	14
3.9 Aspectos del Manual de Funciones	15
3.9.1 Descripción básica del cargo.....	15
3.9.2 Objetivo estratégico del cargo.....	16

3.9.3	Funciones básicas	17
3.9.4	Personal relacionado con el cargo.....	20
3.9.5	Perfil del cargo.....	22
3.10	Características.....	24
3.11	Contenido del Manual de Funciones.....	24
3.12	Importancia del Manual de Funciones.....	24
3.13	Manuales y Procedimientos.....	28
3.14	Manual de Procedimientos.....	28
3.15	Quienes deben utilizar el Manual de Procedimientos.....	28
3.16	Las ventajas de contar con Manuales de Procedimientos.....	29
3.17	Utilidad de los Manuales de Procedimientos.....	30
3.18	Elementos que integran un Manual de Procedimientos.....	31
3.19	Diagrama de Flujo.....	40
3.20	Descripción del Manual de Procedimientos.....	44
3.21	Competencias Organizacionales.....	46
3.22	Elaboración del Manual de Procedimientos	49
3.22.1	Etapas de elaboración de un Manual de Procedimientos	49
3.22.2	Guía para la elaboración del Manual de Procedimientos	53
4.	CONCLUSIONES.....	61
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
6.	ANEXOS	

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo al avance de la ciencia se ha incorporado en las empresas equipos y maquinarias de alta tecnología con la finalidad de producir bienes en cantidades de gran escala, la cual conlleva también que se aumenten las tareas administrativas. Para el manejo operativo y económico es fundamental la intervención de la mano del hombre, de ahí, la necesidad de enfocar la administración de los recursos humanos como parte esencial en la cadena productiva.

Las tendencias económicas en la actualidad están más orientadas en aumentar la producción mediante la eficiencia en sus operaciones y para obtener con este objetivo es indispensable tomar en cuenta las capacidades que tiene cada trabajador o empleado para un determinado trabajo y de esta manera desarrollar sus destrezas y habilidades, el cual permita la especialización en una determinada tarea.

El Manual de Funciones y Procedimientos es una herramienta que se requiere para regular las actividades diarias, relacionado a cada uno de los cargos ocupacionales. Se consigna en forma metódica toda la información acerca de las funciones que se desarrollan en una empresa y necesarios para lograr eficiencia en la ejecución del trabajo. Además, describe cada uno de los cargos, los requisitos para optar los mismos, establece las funciones y responsabilidades y la forma de ejecutar las tareas cotidianas

La finalidad es mostrar este documento a todas las personas que tengan la inquietud de conocerlo, también a aquellas que desean realizar emprendimientos económicos, ya que este manual es de aplicación tanto para entidades dedicadas a la producción de bienes o servicios, debido a que establece la descripción de las actividades que deben seguirse en el cumplimiento de las funciones que fueron asignados a todo el personal.

Contar con un Manual de Funciones y Procedimientos, es fundamental dentro de una organización, es así, que se muestra de manera clara la conformación de este documento, así como las diferentes instrucciones que se proporcionan para su elaboración, tomando en cuenta la recolección general de los datos más importantes de la empresa.

Por lo expuesto, el presente trabajo, tiene por título “La importancia del Manual de Funciones y Procedimientos en la Estructura de una Empresa”, la misma se realizó con el objetivo de hacer

conocer este instrumento administrativo que permite regular las actividades de los empleados y trabajadores en el ejercicio de sus funciones.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS

2.1 Objetivo General

Describir de manera detallada el Manual de Funciones y Procedimientos, como un instrumento que contribuya a la comprensión de la estructura administrativa y operativa de una organización, que permita apoyar el funcionamiento óptimo de la institución.

2.2 Objetivos específicos

- Brindar información para el diseño y elaboración del Manual de funciones y Procedimientos.
- Mostrar la secuencia de actividades que se realizan para la elaboración del contenido del Manual de Funciones y Procedimientos.
- Conocer la utilidad y aplicabilidad del Manual de funciones y Procedimientos en las entidades económicas.

2.3 Justificación

La incorporación e implementación del Manual de funciones y Procedimientos dentro de una empresa, es fundamental y necesaria, debido a que este documento permite ejecutar un sistema de control interno dentro de la organización, de esta manera permita desarrollar las actividades de manera normal.

El trabajo realizado está dirigida a todas las personas que pretenden emprender una actividad económica, así también a aquellos que ya tienen una empresa, pero no cuentan con el Manual de Funciones y Procedimientos, ya que este documento de administración tiene por finalidad de orientar acerca de las acciones que se siguen en la ejecución de las diferentes actividades.

2.4 Alcance

El Manual de Funciones y Procedimientos está directamente relacionado a los empleados de una organización y se puede aplicar para cualquier área, es así, que la temática desarrollada queda orientada al aspecto administrativo y relacionada con el

control interno, el cual tiene por objeto la administración de los recursos humanos, principal componente del funcionamiento de la empresa.

2.5 Nivel de investigación

La investigación realizada esta dada en el nivel descriptivo donde se pudo describir la temática del Manual de Funciones y Procedimientos, relacionada a su elaboración, su implementación y su aplicación, con estos aspectos se pudo acumular y procesar los datos obtenidos, con estos elementos se pudo determinar acerca de la importancia del manual en toda actividad.

2.6 Técnica de investigación

Para la concreción del presente trabajo, primeramente, se ha determinado el tema, el cual pueda generar el interés correspondiente, y que además sea un aporte para orientar acerca de la utilidad del Manual de Funciones y Procedimientos y sea fuente para su aplicación, de esta manera, para la concreción del trabajo se ha recurrido a las diferentes páginas web, las cuales son un medio para obtener información sobre el tema.

3. MARCO PRÁCTICO

3.1 DEFINICIÓN DE MANUAL

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. En la moderna administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continua en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras orgánicas, planeamiento de políticas y practica de procedimientos, simplemente como partes de la administración que pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar nuevas oportuidades y afrontar la competencia. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad y modificado también, el papel que desarrollan los manuales.

Actualmente se pone especial interés en el uso de los manuales con respecto a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. La actividad de elaboración de los manuales se considera como el tener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección, mas que de trazar al mismo tiempo el organigrama y asignar las políticas y procedimientos en forma de documento permanente.

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.¹

Como puede deducirse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

Los manuales, por otra parte, deben servir para explicar las normas más generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles, y en su caso por los administradores, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos. Los manuales administrativos facilitan, además, el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvan a normalizar y controlar los tramites de procedimientos y resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido.²

Un manual se clasifica dentro de los textos expositivos. El manual busca siempre informar. En este sentido, el manual da información específica y secuencial para que, gracias a su lectura, se pueda llevar a efecto cierta tarea específica o cumplir con determinada responsabilidad. En un manual se sintetiza lo más fundamental de una materia, de los pasos a seguir al momento de realizar determinadas actividades o, con relación al caso concreto de este documento, los aspectos más importantes de las responsabilidades inherentes a los cargos y los procedimientos de los funcionarios y empleados de una institución u organización.

El manual contiene las directrices y las pautas para realizar una actividad determinada. En él se establecen estas pautas de manera clara y sencilla, que sea tan comprensible que quien lea el documento sabrá cómo se realiza la actividad referida. "El manual señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo... que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo."

3.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES³

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad

cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar todo el proceso de control interno, tiene que preparar todos los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas sus áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esa importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

3.3 OBJETIVO DE LOS MANUALES

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual.

Se define los siguientes objetivos:

1. Presentar una visión del conjunto de la organización (manual de organización).
2. Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización).
3. Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
4. Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
5. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (manual de procedimientos).
6. Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).

7. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
8. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Entre la clasificación de los manuales tenemos:

3.4.1 Manuales Administrativos:

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de tareas que se le han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar.

Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etc.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos solo sirve a un objetivo; y en otros, se logran varios objetivos.

3.4.2 Por su contenido:

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es un guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar

la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de propósitos múltiples: Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de “políticas y procedimientos”, el de “historia y organización”, en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

3.4.3 Por su función específica:

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

Manual de producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar la instrucción en base a problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que, en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de compras: El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de Ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de Finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad: Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de operaciones, entre otros.

Manual de personal: Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Manual técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de “Manual técnico de auditoría administrativa”, y el “Manual técnico de sistemas y procedimientos”. Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

Manual de adiestramiento o instructivo: Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento “explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal, la computadora y emitir su señal”, mientras que un manual de procedimientos omite esta instrucción y comienza con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido del usuario.

Otra clasificación de los manuales administrativos se refiere a las múltiples necesidades que tienen las oficinas de mejorar su ámbito de acuerdo a la aplicación requerida para cada necesidad.

3.5 DEFINICIÓN DE FUNCIONES

Las funciones realizadas revelan las responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo.

Desde un punto de vista organizativo, existen tres tipos de funciones diferentes:

- **Funciones genéricas:** Son aquéllas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización y que comprometen a todos por igual sin discriminación del puesto concreto que ocupen dentro de la Empresa.

- Funciones específicas: Son aquéllas que se consideran propias de un puesto de trabajo y cuya responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto.
- Funciones auxiliares: Son aquéllas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevar a cabo las funciones específicas que tienen asignadas.

3.6 DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Son la sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para ejecutar una función. Representan la rutina del trabajo, la forma cotidiana de hacer las cosas.

Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado.

3.6.1 Propósito de los procedimientos

- Integrar la documentación básica usada para la administración de las actividades.
- Proporcionar formalidad a la Institución o empresa.
- Identificar responsabilidades.
- Interrelacionar al personal que administra, ejecuta, verifica o revisa el trabajo.

3.6.2 Ventajas de tener los procedimientos documentados

- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- Simplificar los procesos.
- Agilizar el funcionamiento de la Institución o Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo.
- Perdurar en el tiempo. Al documentar procedimientos garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor.⁴

3.7 MANUAL DE FUNCIONES

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades

intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Por lo tanto, el manual de funciones es una fuente de permanente información, pues permite conocer la estructuración de las organizaciones, razón por la cual cada empresa cuenta con sus propios manuales, y cada una de ellas trabaja de manera distinta, de ahí que tanto los procedimientos, organización, políticas, etc., son también diferentes.

La importancia de este documento principalmente se enfoca en que los manuales estandarizan y controlan la realización de las funciones y el cumplimiento de las mismas dentro de la empresa, esto es muy importante, pues cada empleado debe conocer cuáles son sus funciones y en qué momento debe intervenir, evitando de esta manera conflictos y escape de responsabilidades, además promueve la delegación de funciones.

Aparte de lo ya mencionado, los manuales de funciones son importantes porque pueden ser una herramienta clave para el empleado que ingresa nuevo a la empresa, por cuanto no es necesaria la capacitación para la familiarización con la organización ya que puede conocer la empresa y las actividades que va a realizar mediante la utilización del manual.⁵

3.8 ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN UN MANUAL DE FUNCIONES

3.8.1 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Para identificar las funciones de un puesto de trabajo es necesario analizar las subfunciones que se desarrollan y las actividades que se realizan, agrupándolas posteriormente por naturaleza homogénea y relacionándolas con el resultado que se espera de cada una de ellas.

Es necesario, en primer lugar, seleccionar el o los verbos de actuación que definen la función realizada. Por ejemplo: planificar, dirigir, asegurar, analizar, asesorar, organizar, controlar, estudiar, coordinar, definir, establecer, etc.

En segundo lugar, la propia función sobre la que opera el verbo. Por ejemplo: la captación de los recursos financieros, la política de personal, la fiabilidad y eficacia de los procedimientos contables, las negociaciones con los clientes, nuevos mercados y áreas de negocio, las inversiones y desinversiones de la Empresa, la explotación del ordenador, los estudios y proyectos técnicos, el mantenimiento de las instalaciones, etc.

En tercer lugar, el resultado final que se espera conseguir. Por ejemplo: para minimizar los costos de producción, para lograr la cifra de ventas prevista en la zona, para alcanzar el volumen de producción planificado, para alcanzar mayor productividad, para minimizar los riesgos, para asegurar que la calidad responda a las especificaciones establecidas, para asegurar la continuidad del ciclo productivo, para asegurar el nivel de caja necesario que permita hacer frente a los compromisos de la empresa, etc.

En consecuencia, el manual de funciones por competencias laborales es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los cargos que conforman la planta de personal de una organización y los requerimientos exigidos para el eficiente desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una empresa, así como también se orienta al logro de los siguientes propósitos:

Instrumentar la marcha de los procesos administrativos tales como selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.

Generar en los miembros de la empresa el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre estos.

Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y estudios de cargas de trabajo.

Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

3.8.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y DILIGENCIAMIENTO DE FORMATOS

Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

3.8.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

Este apartado se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia o entidad o a los órganos administrativos de una unidad administrativa. Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia. La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título o nominación de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico. Se recomienda no usar las abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman la unidad administrativa.

Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo. Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones. Para su diseño se deberán considerar los siguientes puntos:

- a) Forma.** - se utilizará la figura del rectángulo.
- b) Dimensión de la Figura.** - el tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo sin importar los niveles jerárquicos.
- c) Trazo.** - se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual.
- d) Colocación de las figuras.** - las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración.
- e) Líneas de Conexión.** - Indican las relaciones entre los diferentes órganos.
 - Relación principal de autoridad (relación lineal). - implica una relación subordinada entre los responsables de la Unidad y sus subalternos.
 - Relación de apoyo. - es la que existe entre los órganos que tienen por objeto apoyar a los de línea. Se colocan perpendicularmente al órgano que apoyarán.
 - Relación de desconcentración. - representa a los órganos geográficamente desconcentrados de la unidad administrativa de la que dependen.

Esta representación gráfica de la organización debe contener un recuadro en la parte inferior derecha, en la cual contendrá el nombre y firma del titular de la Dependencia o Entidad, dándole el carácter oficial a dicha estructura.

Organigrama por puestos plazas y unidades

Este tipo de organigrama se representa igual que el organigrama estructural, incorporando además información relativa al nivel ocupacional, nombre del puesto y número de plazas de cada uno de los puestos, indicando el nombre de la unidad administrativa de que se trate.

3.8.4 MANUAL DE NORMAS ADMINISTRATIVAS

A) CONCEPTO

Los Manuales Administrativos, son documentos que contienen información y/o instrucciones organizadas en forma cronológica sobre la historia, organización, descripción de puestos, funciones, competencia, responsabilidades, políticas, normas, procedimientos, trámites y servicios, actividades y tareas que se desarrollan de manera ordenada necesaria para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a una empresa u organismo público, así como su funcionamiento y el de las Entidades, Dependencias y Unidades Administrativas que lo integran.

B) OBJETIVOS

Los Manuales Administrativos, pueden tener los siguientes objetivos:

- Presentar una visión integral de la empresa u organismo
- Expresar las normas generales con un lenguaje accesible para el personal de todos los niveles.
- Facilitar el reclutamiento, selección, adiestramiento y orientación del personal de nuevo ingreso, para su incorporación a las distintas Áreas.
- Especificar las funciones encomendadas a cada Área, para establecer competencias, deslindar responsabilidades, evitar duplicidades.
- Detectar omisiones, para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, contribuir a la ejecución correcta de las funciones y actividades del personal, simplificando los tiempos de ejecución de las actividades, implantar medidas de modernización y simplificación administrativa.
- Contribuir a homologar los procedimientos, trámites y servicios al público, así como las actividades
- Servir como herramienta útil de orientación e información a la ciudadanía.

C) VENTAJAS

Dentro de las ventajas de los Manuales Administrativos encontramos las siguientes: estimular la homologación de criterios administrativos, eliminar confusiones en las actividades que se desarrollan, eliminar la incertidumbre y la duplicidad de funciones, servir de base para la capacitación, apoyar la realización de programas de simplificación administrativa y para el control de costos y evitar la implantación de procedimientos incorrectos.

D) CLASIFICACIÓN

Para efectos de esta Metodología, los Manuales Administrativos se clasifican en:

- Manual de Organización
- Manuales Generales y Específicos
- Manual de Políticas
- Manual de Procedimientos
- Manual de Trámites y Servicios al Público
- Manuales de Contenido Múltiple

3.8.5. REGLAMENTO LABORAL⁶

Los Reglamentos Internos de las empresas son instrumentos normativos de naturaleza tripartita, porque intervienen los empleados, empleadores y el Estado.

El Art. 62 del D.R.L.G.T. dispone:” Cada empresa industrial o comercial que cuente con más de 20 empleados u obreros, deberá tener un Reglamento interno legalmente aprobado, aplicándose con referencia a este asunto las disposiciones contenidas en el Decreto Supremo de 23 de noviembre de 1938”.

El D.S. de 23 de noviembre de 1938, regula este aspecto determinando:

Art. 1. – Toda empresa, fábrica o establecimiento que cuente con más de veinte empleados u obreros, tiene la obligación de adoptar un Reglamento interno, que establezca el régimen de trabajo, así como también los derechos, deberes, prohibiciones y beneficios a que deben sujetarse los trabajadores.

Art. 2. – Dicho Reglamento, cuya redacción queda a cargo de los patronos o empleados, será puesto en conocimiento de su personal de trabajadores, a fin ‘e que éstos, en el término de ocho días, formulen las observaciones que Creyeren convenientes.

Art. 3. – Los establecimientos comprendidos en el presente Decreto Supremo, deberán hacer aprobar sus reglamentos en el término de sesenta días a partir en la, fecha, para el efecto enviarán a los Departamentos del Trabajo tanto los reglamentos originales como las observaciones hechas por los trabajadores, a objeto de que aquellas reparticiones públicas eleven a consideración del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, precedidos en ida caso de un informe escrito.

<https://mitrabajobolivia.com/el-reglamento-interno-de-trabajo/>

Art. 4 .- Los reglamentos internos deberán estar de acuerdo con las modalidades de trabajo de cada actividad y con las leyes Decreto y demás disposiciones vigentes en materia social, contendrá entre otros los siguientes aspectos:

1. Condiciones para el ingreso.
2. Formalidades de individualización.
3. Requisitos inherentes al contrato de trabajo.
4. Las horas en que principia y termina la faena, distribución de turnos, equipos y mitas.
5. Condiciones de trabajo extraordinario y su remuneración.
6. Descanso dominical y trabajos en días feriados.
7. Los descansos.
8. Los diversos tipos de salarios que se paga.
9. El lugar, día y hora de pago.
10. Las obligaciones, prohibiciones, derechos y beneficios a que deben sujetarse los trabajadores.
11. Las sanciones y multas aplicables por faltas disciplinarias e infracciones al reglamento.
12. Las prescripciones vigentes en orden al trabajo y previsión social.
13. Disposiciones de orden, higiene y seguridad de acuerdo con la clase de trabajo
14. La designación de las personas del establecimiento, faena e industria, ante quienes deberán hacerse las reclamaciones en general.
15. El nombramiento de delegados de empleados u obreros para el caso de reclamaciones.
16. Manera de entablar estas reclamaciones.
17. Condiciones de trabajo de mujeres y niños si los hubiere.
18. El término de contrato.
19. Disposiciones generales.

3.9 ASPECTOS DEL MANUAL DE FUNCIONES⁷

3.9.1 DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL CARGO

Es un punto en donde se deben incluir brevemente cada uno de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se

debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en detalles, ya que esto se trata específicamente en el manual de procedimientos establecido para la empresa.

3.9.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO

⁷<https://blog.ascendo.com/que-debe-tener-en-cuenta-para-hacer-una-descripcion-de-cargo/110/>

Uno de los procesos que condicionan la obtención de resultados en un departamento de gestión humana es la descripción de cargo. A partir de la información consignada allí, se establece la planeación y organización de procesos como la selección, capacitación y compensación de los colaboradores.

Elaborar una descripción de cargo improvisada puede desencadenar inconvenientes en todos los procesos asociados del departamento. Y para evitar este tipo de imprecisiones, a continuación, se mencionan algunos elementos que le permitirán darle consistencia a todos los procesos de gestión humana y a los modelos de competencias que desee implementar.

A) Recolección de información

La descripción de cargo se realiza a partir de la interacción de 3 actores: el titular del cargo, el jefe y el facilitador. Este último, en la mayoría de los casos, es el profesional de RR.HH. A partir de esta interacción y de la revisión de información documental se logra recolectar el material necesario para realizar una descripción de forma escrita.

Generalmente, la recolección de información se da a través de alguno de estos métodos: entrevista, observación y la revisión de documentos que previamente haya elaborado la empresa sobre la descripción de procesos.

B) Identificación del cargo

El primer bloque de información de la descripción debe contener todos los datos que permitan identificar y ubicar al cargo dentro de la estructura de la empresa. Así, por ejemplo, se consignan datos como: nombre del cargo, departamento al que pertenece y cargo del jefe inmediato.

C) Objetivo del cargo

Este bloque de información permite identificar para qué sirve el cargo. Aquí se deben plasmar las responsabilidades y su misión. Es necesario dejar clara la diferencia entre actividades y responsabilidades. Las actividades son tareas que se generan a diario en un cargo, mientras que las responsabilidades pueden agrupar diferentes actividades dentro de un mismo proceso.

Por ejemplo:

Recibir las solicitudes de facturación (revisarlas, aprobar y enviar la factura) son actividades que hacen parte de las funciones del encargado de generar facturación.

De igual modo, la agrupación de responsabilidades determina la misión del cargo, el cual a su vez determina el objetivo final del puesto.

D) Plasmar responsabilidades, no actividades

Las descripciones de cargo deben contener responsabilidades y no actividades, puesto que estas últimas pueden variar en un cargo por cambios de tecnologías, simplificación o complicación de los procesos. Una descripción basada en actividades se volvería obsoleta en corto tiempo e implicaría una pronta actualización.

La descripción de una responsabilidad debe contener 3 elementos:

1. Describir la responsabilidad a partir de una acción expresada en un verbo en infinitivo.
2. Mencionar el objeto o proceso sobre el que se realiza la acción.
3. Resultado.

Un ejemplo puede ser el siguiente:

“Desarrollar (acción) la estrategia de mercadeo de los diferentes productos de la compañía (objeto) con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas de ventas establecidas (resultado).”

E) ¿Qué requiere el cargo?

Esta parte requiere consignar aquellos elementos necesarios para desempeñarse de forma exitosa en el cargo, allí se plasma la siguiente información: nivel educativo, conocimientos específicos, experiencia y competencias. También serán determinadas las áreas u organizaciones con las que el cargo tiene relaciones, tanto internas como externas y la especificación del motivo de la relación.

La descripción de cargos es la base para lograr coherencia entre las expectativas de un cargo y el desempeño de las personas que lo ocupen. Por lo tanto, es la base para implementar toda planeación en el área de gestión humana. Hacer una descripción metódica y que refleje la realidad del cargo le proporciona una base sólida para fortalecer todos los procesos del área.

3.9.3 FUNCIONES BÁSICAS

Para elaborar los manuales de funciones, al momento de estipular las competencias propias para cada cargo se deberá tomar en cuenta la conceptualización.

No obstante, en cuanto a este tema, muchos estudiosos han dado varios enfoques para puntualizar lo que son las competencias laborales, de ahí que hayan resultado también diferentes definiciones, lo cual ha originado malos entendidos en cuanto a su significado.

Leonard Mertens establece que las competencias laborales son un “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva”.⁸

Asimismo, Hooghiemstra afirma que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento y capacidades cognitivas o de conducta, en general puede ser cualquier característica particular que pueda ser medida de manera fiable y que logre demostrar la diferencia de manera significativa de un trabajador a otro, es decir se establezca la diferencia en el desempeño, excelente, bueno, regular y malo, ó por ejemplo decir que un trabajador es eficaz o ineficaz. Cruz y Vega afirman que la lógica de las competencias en el sector productivo, viene motivada por los grandes cambios habidos y sus repercusiones en las actividades profesionales y la organización del trabajo. Tiene particular incidencia en la gestión de los recursos humanos. Desde esta óptica se suele definir como un “modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.”

Excelencia.

Realizar las tareas buscando en sus actividades los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.

Liderazgo.

Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.

Aprendizaje.

Integra con rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones.

Flexibilidad.

Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos con diferentes tareas, responsabilidades y personas.

⁸MERTENS, LEONARD. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Cinterfor, (p.119).

Decisión.

Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios, aunque puedan ser difíciles o poco populares.

Comunicación.

Informar clara y concisamente obteniendo información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.

Resistencia a la tensión.

Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.

Desarrollo personal.

Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.

Conocimientos técnicos

Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.

Planificación / Organización.

Definir prioridades: establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

Solución de problemas.

Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

Trabajo en equipo.

Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo en equipo.

Mejora continua.

Establecer metas y criterios individuales y de equipo asesorando, formando y evaluando para conseguir la calidad y mejorar continuamente la eficacia y eficiencia.

Colaboración.

Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones. Para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

Negociación.

Identificar las posiciones tanto propias como ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

3.9.4 PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO

Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

ANÁLISIS DE CARGOS.

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos. Chiavenato (1990) define el análisis de cargos como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.”

CARGO.

Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1990) definen un cargo como: “Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”.⁹

COMPETENCIA DIDÁCTICA.

Manejo de los componentes personales y no personales del proceso enseñanza-aprendizaje. Tratamiento sistémico de las categorías; objetivo, contenido, método, medios, formas de enseñanza y la evaluación como importante control de este sistema. Comprensión del proceso en su dimensión humana, y su valoración como un proceso bidireccional (relación alumno-profesor).

COMPETENCIA LABORAL

La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

COMPETENCIA ORGANIZATIVA.

Dominio de todo lo relacionado con la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las acciones pedagógicas y didácticas involucradas en la formación del que aprende.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO:

Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Según Chiavenato (1999) la descripción del cargo es:

“Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.” (p.331). En la descripción se detallan:

ELEMENTO DE COMPETENCIA

Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

La evaluación del desempeño por competencia laboral es un instrumento que permite determinar los logros institucionales alcanzados mediante la gestión del funcionario, donde se identifican las competencias de éste en el cumplimiento de sus funciones, áreas potenciales y objetivos precisos. Deberá ser una herramienta de gestión imprescindible que le permita a la administración gerenciar el desempeño de sus colaboradores hacia la eficacia con resultados, e identificar sus debilidades, sus capacidades, habilidades, sus motivaciones, necesidades, sus valores y actitudes.

HABILIDAD

Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

JERARQUIZACIÓN

Chiavenato (1999) define que “jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la Jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de solución diferentes.”.

3.9.5 PERFIL DEL CARGO

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de descripciones, que comprenden:

- Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.

- Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado. Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

En consecuencia, existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

Según Chiavenato la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- Intrínsecos:** Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).
- Extrínsecos:** Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).

Flippo afirma que el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo:

- a. Identificación del trabajo.
- b. Resumen del trabajo.
- c. Deberes a ser desarrollados.
- d. Supervisión dada y recibida.
- e. Relación con otros empleos.
- f. Máquinas, herramientas y otros materiales.
- g. Condiciones de trabajo.
- h. Definición de los términos más usuales.
- i. Comentarios adicionales que tienden a clarificar las categorías antes mencionadas.

Chruden y Sherman dividen la información en dos categorías:

(a) **Descripción del puesto:** Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y porque lo hace).

(b) **Especificación del puesto:** Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico), condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales.

Ahora bien, para elaborar el manual de funciones en una empresa se deben cumplir ciertas competencias de acuerdo al perfil requerido, estas serán de tipo administrativo, laboral y humanas, pues es muy importante contar con ciertas aptitudes y actitudes para el desempeño eficiente de las funciones.

3.10 CARACTERÍSTICAS

Dentro de las características que poseen los manuales podemos mencionar las siguientes:

- Permite conocer el funcionamiento interno relacionado a descripción de tareas, ubicación, 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.
- Auxilian en el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Intervienen en la consulta de todo el personal.
- Permiten establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Ayudan a determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitan las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, entre otras.

3.11 CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES

Ver anexos

3.12 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar la forma como está estructurada la organización y que sirva como guía para todo el personal, el cual contiene esencialmente la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa. También se suele incluir en este documento la descripción de cada puesto, el perfil y las competencias propias de cada cargo.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden. Además, es la piedra angular para establecer otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, planes de carrera y otros.

Como se puede notar, la existencia del manual de funciones en una organización es de vital importancia, por lo tanto, se debe cuidar el proceso de elaboración, de ahí que sea necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- Participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los dirigentes y/o empresarios.
- Los dirigentes que toman las decisiones deben separar unas horas (3 a 4) semanales para las decisiones referentes a estos temas.
- Se debe formar un equipo técnico que lidere este proceso, el cual puede ser interno o externo a la empresa.
- La organización debe tener un plan estratégico vigente, pues sin esto, no se podrá realizar el Manual de Funciones.
- La empresa debe seguir una metodología para la elaboración del organigrama, de tal manera que el plan estratégico se refleje en las funciones.
- Es necesario hacer un plan de elaboración de este manual, especialmente con los fuertes cambios que se sucedan.
- Para poner el manual a disposición del personal se debe hacer un plan, por ejemplo colgarlo en la intranet institucional o en la página Web o en sitios visibles en cada puesto de trabajo.

En ese orden de ideas, cuando se empieza hacer este documento, generalmente las empresas no conocen el verdadero valor e impacto de esta herramienta, pero a medida que se elabora el manual se van resolviendo algunos problemas que en

algunos casos son positivos, pero en otros casos, ha llevado a las empresas a sufrir ciertos golpes fuertes, afectando la rentabilidad del negocio (descoordinaciones con el cliente, fallas en las operaciones, demoras, etc.).

Héctor Lazo, analista de organización y métodos, afirma que hoy en día las herramientas de gestión han tomado una gran relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a toda escala, dentro de éstas tiene real importancia el Manual de Funciones por ser el soporte ideal para la toma de decisiones y el ordenamiento natural de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

No obstante, el Manual de Funciones ha sufrido diferentes modificaciones y adaptaciones en el tiempo, hoy en día se viene trabajando el Manual de Funciones por Competencia, que permite una mejor selección de personal y la consolidación de la cultura organizacional sólida; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque de la Gestión del Talento Humano en las empresas.

En la actualidad, existe una serie de técnicas organizacionales que se aplican en las empresas de acuerdo a sus necesidades, entre ellas los manuales de funciones, por cuanto son un medio muy efectivo y actual de comunicación, pues allí están indicadas de manera ordenada las actividades que cada trabajador debe realizar, de manera conjunta o individual.

Por lo tanto, el manual de funciones es una fuente de permanente información, pues permite conocer la estructuración de las organizaciones, razón por la cual cada empresa cuenta con sus propios manuales, y cada una de ellas trabaja de manera distinta, de ahí que tanto los procedimientos, organización, políticas, etc., son también diferentes.

La importancia de este documento principalmente se enfoca en que los manuales estandarizan y controlan la realización de las funciones y el cumplimiento de las mismas dentro de la empresa, esto es muy importante, pues cada empleado debe conocer cuáles son sus funciones y en qué momento debe intervenir, evitando de esta manera conflictos y escape de responsabilidades, además promueve la delegación de funciones.

Aparte de lo ya mencionado, los manuales de funciones son importantes porque pueden ser una herramienta clave para el empleado que ingresa nuevo a la empresa, por cuanto no es necesaria la capacitación para la familiarización con la organización ya que puede conocer la empresa y las actividades que va a realizar mediante la utilización del manual.

Una ventaja importante de los manuales de funciones es la delimitación de actividades, responsabilidades y funciones, pues se evita la duplicidad de las mismas y sobre todo elimina tiempos improductivos ya que las actividades son realizadas eficientemente. Esto se refleja en el empleado, pues su nivel de desempeño aumenta ya que sabe qué debe hacer, cómo hacerlo y en qué momento lo debe hacer.

Los manuales de funciones ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia de los mismos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le resta importancia. Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.

- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

3.13 MANUALES Y PROCEDIMIENTOS

Con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

Entonces los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

3.14 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

3.15 QUIENES DEBEN UTILIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Actualmente, en las empresas se presenta un sin número de situaciones y/o problemas que a simple vista pueden ser triviales, pero la mayoría de las veces logran ser mucho más complejos de lo estimado superficialmente, por esa razón suele constituirse en un deber de los altos mandos de una organización percatarse de este tipo de situaciones, que lógicamente se reflejan de manera directa en el cliente, motivo por el cual hay que trabajar en la mejora continua de estas organizaciones, ya que sería la forma idónea de mantener optimizada la empresa; desafortunadamente no ocurre de este modo, por cuanto la directivas se enfrascan en situaciones que absorben de algún modo toda la visión general, impidiendo ver las debilidades que se generan a nivel organizacional. Hoy en día, el corazón de toda organización es su fuerza de trabajo, la cual es fundamental para el buen funcionamiento de la misma; de ahí la importancia y necesidad de contar un buen lineamiento o documento guía que explique a cada uno de los funcionarios como debe desempeñar su función en un determinado cargo, y que a su vez participen activamente dentro de los procesos, lo que genera sentido de pertenencia por la empresa, hecho que redundará en resultados positivos desde el cliente interno, transmitiéndolo hacia el cliente externo, pues de otra forma se verán truncados los procesos laborales, creando problemáticas y afectado de manera negativa toda la organización.

3.16 LAS VENTAJAS DE CONTAR CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Se puede concebir a los procedimientos como los hábitos o costumbres de un organismo social. Estableciendo una analogía directa con los hábitos de una persona, se puede ver la importancia que estos tienen en su vida. Si una persona tiene hábitos o costumbres negativas, su vida estará llena de obstáculos y nunca se podrá realizar plena ni satisfactoriamente. Del mismo modo, si todo organismo social tiene procedimientos complejos, ilógicos contradictorios, etc., tampoco podrá realizar los objetivos señalados. De aquí la importancia del estudio y mejoramiento de los procedimientos.

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, dado que:

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especificación.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente
- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción del puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada uno de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establece como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar.

3.17 UTILIDAD DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos se ha constituido hoy en una herramienta esencial que se utiliza para desarrollar la cultura organizacional de cualquier empresa enfocada siempre en los valores y principios organizacionales; donde la administración en este tipo de instituciones educativas es concebida como un sistema de servicios que se interesa en apoyar las actividades académicas y culturales, razón por la cual hay que establecer estrategias organizacionales encaminadas a controlar los procesos, mejorar la calidad de los servicios en aras de garantizar la eficiencia y excelencia de su misión.

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, 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.

- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo, como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.18 ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, resulta conveniente que en la Administración Pública Federal se adopten normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

A continuación, se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- ✓ Identificación
- ✓ Índice
- ✓ Introducción
- ✓ Objetivo(s) del Manual
- ✓ Desarrollo de los procedimientos

A) IDENTIFICACIÓN

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.

- Lugar y fecha de la elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- 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 guion o diagonal.

B) INDICE O CONTENIDOS

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

a) INTRODUCCIÓN

b) OBJETIVO DEL MANUAL

c) NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS

Cuando los procedimientos contenidos en el manual tengan reglas de operación comunes, éstas deberán incluirse inmediatamente después del objetivo del manual.

Deberá incluirse el nombre de los formatos y el de sus instructivos de llenado para la compaginación.

a) INTRODUCCIÓN

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular de la Dependencia. Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior.

En síntesis, la introducción deberá:

- ✓ Señalarse el objetivo del documento.
- ✓ Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- ✓ Ser breve y de fácil entendimiento.

b) OBJETIVO(S) DEL MANUAL

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustara a los lineamientos que se describen a continuación.

- ✓ Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- ✓ La redacción será clara, concreta y directa.
- ✓ La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo.
- ✓ Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- ✓ Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar QUÉ SE HACE; y la segunda, PARA QUÉ SE HACE.

Por ejemplo: “Contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal de nuevo ingreso en las actividades que se desarrollan en la Dependencia o Unidad Administrativa”.

C) ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS¹⁰

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno.

a) Propósito del Procedimiento

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.

b) Alcance

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.

c) Referencias

Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, etc.

d) Responsabilidades

Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

e) Definiciones

¹⁰ https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

f) Método de Trabajo

Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

- I) Políticas y lineamientos.
- II) Descripción de actividades.
- III) Diagrama de flujo.
- IV) Formatos e instructivos.

I) Políticas y lineamientos

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento. Una Política para el procedimiento de “comprobación de gastos de viaje” sería: para el desempeño de comisiones en el extranjero, es necesario la autorización por escrito del Director General.

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaren la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los servidores públicos en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, asimismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.
- Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
- Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular de la unidad administrativa correspondiente.
- Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o porque se violen o alteren deliberadamente.
- Entre las políticas deberán existir jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias del personal, hay que hablar primero de retardos, luego de faltas y después de bajas.
- Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.

II) Descripción de Actividades

- La descripción del Procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica él como realizan una función o un aspecto de ella.
- Cuando la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la unidad administrativa responsable de su ejecución; si se trata de una descripción detallada, es decir, que incluye los puestos que participan en cada una de las actividades, es conveniente anotar el nombre específico del puesto.

- El procedimiento deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo, ejemplo: Verifica, Corrige, Envía, etc.
- En el procedimiento se describirán detalladamente las actividades normales y generales que se desarrollan.
- En el apartado de “Observaciones” se anotarán las actividades complementarias pertinentes o cualquier otra información que permita la comprensión de cada fase en particular y del procedimiento en general.
- En los procedimientos se deberá especificar los órganos que intervienen en la ejecución de los mismos, hasta un nivel mínimo de Jefatura de Departamento.
- Cuando un mismo órgano sea el responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo deberá ir nombre en la primera de estas actividades, hasta en tanto no se efectúe un cambio de responsable.
- Se deberá numerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.
- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.
- Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.
- Cuando sea necesario hacer alguna aclaración o indicar algo que no es posible mencionar como actividad, puede citarse de la manera siguiente:
Con base en las atribuciones
Conferidas en el Reglamento
Interior de la Secretaría
- Para no repetir actividades que ya han sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: “Conecta con actividad N°...”
- Indique el número de tantos en que se elabore, se envíe o se reciba cada documento.
- Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos.
- Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.
- En la distribución de documentos debe indicarse a qué puestos o áreas se envían.
- Indique si el archivo es temporal o definitivo.

- Para lograr mayor fluidez en el procedimiento, deberá representar primero la alternativa más corta, ejemplo: si la decisión negativa implica 10 actividades y la afirmativa sólo 2, represente primero la afirmativa y posteriormente la negativa.
- Indique el término del procedimiento con la leyenda “TERMINA PROCEDIMIENTO

D) RESPONSABLES

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Es la narración escrita en orden cronológica y secuencial de cada una de las actividades que se llevan a cabo para concretar a un resultado determinado, en respuesta al cumplimiento del propósito del procedimiento y en apego a sus políticas y lineamientos. Para elaborar este apartado, se recomienda utilizar el formato que se presenta a continuación, para que sea lo más explícito posible, comprensible y asimilable, y de esta forma cumpla con sus fines de formación, capacitación o actualización del personal de la unidad responsable.

El apartado de descriptiva de actividades, deberán ser requisitadas de la siguiente manera:

- Paso: Anotar con número arábigos el consecutivo de la actividad.
- Responsable: Anotar el nombre del puesto o cargo que lleva a cabo la actividad. Cuando se trate de mandos medios o superiores se deberá garantizar que la denominación de los cargos deberá coincidir con la estructura registrada por la Secretaría de la Función Pública, y cuando se trate de puestos operativos o eventuales, su denominación se deberá referir a la tarea que desempeñan.
- Actividad: Iniciar con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en tiempo presente. Ejemplo: inicia, recibe, revisa, elabora, archiva, consulta, etc. En este apartado se podrán precisar notas que aclaren lo establecido en la actividad.
- Documento de trabajo: Anotar el nombre o las siglas del documento al que se hace referencia en la actividad.

Sugerencias para elaborar una correcta descriptiva de actividades para los procedimientos:

- Cuando abarque actividades de varias unidades responsables, deberá indicarse para cada actividad la unidad administrativa responsable de su ejecución.
- Deber definir en forma clara y concisa, quién, cómo, cuándo, y donde se ejecutan las actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo.
- Es necesario especificar las áreas o puestos que intervienen en la ejecución de los mismos.

- Cuando una misma area o puesto sea el responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, solo deberá ir el nombre en la primera de estas actividades, hasta en tanto no se efectúe un cambio de responsable.
- Se deberán numerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.
- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de que área los recibe.
- Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.
- Cuando sea necesario hacer alguna aclaración o indicar algo que no es posible mencionar como actividad, puede citarse a través de una nota.
- Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos.
- Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico.
- En la distribución de documentos debe indicarse a qué puesto o área se envía.
- Indique si el archivo de la documentación es temporal o definitivo.
- Indique la terminación parcial de actividades del procedimiento con la leyenda: Termina procedimiento.
- Indique la terminación absoluta de las actividades del procedimiento con la leyenda: Fin de procedimiento.

E) POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

A continuación, se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.

- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

F) CONCEPTOS

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

DEFINICIÓN DE PROCESO

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

DEFINICION DE 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.

FORMULARIO DE IMPRESOS

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

DIAGRAMA DE FLUJO

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas

(procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

G) GLOSARIO DE TÉRMINOS

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de procedimientos administrativos.

ACTIVIDAD

Acciones realizadas de manera secuencial, dentro de un proceso, utilizando diversos insumos para aportar en la generación del resultado final, servicio o producto. Conjunto de tareas u operaciones propias de una persona o unidad organizacional.

TAREA

Acción que debe realizar el personal, según especificaciones y un tiempo asignado, para contribuir al desarrollo de un proceso

FUNCION ESENCIAL

La requerida para el cumplimiento del propósito principal. Describen lo que la persona debe realizar (que no siempre es lo que realiza actualmente). Cada función lleva asociado su correspondiente resultado.

PROCEDIMIENTO

Es el “Como deben hacerlo” Es la acción de “proceder”. Son el conjunto de normas, Reglamentos, formularios, autorizaciones y demás documentos que establecen el o los métodos para ejecutar algunas cosas, con las que tiene que cumplir cada proceso, para dar validez a su accionar y generar las evidencias de lo actuado.

El cumplimiento de los procedimientos facilita las labores de auditoria, la evaluación, el control interno y su vigilancia. Disminuye la carga de error y genera, en la conciencia de los empleados y de sus jefes, la evaluación de si el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

3.19 DIAGRAMA DE FLUJO¹¹

Es la presentación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar una actividad determinada, indicando las Unidades responsables de su ejecución. El diagrama de flujo, explica a través de símbolos y texto condensado, las actividades que componen un procedimiento.

El aspecto más sobresaliente de los diagramas, es que considera a los diversos participantes en el proceso y también describe el flujo de las actividades y la secuencia que debe seguirse para su realización.

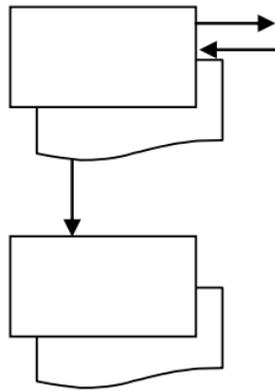
Criterios para la elaboración de los diagramas de flujo:

- Se utilizará la simbología que para el efecto se muestra en el de esta Metodología.
- En la parte superior de la hoja, se anotará el nombre del procedimiento.
- El diagrama se elaborará en columnas, especificando el Área responsable de la ejecución de las actividades.
- La información de cada acción, debe estar redactada en forma clara y precisa, indicando la secuencia y flujo de información de las mismas, por medio de flechas.
- Las líneas o flechas de conexión o de flujo deben ser siempre rectas (verticales y horizontales), nunca cruzadas o inclinadas.
- Los símbolos se deben dibujar de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha (diseño Top-down).
- A cada símbolo, se debe acceder por arriba y/o por la izquierda y se sale por abajo y/o por la derecha.
- Las actividades se expresarán en forma breve y precisa, e iniciarán con un verbo en tercera persona singular, en tiempo presente (entrega, recibe, revisa, elabora, autoriza, turna, etc.).
- Es conveniente no mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida

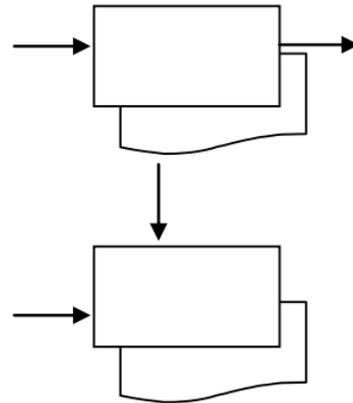
Ejemplo

¹¹ xalapa.gob.mx/wpcontent/uploads/.../metodologiaElaboracion_manualesAdmon.pdf

Incorrecto



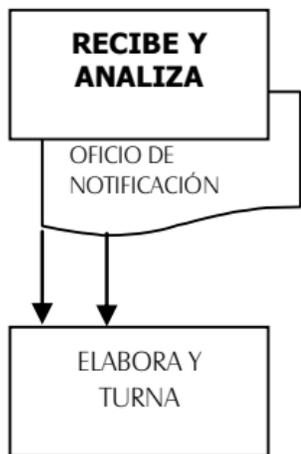
Correcto



- Por claridad, no debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.

Ejemplo

Incorrecto



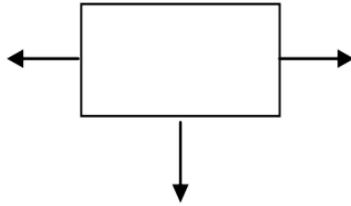
Correcto



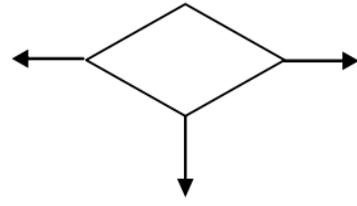
- El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida

Ejemplo

Incorrecto



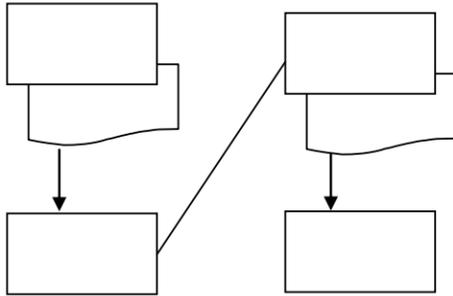
Correcto



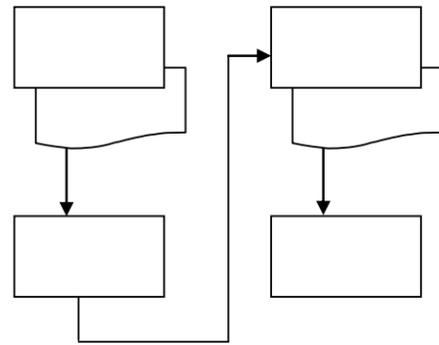
- Las líneas de unión se deben presentar mediante líneas rectas; en caso necesario se utilizan ángulos rectos.

Ejemplo

Incorrecto



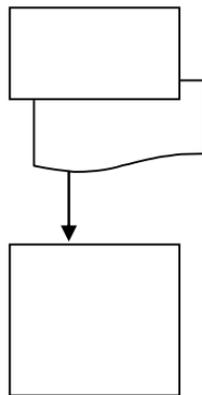
Correcto



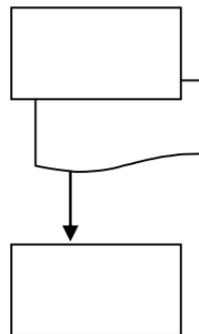
- Para efectos de presentación, es recomendable que los símbolos tengan tamaño uniforme, salvo el caso que se requiera hacer resaltar alguna situación especial

Ejemplo

Incorrecto



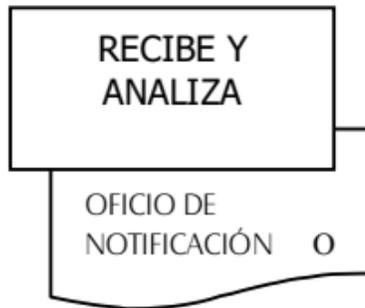
Correcto



En cuanto a su contenido y/o uso:

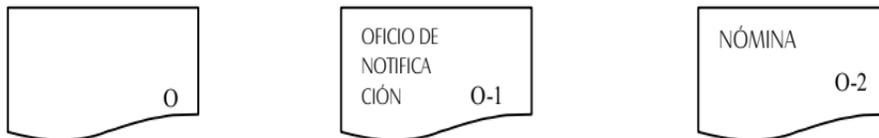
- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser realizada mediante frases breves y sencillas, para facilitar su comprensión.

Ejemplo: Recibe y analiza el oficio de notificación en original y determina su procedencia.



- Si existen varios tantos de un documento, el original se tiene que identificar con la letra "o" y las copias mediante dígitos "1", "2", "3", etcétera. Es recomendable hacer esta anotación en el extremo inferior derecho del símbolo.

Ejemplo:



- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, pero debe ser igual en los conectores de entrada y salida

Ejemplo

Conector de entrada

Conector de salida



- Es aconsejable que el contenido del conector de página donde continúa el diagrama sea numérico, y a su vez, el símbolo que indica la procedencia contenga el número de página de donde proviene.

Ejemplo:

Si proviene de la página 2



3.20 DESCRIPCION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Carátula de Identificación del Manual

índice

Capítulo I Introducción

Capítulo II Objetivo del Manual

Capítulo III Base Legal

Carátula de identificación de procesos y sub-procesos indicando los procedimientos que lo conforman

Capítulo IV Procedimientos

En este capítulo se compendiará las fichas de descripción de los procedimientos agrupados por procesos, lo que contendrán la siguiente información:

- Carátula de identificación de los procedimientos agrupados por procesos
- Nombre del Procedimiento
- Código
- Objetivo del Procedimiento
- Alcance
- Base Legal
- índice de Performance
- Normas de operación
- Descripción del procedimiento
- Entradas
- Salidas
- Definiciones (Glosario de términos)
- Registros
- Anexos (Diagrama de flujo del procedimiento, formularios y/o impresos)

A continuación, se describe el contenido de cada una de las partes del esquema general del Manual de Procedimientos:

a) Carátula de Identificación

Deberá contener el nombre de la entidad, la denominación del manual, lugar y fecha de aprobación y el número de la resolución aprobatoria. También se podrá incluir la fecha de actualización cuando fuera el caso.

b) Índice

Describe la relación de capítulos que contiene el manual, señalando su respectiva ubicación por el número de página.

c) Introducción

Se explicará brevemente la importancia del Manual y cómo está estructurado.

d) Objetivo del Manual

Se debe especificar lo que se pretende alcanzar a través de la aplicación del contenido del manual.

e) Base Legal

Se señalan los dispositivos legales o administrativos que aprueban los documentos de gestión referidos a la organización.

f) Datos para cada uno de los procedimientos

Los datos de cada procedimiento deben ser descritos en hojas independientes en el formato y deberán estar ordenados según los sub-procesos y procesos.

APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos será aprobado por Resolución Ministerial o Resolución Jefatural o Directoral, emitida por el Titular de la entidad, según corresponda. Los Directivos de las unidades orgánicas, son responsables de la difusión y cumplimiento del Manual de Procedimientos en las unidades orgánicas a su cargo. Los Titulares de las Entidades son responsables del control y verificación del cumplimiento de esta disposición.

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

A) Los Directores o Jefes de las unidades orgánicas de segundo nivel organizacional y las de tercer nivel, dependientes directamente del órgano de dirección de la Entidad, deberán evaluar el Manual de Procedimientos por lo menos una vez al año, debiendo ejecutarse las modificaciones, siguiendo las mismas normas y procedimientos que han

sido establecidas para su formulación y aprobación, siendo procedente la modificación en los siguientes casos:

- a. Según lo dispone la Ley.
- b. Por cambios en los procesos organizacionales.
- c. Por cambios en las normas vigentes que afecten directa o indirectamente el desarrollo de los procedimientos establecidos.
- d. Por la modificación de los objetivos funcionales y estructura orgánica en la Entidad.

B) La Oficina Ejecutiva de Organización o la Oficina que haga sus veces en la respectiva Entidad, deberá asesorar y monitorear la implementación de los procedimientos aprobados y el mejoramiento continuo de los mismos, por los Directores y Jefes de las unidades orgánicas, para la permanente actualización del Manual de Procedimientos.

C) La Oficina General de Estadística, Informática y Telecomunicaciones, coordinará con la Oficina General de Planeamiento Estratégico las acciones para el desarrollo de los sistemas de información para la automatización de los procedimientos y su integración a nivel sectorial, para la implementación de los procesos y procedimientos.

3.21 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Pueden ser tomadas como los indicadores aplicables a la evaluación del desempeño, ya que permiten establecer la manera como los integrantes de la compañía propenden hacia el logro de los objetivos organizacionales.

PERSONALES

Aptitud ante las reglas.

Conducta ante la autoridad, respeto y cumplimiento de las normas o reglas establecidas.

Aptitud frente al cambio.

Reacción ante cambios eventuales en diversos campos y afectación de estos sobre el comportamiento y las labores a desempeñar.

Autocontrol y estabilidad emocional.

Actitud y manera como enfrenta los diferentes situaciones laborales y personales a las que se encuentra expuesto.

Honestidad e integridad.

Evaluación de la forma de actuar de las personas ante diversas situaciones a las que se enfrenta.

Motivación.

Importancia de factores motivacionales en el desarrollo de las actividades encomendadas.

Orientación a los resultados.

Factores que llevan a la persona hacia el logro de los objetivos.

Reacción ante problemas.

Capacidad de proponer alternativas de solución a los inconvenientes que se presenten.

Responsabilidad.

Nivel de compromiso con las actividades que desempeña. Compromiso con el desempeño de las actividades para las que fue contratado.

INTELECTUALES.**Capacidad de Aprendizaje.**

Inquietud por conocer temas y tendencias desconocidas y actualizar los conocimientos previamente adquiridos y la facilidad con que asimila la información e instrucción.

Capacitación.

Nivel de conocimientos y experiencia con la que cuenta para desempeñar las funciones que se le imputen.

Creatividad.

Capacidad de proponer ideas innovadoras para dar solución a los inconvenientes a los que se enfrenta y facilitar el alcance de los objetivos organizacionales.

Solución de problemas.

Capacidad de rápida respuesta y planteamiento de alternativas de solución a los problemas generados en el desarrollo de la labor.

Toma de decisiones.

Capacidad de analizar, proponer e implementar acciones a seguir.

INTERPERSONALES.**Atención, trato y respeto hacia los demás.**

Forma como entabla relación con otras personas; respeto tanto a la persona como a la labor desempeñada.

Colaboración.

Relación y ambiente de trabajo generado con los integrantes de la compañía.

Comunicación escrita.

Canales de comunicación escrita utilizados para el direccionamiento de la información y uso de las herramientas gramaticales para exponer sus ideas.

Comunicación oral.

Manejo de las herramientas y mecanismos lingüísticos que le permiten comunicación con las demás personas.

Capacidad de entablar diálogo, exponer sus ideas y escuchar la información que las demás personas le puedan aportar.

Liderazgo.

Capacidad para direccionar las estrategias diseñadas por el grupo de trabajo hacia el logro de los objetivos planteados.

Manejo de conflictos.

Capacidad de manejar y superar los inconvenientes que se le presenten.

Relación con compañeros.

Tipo de relación que maneja con los compañeros de trabajo Aporte y afectación del ambiente de trabajo creado con sus compañeros.

Trabajo en equipo.

Capacidad de interactuar con otras personas y participar en la selección de la mejor opción y actividades a desarrollar en pro del logro de los objetivos.

ORGANIZACIONALES.**Control.**

Cerífica el cumplimiento satisfactorio de las funciones que debe desempeñar y programación de cada una de ellas.

Comportamiento.

Conducta y características de las acciones y reacciones.

Cuidado y protección.

Uso de los implementos necesarios para garantizar su seguridad física y la de los elementos que manipula o utiliza.

Manejo de la información.

Consideraciones sobre el flujo de la información y la responsabilidad para con la administración de la misma.

Planteamiento de estrategias.

Visión y estructuración de caminos para el logro de los objetivos. Programa las actividades y las estrategias para cumplir con los objetivos.

Resultados.

Evaluación del alcance de los objetivos y de las funciones ejecutadas.

Medioambiente de trabajo.

Manejo de las condiciones medioambientales bajo las cuales desempeña sus actividades.

TÉCNICAS PARA MEDIR COMPETENCIAS

Son llamadas técnicas activas, pues en ellas la persona crea la situación, la desarrolla y en otras ocasiones las construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

Entrevista: permite a través de la interacción real con la persona determinar la capacidad de escucha, comunicación, actitudes y reacciones.

Ejercicios en Bandeja: se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimientos administrativos en los que se pregunta a la persona la manera como trataría o afrontaría las diferentes situaciones propuestas. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, la forma de trabajar, el nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.

Ejercicios en grupo: se busca observar a un grupo interactuando entre sí y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite analizar aspectos inherentes a trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.

Presentaciones: está técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta (30) minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.

Encontrar hechos: consiste en dar a la persona escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestará preguntas suplementarias que cada individuo formule de cara a encontrar capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

Ejercicios de escucha: se le presenta a la persona una grabación oral o un vídeo, evaluándose su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que formulará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.

Otras técnicas: también se utilizan en la evaluación por competencias los Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimientos, Técnicas Proyectivas, entre otros.

3.22 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.22.1 ETAPAS DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Etapas de planeación

La planeación del estudio permitirá distinguir en las pláticas primarias la cobertura de la planeación del programa y es aquí donde se determina el enfoque que se le dará al manual y el detalle del mismo, y se podrá informar a niveles superiores acerca de los posibles problemas existentes en la elaboración del mismo.

Posteriormente se preparará una descripción de las funciones y actividades que deberá ejecutar el equipo de trabajo y se estudiarán en forma general, las cartas de organización y organigramas del área, estudio y localización exacta de los objetivos, el estudio de los trabajos de organización efectuados con anterioridad (en su caso), estudio de los sistemas y procedimientos, ventajas y desventajas en el método que se deberá utilizar.

Dentro de esta fase de planeación se pueden algunas técnicas como gráfica de Gantt, el método P.E.R.T. Estas técnicas se enriquecen con el uso del camino crítico (C.P.M.) el cual permite estimar el enlace de tiempo y tomar decisiones entre alternativa de menor duración y mayor costo.

Una vez aprobados los trabajos iniciales, se procederá a recoger la información de las áreas que se han de investigar conjuntamente, con esto se analizará la forma de entrevista, creación de cuestionarios y la aplicación de estas técnicas.

Recopilación de datos

Consiste en recoger información de las unidades administrativas que se han de investigar conjuntamente. Para la recolección de toda la información pertinente, acerca de los procedimientos, el analista puede auxiliarse de los siguientes medios:

- a) Investigación documental:** Consiste principalmente en recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica o escrita, en archivos de la empresa, sobre elementos del o los procedimientos de que se trate, por ejemplo, descripción de funciones o actividades, organigramas del área, formas impresas, políticas, etc.
- b) Entrevistas con los empleados:** Consiste en obtener información de las explicaciones verbales de los empleados, sobre las operaciones que interviene, cómo, dónde, cuándo y para qué las ejecuta.

Esta información es básica, puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo. Los datos pueden recogerse en un papel de trabajo, en forma de gráfica analítica (diagrama de flujo), precisando en donde empieza y en donde termina el procedimiento analizado.

- c) **Entrevistas con los supervisores o jefes inmediatos:** Con el objeto de completar los datos que se omiten en las explicaciones de los empleados, para definir discrepancias que puedan surgir de informes contradictorios de dos o más empleados; llenar lagunas que aparezcan en la descripción del procedimiento o bien aclarar las dudas que tenga el analista.
- d) **Observación directa:** Tiene como finalidad el completar, confrontar y verificar los estudios que hayan realizado conforme a la investigación documental. El analista observará la ejecución de un procedimiento, a través de todos sus pasos; para confirmar, rectificar o completar la información recogida por otros medios.
- e) **Cuestionarios:** Consiste en recoger la información por medio de preguntas planeadas, en el área que se ha de investigar; lo ideal es combinar el cuestionario con una entrevista dirigida. Toda información obtenida a través de cuestionarios deberá ser completada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o de registros.

Análisis de datos

El análisis de la información obtenida nos permitirá conocer muchas de las actividades que tiene un determinado puesto dentro del organismo social, sus interacciones, sus grados de autoridad y responsabilidad, siendo aquí donde el análisis nos debe dar a conocer las siguientes características:

- Identificación del puesto y la situación exacta del mismo, dentro de la estructura orgánica del área a que pertenece.
- Estudiar las funciones o actividades principales del puesto, y la relación de este con otros.
- Análisis de trabajos similares e iguales en actividades y funciones básicas.
- Análisis de las relaciones que tiene el puesto, con elementos materiales (equipo, materiales y otros).
- Observar los flujos de trámite con el que esta relacionado, como documentos, formas, registros y destino de los mismos.
- Después del análisis de la información, se procederá a la elaboración del manual.

Elaboración del proyecto

Con los datos anteriores, el analista procederá a la elaboración del proyecto del manual, que someterá a la consideración de su jefe.

Para la elaboración del proyecto, se recomienda brindar por escrito los procedimientos (descripción narrativa): después la elaboración de los diagramas de flujo, de tramitación correspondientes a cada área de trabajo investigada: por último, se ordenan las formas a utilizar junto con el instructivo de cada una de ellas.

Ya elaborado el proyecto y para poder facilitar la implantación del manual se hará una revisión conjunta con los jefes de las áreas afectadas para la corrección o aumento de alguna operación, política, función, etc., que no se hubiera tomado en cuenta.

Autorización

Terminado el proyecto del manual por el órgano responsable, es recomendable que este proyecto sea autorizado por las partes que intervienen.

1. Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
2. De la unidad de sistemas y procedimientos, si la hay, el grupo de técnicos o del asesor externo.

Una vez aprobado el manual se diseñará en definitiva el formato, tomando en cuenta un lenguaje claro y sencillo. Es importante observar en el texto las siguientes recomendaciones.

- El texto debe ser redactado del modo más claro posible.
- Debe usarse un lenguaje al alcance de todos.
- Debe redactarse en forma positiva más que negativa o de prohibición.

Tipografía

Esta puede ser la de máquina de escribir, computadoras con matrices a máquina o en imprenta. Pueden usarse distintos tipos de mayúsculas en los trabajos mecanográficos para los títulos de los párrafos para que se destaquen al resto del texto.

Disposición del material

Se recomienda iniciar con un índice de su contenido, para facilitar su consulta. A continuación, se coloca la introducción, posteriormente el organigrama correspondiente, después los diagramas de flujo, seguidos por los textos (descripción narrativa) de los procedimientos, a continuación, se integran las formas seguidas de su instructivo respectivo.

De acuerdo con la decisión y las necesidades del manual pueden ir las políticas de organización relacionada con aspectos fundamentales de la dirección, tales como: planeación, comunicaciones, control, desarrollo del personal directivo.

Distribución e implantación

Una vez editado el manual, la responsabilidad de su distribución debe quedar asignada a la unidad de sistemas y procedimientos, o a un órgano particular (por ejemplo, al departamento de servicios administrativos) y deberá llevarse un registro de los poseedores de manuales.

La implantación debe ser lo más acertada posible para poder corregir oportunamente los errores observados durante el proceso de implantación, estar acorde con el caso y necesidades específicas del organismo social: y así tenemos que la implantación puede efectuarse por los siguientes métodos, el instantáneo, el piloto en paralelo.

Revisión y modificación

Considerando que las operaciones de un organismo social, van en aumento progresivo, transformándose en una acumulación de trámites, es necesario observar la dinámica de los manuales revisándolos y actualizándolos constantemente.

El valor de un manual y en especial el de procedimientos, depende de la validez de su información. Por tanto, es responsabilidad de la unidad de sistemas y procedimientos o de su equivalente mantenerlo al corriente cuando las circunstancias hayan cambiado.

Cuando exista otro procedimiento o método mejor para realizar las operaciones. Por conducto del responsable de la unidad administrativa, propondrá la modificación a la unidad de sistemas y procedimientos, o a su equivalente, encargada de su elaboración.

Independientemente de lo anterior, se recomienda que cada dos años deberían revisarse los manuales, por parte de la unidad de sistemas y procedimientos o su equivalente, encargada de revisarlos para que no pierdan su actualidad.

3.22.2 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS¹²

La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una dependencia o unidad administrativa, por lo que surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, en forma ordenada, en un solo documento, denominado “Manual de Procedimientos”.

¹² https://www.uv.mx/personal/franstanedo/files/2010/10/cuio_elab_manu_proc.pdf
Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la Dependencia.

Concepto

Los Manuales Administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Por otra parte, entenderemos por procedimiento la sucesión cronológica o secuencial de actividades

concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Recomendaciones Generales

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades y que además cuenten previamente con su manual de organización actualizado conforme al reglamento interior que haya sido publicado en el Diario Oficial de la Federación.

Terminado el manual de procedimientos, deberá contarse el número de páginas que lo integran, incluyendo descripciones, formas, guías de llenado y la información documental necesaria, y numerar cada página.

Los manuales de procedimientos deberán elaborarse en los formatos incluidos en esta guía y la Dirección de Organización se encargará de integrar la información procesada por la unidad administrativa en dicho formato.

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.

Después de efectuar esta revisión, deberá someter el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes.

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del manual de procedimientos, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben contar con este instrumento administrativo.

Una vez que el manual de procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.

El proceso de implantación de procedimientos requiere, en la mayoría de los casos, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades.

Así también, resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan al detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

La utilidad de los manuales de procedimientos y organización radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

Análisis y diseño de procedimientos

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que, al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-

administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

A) Delimitación del procedimiento

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde se inicia?

¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

B) Recolección de la Información

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

- a) Investigación documental.
- b) Entrevista directa.
- c) Observación de campo.

a) Investigación Documental:

Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Es importante, además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento que se está estudiando, debidamente requisitadas con los datos usuales, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.

b) Entrevista Directa:

Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.
- Verificar la información a través de otras fuentes.
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar.
- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

c) Observación de Campo:

Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas. Independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todos

los órganos o personas que en él intervienen.

C) Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo

.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función.

La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- Las claves de los formatos, cédulas u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

Estas recomendaciones permiten una visión más clara del conjunto de las actividades.

D) Análisis del Procedimiento

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

a) Eliminar

La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

b) Combinar

Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

c) Cambiar

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

d) Mejorar

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

Consiste en conservar las actividades que, como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo realizado, se ha evidenciado que el Manual de Funciones y Procedimientos son muy importantes y necesarios en la estructura de cualquier organización, las mismas contribuyen a su óptimo funcionamiento y el logro de objetivos, enmarcados a la administración eficiente de los recursos humanos la cual se vincula directamente a la eficiencia en el manejo de recursos financieros, ambos permiten la eficacia en el desarrollo de la actividad productiva de la empresa.

Es importante contar con un documento que establezca las funciones que cumplen todo el personal en la estructura organizativa de una empresa, que contenga de manera clara y detallada las diferentes áreas que integran una organización y que también especifique las responsabilidades, las tareas y las funciones.

El Manual de Procedimientos tiene por objetivo describir las actividades dentro de una empresa, mediante tareas ya asignadas y el cumplimiento de las mismas. El manual muestra de manera detallada el orden secuencial de las actividades, además, permiten al personal nuevo para que pueda ambientarse a su trabajo, mediante la descripción de las actividades que desarrollara.

La finalidad principal del Manual de Funciones y Procedimientos es organizar la estructura interna de la empresa tanto en su nivel administrativo como operativo y su relación directa en el proceso productivo, en la cual se señalan de manera detallada las funciones generales y específicas que deben cumplir cada uno de los cargos. Es así, que proporcionan una visión general de la organización, en cuanto a las actividades y las funciones que cumplen.

La aplicación de los manuales en una empresa, ya sea de forma ineficiente o donde no exista la misma, perjudica al desarrollo de actividades y por ende se generan diferentes problemas como, la confusión de responsabilidades, inexistencia de un control eficaz de las actividades, por tanto, cuando no exista un procedimiento establecido genera el desperdicio de recursos.

No es posible pensar, que una organización no cuente con estos manuales ya que se produciría un caos y desorganización, entonces, toda empresa requiere implementar un manual, elaborado por un equipo de acuerdo a directrices establecidos y en función a la actividad propia, tomando en cuenta el área y el puesto, de esta manera permita orientar a los empleados y trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.

Es fundamental reconocer la importancia del Manual de Funciones y Procedimientos, como un instrumento muy importante y necesario en la organización de cualquier empresa, ya que se enfoca principalmente a la administración de recursos humanos, donde se especifica los cargos, los niveles de responsabilidad, de ahí, que este documento es importante porque proporciona toda la información para una buena ejecución del trabajo cotidiano.

Entonces, el Manual de Funciones y Procedimientos en toda organización es una necesidad, el cual se encarga de apoyar el trabajo cotidiano en las distintas dependencias de una empresa, estos documentos señalan de forma detallada todas las acciones como las operaciones que deben seguirse para un buen desempeño laboral, de ahí que es fundamental su elaboración e implementación, tomando en cuenta la estructura y necesidades que tiene la organización, de esta manera los manuales contribuyan al mejoramiento y crecimiento de la empresa.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- K.M. Duhalt, Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas, UNAM, México, p.20.
- http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf
- ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7355/3/657.45-F634d-Capitulo%20II.pdf
- www.archivonacional.go.cr/...ran/RAN%202005%20Manuales%20de%20Procedimie...c
- biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0064635.pdf
- <https://mitrabajobolivia.com/el-reglamento-interno-de-trabajo/>
- <https://blog.acsendo.com/que-debe-tener-en-cuenta-para-hacer-una-descripcion-de-cargo/119>).
- MERTENS, LEONARD. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Cinterfor, (p.119).
- CHRUDEN y SHERMAN (1992). Administración de personal. México (p.48). 19).
- https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- xalapa.gob.mx/wpcontent/uploads/.../metodologiaElaboracion_manualesAdmon.pdf
- https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf

ANEXOS

DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA ALIANZA

En este capítulo se elabora el diseño del Manual de funciones de la Alianza con toda la información recopilada a través de una ficha aplicada a cada trabajador a fin de determinar la descripción de cada cargo, establecer el objetivo, funciones, responsabilidades y competencias fundamentales que constituirán el manual para contribuir al desarrollo organizacional y académico de la Institución.

Para el diseño del mismo se siguió el siguiente orden:

- Funciones Dirección
- Funciones Coordinador Académico
- Funciones Coordinador Administrativo
- Funciones Coordinador de Mediateca
- Funciones del Docente
- Funciones Encargado Administrativo
- Funciones Encargado de Comunicaciones
- Funciones Cineclub
- Funciones Mensajero

	FUNCIONES DIRECCIÓN	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		1	
Dependencia donde se ubica el cargo:		Dirección	
Cargo del Jefe Inmediato:		Junta Directiva	
Cargos que supervisa:		Coordinador Académico, Bibliotecario, Practicantes administrativo y de comunicaciones, Cineclub, Mensajero.	
II. PROPÓSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Velar por el correcto funcionamiento, administrativo, académico y cultural de la Alianza Francesa Cartagena de Indias.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<u>Gestión Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de la planeación estratégica ▪ Dirigir, coordinar, asesorar supervisar y evaluar la labor del personal a su cargo. ▪ Gestión de capacitación de funcionarios en plan de formación. ▪ Contratación. ▪ Inversión en materiales para buen desempeño de la acción social de la alianza francesa. ▪ Creación de la proyección presupuestal por periodos. ▪ Gestión administrativa en base al presupuesto aprobado por junta directiva. ▪ Velar por el mantenimiento de la planta física, de los activos muebles e inmuebles, el uso de material educativo y el cumplimiento de las normas de seguridad. ▪ Velar por la rentabilidad de los módulos de francés que se ofrecen en la Alianza Francesa Cartagena de Indias. ▪ Atender problemática por incumplimientos contractuales ▪ Evaluar periódicamente los resultados de la Alianza Francesa Cartagena de indias y desarrollar herramientas de evaluación. ▪ Redactar y entregar informes anuales de la evaluación a la junta directiva y Asamblea. 			

	<p style="text-align: center;">FUNCIONES DIRECCIÓN</p>	<p>Versión</p>	<p style="text-align: center;">1</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar periódicamente los resultados de la Alianza Francesa Cartagena de indias y desarrollar herramientas de evaluación. ▪ Redactar y entregar informes anuales de la evaluación a la junta directiva y Asamblea. <p><u>Gestión Académica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la coordinación académica • Gestión del calendario académico (En conjunto con la coordinación académica) • Desarrollo y seguimiento de cumplimiento de convenios académicos con otras instituciones. • Apertura y cierre de cursos ofrecidos en la alianza francesa Cartagena de indias <p><u>Gestión Cultural:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por los ámbitos culturales, administrativos y comunicativos y que se cumplan funciones. • Gestión de la agenda cultural (presupuesto, organización, programación, ejecución, permisos, financiación, comunicación y representación) en diversos programas como: conciertos, teatro, música, presentaciones culturales, etc. • Creación de vínculos entre sociedades culturales en la ciudad y región. 		<p>Fecha:</p>	<p style="text-align: center;">05/06/2013</p>
<p>IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:</p>			
<p>Tiene la responsabilidad de todo el buen funcionamiento de la alianza francesa Cartagena de indias y mantener la buena imagen de la Institución con sus clientes.</p>			
<p>V. HABILIDADES Y COMPETENCIAS</p>			
<p>Creatividad, innovación, empatía, resolución de conflictos, toma de decisiones, capacidad de negociación, honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación a resultados. - Orientación al usuario y/o estudiante. - Transparencia. - Amplio conocimiento del diseño curricular. - Habilidad y dominio para manejo de grupos. - Habilidad en la elaboración y presentación de informes. - Dominio de la normativa interna de la Alianza. 			

- Capacidad de Síntesis.
- Capacidad supervisora y evaluativa.
- Liderazgo.
- Facilidad de expresión y comunicación.
- Manejo de herramientas técnicas.
- Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento.
- Aptitudes para las Relaciones Públicas.
- Amplio conocimiento del perfil del egresado.
- Amplio conocimiento del contenido del Manual.

Nivel de Experiencia requerida :

Se requiere experiencia mínimo de 2 años en el área de administración y/o gerencia de empresas con énfasis en educación e idiomas, o en cargos afines.

Nivel de Formación requerida:

Universitaria integral, con especialidad en gestión administrativa y/o gerencia en educación. Postgrado y/o profesional en negocios. Dominio hablado y escrito del idioma francés y español. Maestría en educación o en lenguas modernas.

Observaciones:

Responsable:

Firma:

Fecha: _ / _ / _ _

	FUNCIONES COORDINADOR ACADÉMICO	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinador Académico			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		1	
Dependencia donde se ubica el cargo:		Académica	
Cargo del Jefe Inmediato:		Director	
Cargos que supervisa:		Docentes	
II. PROPÓSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
<p>Velar por el buen desempeño del cuerpo docente, la evaluación de los servicios académicos de la institución y el departamento académico en general.</p>			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<u>Gestión Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente referente a la academia. • Autorización de plazos para pagos extra fecha. • Velar por el pago oportuno de los estudiantes. 			
<u>Gestión Académica:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Agentamiento de actividades académicas (programación del calendario anual) (en conjunto con la dirección). • Gestión y proyección de cursos académicos (en conjunto con la dirección). • Asignación de docentes (en conjunto con el director). • Asignación de aulas (Alianza Colombo Francesa Cartagena) • Evaluación, capacitación, y reporte de docentes. • Gestión de exámenes de cursos académicos (preparación, aplicación, revisión, entrega de resultados). • Aplicación de exámenes clasificatorios de lengua francesa para cursos regulares de francés. • Gestión de exámenes oficiales DALF, DELF, TCFQ... Etc. (preparación, Inscripción, aplicación, revisión, entrega de resultados). • Seguimiento de convenios inter-institucionales: organización académica, evaluaciones, reportes notas... etc. • Delimitar las necesidades en formación continua para profesores • Verificación y gestión de componentes para apertura de cursos académicos no programados. • Establecer un programa de formación continua anual (en conjunto con la 			

	FUNCIONES COORDINADOR ACADEMICO	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
dirección). <ul style="list-style-type: none"> • Mediación entre conflictos docente / alumno / docente. 			
IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:			
Velar por el buen desempeño del departamento académico y sus procesos dentro de la Alianza Colombo Francesa de Cartagena.			
V. HABILIDADES Y COMPETENCIAS:			
Creatividad, innovación, empatía, resolución de conflictos, toma de decisiones, capacidad de negociación, honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a resultados. ▪ Orientación al usuario y/o estudiante. ▪ Transparencia. ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular. ▪ Habilidad y dominio para manejo de grupos. ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza. ▪ Capacidad de Síntesis. ▪ Capacidad supervisora y evaluativa. ▪ Liderazgo. ▪ Facilidad de expresión y comunicación. ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas. ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado. ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. 			
Nivel de Experiencia requerida :			
Se requiere experiencia mínimo de 2 años en coordinación y manejo de grupos en el área de la educación o lengua, o cargos afines.			
Nivel de Formación requerida:			
Licenciado en lenguas extrajeras con énfasis en educación e idiomas, maestría en lengua francesa.			

	<p style="text-align: center;">FUNCIONES COORDINADOR ACADEMICO</p>	<p>Versión</p>	<p style="text-align: center;">1</p>
		<p>Fecha:</p>	<p>05/06/2013</p>
<p>Observaciones:</p>			
<p>Responsable:</p>		<p>Firma:</p>	
		<p>Fecha: _ / _ / _ _</p>	

	FUNCIONES COORDINADOR ADMINISTRATIVO	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinador Administrativo			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		5	
Dependencia donde se ubica el cargo:		Coordinación Administrativa	
Cargo del Jefe Inmediato:		Director	
Cargos que supervisa:		Practicante Administrativo	
II. PROPÓSITOS U Objetivos del cargo:			
Velar por el buen desempeño en los procesos administrativos y la gestión bancaria.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<u>Gestión Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al público y servicio al cliente (información académica y cultural) • Gestión de cartera y pagos varios. • Gestión bancaria y financiera • Cierre de caja diario y seguimiento. • Pago de nómina, y de servicios contratados por parte de la Alianza Colombo Francesa Cartagena. • Gestión de pago de impuestos (pensión, salud, caja de compensación y planilla SOI, Rete fuente y Reteica) • Gestión de pagos de servicios (Energía eléctrica, Agua, Gas, teléfono). • Reembolsos de caja menor. • Gestión de archivo y correspondencia general. • Inventario mensual de libros en stock • Coordinación de recorrido del mensajero (correspondencia y bancos) • Apoyo en actividades culturales de la Alianza Colombo Francesa de Cartagena. • Realizar contratos de profesores y personal administrativo. • Gestión de certificación de personal administrativo y docente 			
<u>Gestión Académica:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo en la gestión académica (inscripciones de estudiantes y exámenes DELF y DALF TCFQ etc.). ▪ Recepción de pagos en general por parte de estudiantes a cursos regulares (matriculas, mensualidades, exámenes, certificaciones) ▪ Gestión de certificación de estudiantes. 			

IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:	
Responsable por la gestión administrativa, gestión bancaria, apoyo a la coordinación académica, e impuestos generados.	
V. HABILIDADES Y COMPETENCIAS:	
Honesto, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a resultados ▪ Puntualidad ▪ Orientación al usuario y/o estudiante ▪ Transparencia ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular ▪ Habilidad y dominio para manejo de grupos. ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Capacidad supervisora y evaluativa ▪ Liderazgo ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplio conocimiento del funcionamiento de las diferentes dependencias ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. 	
Nivel de Experiencia requerida :	
Experiencia mínimo de 2 años en el área de administración y/o gerencia de recursos humanos, y/o cargos afines.	
Nivel de Formación requerida:	
Profesional Universitario en Administración de empresas o título afín, especialista en Recursos Humanos o financiero, conocimientos contables y financieros	
Observaciones:	
Responsable:	Firma:
	Fecha: _ / _ / _ _

	FUNCIONES COORDINADOR DE MEDIATECA	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinador de Mediateca			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos Cinco:			
Dependencia Donde se ubique el cargo:			
Cargo del Jefe Inmediato:		Director	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPÓSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Velar por el buen desempeño de la Mediateca y todos sus servicios sean proporcionados con eficiencia y calidad.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación por medio de la base de datos (alimentación y gestión). ▪ Gestión del material audio-visual, escrito, documental préstamo y circulación. ▪ Gestión de adquisición de nuevas tecnologías, libros, material audiovisual. ▪ Responsable de préstamo de puntos de acceso a internet. ▪ Suministro de material a los profesores para el buen desarrollo de sus clases (marcadores, préstamos de libros, fotocopias, borradores etc). ▪ Suministro de información con respecto del programa de Emigración Quebec, y trámites migratorios hacia Canadá. ▪ Suministro de información y acompañamiento del programa Campus France para estudios en Francia. ▪ Dinamización de la Mediateca por medio de actividades grupales dirigidas. ▪ Dinamización de la Mediateca por medio del semillero de sensibilización a infantes los sábados agendados. 			
IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:			
Responsable por todos los elementos, materiales y equipos de la mediateca. Responsable por el suministro de materiales de trabajo a los docentes y estudiantes de la Alianza para que se logre el buen desempeño de sus actividades. Y asesorar estudios en Francia.			

	FUNCIONES COORDINADOR DE MEDIATECA	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
V. HABILIDADES Y COMPETENCIAS:			
<p>Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a resultados ▪ Puntualidad ▪ Orientación al usuario y/o estudiante ▪ Transparencia ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular ▪ Habilidad y dominio para manejo de grupos. ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Capacidad supervisora y evaluativa ▪ Liderazgo ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplio conocimiento del funcionamiento de las diferentes dependencias ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. 			
Nivel de Experiencia requerida :			
<p>Dos años en documentación y gestión de bibliotecas o gestión de la información, archivo y documentación.</p>			
Nivel de Formación requerida:			
<p>Título Profesional de Bibliotecario o sistemas de información o títulos afines, idioma francés avanzado, diplomado en servicio al cliente.</p>			
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ / _ / _ _	

	FUNCIONES DEL DOCENTE	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Docente			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		5	
Dependencia Donde se ubique el cargo:		Cuerpo Docente	
Cargo del Jefe Inmediato:		Coordinador Académico	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPÓSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Enseñar el idioma Francés y promover la cultura francesa a los estudiantes de la Alianza Francesa de Cartagena			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar y desarrollar aptitudes a hablar, escribir, leer y escuchar en francés. ▪ Apoyo en tutorías y orientación a los estudiantes de la Alianza Francesa Cartagena. ▪ Entrega de reportes por cada módulo dirigido. ▪ Gestión de exámenes de fin de modulo. ▪ Gestión de los exámenes DELF/DALF (Corrección de exámenes). ▪ Entrega de notas. ▪ Revisión de lista de inscriptos en el módulo. ▪ Asistir al programa de formación presentado por la institución. ▪ Apoyo en actividades pedago/culturales. ▪ Difundir la información institucional/ académica y cultural. ▪ Asistir a reuniones propuestas por la dirección y la coordinación académica. 			
IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:			
Enseñanza del idioma francés y promover la cultura francesa a los estudiantes de la Alianza Francesa de Cartagena.			
V. HABILIDADES Y COMPETENCIAS:			
Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo, y autonomía.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a resultados ▪ Orientación al usuario y/o estudiante ▪ Transparencia ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular ▪ Habilidad y dominio para manejo de grupos. ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. 			

 Alliance Française Cartagena de Indias	FUNCIONES DEL DOCENTE	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Capacidad supervisora y evaluativa ▪ Liderazgo ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplio conocimiento del funcionamiento de los diferentes dependencias ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. ▪ Habilidad de expresión y comunicación oral y escrita. 			
Nivel de Experiencia requerida :			
2 Años en enseñanza del idioma Francés.			
Nivel de Formación requerida:			
Profesional / licenciado en lenguas con énfasis en idioma francés Maestría en lengua francesa y diplomado de habilidad docente.			
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ _ / _ _ / _ _	

	FUNCIONES ENCARGADO ADMINISTRATIVO	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Practicante Administrativo.			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		5	
Dependencia donde se ubica el cargo:		Coordinación Administrativa	
Cargo del Jefe Inmediato:		Coordinadora Administrativa	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPOSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Apoyar en las actividades administrativas de la Alianza al Coordinador Administrativo.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<u>Gestión Académica:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la organización de sesiones de exámenes (cursos regulares, DELF DALF TCFQ etc.). • Seguimiento de estudiantes de alto riesgo de deserción. • Gestión de listas de estudiantes actualizados. 			
<u>Gestión Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio y atención al cliente (en recepción y de manera telefónica) • Dar toda la información sobre los cursos de francés y las actividades culturales que la Alianza ofrece. • Asesorar brevemente sobre los estudios a Francia y las posibilidades de emigración a Quebec • Efectuar cobros de inscripción de cursos. 			
IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:			
Responsable por el apoyo a la gestión administrativa y en sus funciones específicas de la coordinación académica.			
V. HABILIDADES Y COMPETENCIAS:			
Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia ▪ Don de servicio. ▪ Orientación a resultados ▪ Orientación al usuario y/o estudiante 			

	FUNCIONES ENCARGADO ADMINISTRATIVO	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplio conocimiento del funcionamiento de los diferentes dependencias ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. 			
Nivel de Experiencia requerida :			
1 año en servicio al cliente y atención de público en general.			
Nivel de Formación requerida:			
Profesional en Administración, contaduría o afines			
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ / _ / _ _	

	FUNCIONES ENCARGADO DE COMUNICACIONES	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Practicante de Comunicaciones			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		5	
Dependencia Donde se ubique el cargo:		Departamento de Comunicación	
Cargo del Jefe Inmediato:		Coordinador Administrativo.	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPÓSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Apoyar la gestión comunicativa y publicitaria de la institución.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer el mantenimiento diario de la página web de la Alianza, redes sociales y correo institucional, ▪ Redactar los boletines de prensa de los eventos culturales programados, ▪ Organizar y actualizar las bases de datos del público a los eventos culturales y de los clientes potenciales para cursos de francés, ▪ Tener conocimiento de los cursos que ofrece la Alianza y de las posibilidades de estudios a Francia y de inmigración a Quebec al fin de poder dar información cuando se necesita, ▪ Velar las posibilidades de estantes y de puntos de difusión y promoción de los cursos de francés y de los eventos culturales en los diferentes festivales, ferias y salones estudiantiles de la ciudad, ▪ Organizar la repartición de afiches, volantes y otras invitaciones en relación con la programación cultural como con la información académica. ▪ Gestión de apoyo comunicativo externos (prensa, radio, televisión etc.) 			
IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:			
Apoyar a la Alianza en el desarrollo de la comunicación interna y externa, los cursos y eventos culturales de la Institución de manera eficiente además el manejo de la imagen institucional.			
V. HABILIDADES Y COMPETENCIAS:			
Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo.			

	FUNCIONES ENCARGADO DE COMUNICACIONES	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a resultados ▪ Orientación al usuario y/o estudiante ▪ Transparencia ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplio conocimiento del funcionamiento de los diferentes dependencias ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. 			
Nivel de Experiencia requerida :			
2 años en cargos comunicativos, o culturales que encaminen a el desarrollo de imagen y marca.			
Nivel de Formación requerida:			
Comunicador social, periodista, o productor de radio y tv, o formación similar.			
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ / _ / _ _	

	FUNCIONES CINE CLUB	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Cineclubista			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos		5	
Dependencia Donde se ubique el cargo:			
Cargo del Jefe Inmediato:		Director	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPÓSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Velar por el buen desempeño del cineclub de la Alianza Francesa Cartagena.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de largometrajes cortometrajes franceses o de países francófonos a la comunidad en general. ▪ Apoyo a la dirección en los diferentes festivales anuales de cine que se presentan (Festival de Cine Francés, Festival de Cine de Cartagena de Indias FICCI, etc.) ▪ Apoyo en las diferentes muestras cinematográficas y asesoría de la misma dentro y fuera de las instalaciones de la Alianza Francesa Cartagena de Indias. ▪ Gestión de los ciclos y de los festivales de cine que se presenten en la Alianza Francesa Cartagena de Indias ▪ Creación, y proposición de los nuevos ciclos para el mismo cineclub con un (1) mes de antelación (para aprobación de la dirección) 			
IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:			
Los registros fílmicos de la alianza francesa para su reproducción y difusión.			
V. HABILIDADES Y COMPETENCIAS:			
Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad.			
<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a resultados - Transparencia - Habilidad y dominio para manejo de grupos. - Habilidad en la elaboración y presentación de informes. - Dominio de la normativa interna de la Alianza 			

	FUNCIONES CINECLUB	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Liderazgo ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas 			
Nivel de Experiencia requerida :			
2 años a cargo de cineclub, participación activa en festivales de cine en la ciudad.			
Nivel de Formación requerida:			
Profesional de comunicaciones, con diplomado en cine.			
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ / _ / _ _	

	FUNCIONES MENSAJERO	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Mensajero			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :		Coordinacion Administrativa	
No. de cargos:		5	
Dependencia donde se ubica el cargo:		Servicios generales	
Cargo del Jefe Inmediato:		Coordinador de RR HH.	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPOSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Velar que la documentación que la alianza francesa emite llegue a su destino así como la los procesos bancarios (pagos, cobros, cheques)			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de mensajería general. ▪ Gestión bancaria (pagos, consignaciones, pago de servicios). ▪ Cotizaciones y Compras. ▪ Encargado de entrega de invitaciones de eventos ▪ Envío de afiches y publicidades de la Alianza Francesa ▪ Supervisión de carteleras ▪ Conserjería (Cuidado, custodia, tenencia de las llaves de la casa) ▪ Vigilancia 			
IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:			
Gestión de mensajería, y apoyo en la gestión física bancaria (pagos, cobros, consignaciones, pagaduría de servicios etc.)			
V. HABILIDADES Y COMPETENCIAS:			
Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, receptivo, disposición al servicio.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente presentación personal ▪ Orientación a resultados ▪ Transparencia ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas 			

	<p style="text-align: center;">FUNCIONES MENSAJERO</p>	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
<p>Nivel de Experiencia requerida :</p> <p>1 año como mensajero externo e interno.</p>			
<p>Nivel de Formación requerida:</p> <p>Bachiller técnico, estudios técnicos de archivo y correspondencia.</p>			
<p>Observaciones:</p>			
<p>Responsable:</p>		<p>Firma:</p>	
		<p>Fecha: _ / _ / _ _</p>	