

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(59)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	LEIDY DAYANA CAMARGO PUENTES LEIDY NAVARRO VERGEL		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	TECNICO PROFESIONAL EN GESTION COMERCIAL Y FINANCIERA		
DIRECTOR	YESID CASTRO CHINCHILLA		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>La propuesta para la realización del manual de funciones de la empresa Ocaña Motos en la ciudad de Ocaña, es el objetivo primordial de este estudio para lo cual se plantearon los siguientes objetivos: Identificar los perfiles de cada cargo existente en la empresa para realizar el manual de funciones obteniendo una clara idea de qué función requiere cada uno, recolectar información de los trabajadores y directivos de la empresa para identificar sus funciones dentro de la organización, elaborar el organigrama para identificar las líneas de autoridad y responsabilidad</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 59	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 10	CD-ROM: 1



**PROPUESTA PARA LA REALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES DE
LA EMPRESA OCAÑA MOTOS**

**LEIDY NAVARRO VERGEL
LEIDY DAYANA CAMARGO PUENTES**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
TECNICO PROFESIONAL EN GESTION COMERCIAL Y FINANCIERA
OCAÑA
2014**

**PROPUESTA PARA LA REALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES DE
LA EMPRESA OCAÑA MOTOS**

**LEIDY NAVARRO VERGEL
LEIDY DAYANA CAMARGO PUENTES**

**Trabajo de grado para optar el título de
Técnico Profesional en Gestión Comercial y Financiera**

**Director
YESID CASTRO CHINCHILLA
Contador Público**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
TECNICO PROFESIONAL EN GESTION COMERCIAL Y FINANCIERA
OCAÑA
2014**

DEDICATORIA

Esta tesis es dedica a Dios quién siempre nos guía por el buen camino, nos da las fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentan, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A nuestras familias por toda la colaboración brindada.

Para nuestros Padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar. Nos han dado todo lo que somos como persona, valores, principios, carácter, empeño, perseverancia y coraje para conseguir nuestros objetivos.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que nos ayudaron en dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

AGRADECIMIENTOS

Los autores del presente trabajo agradecen a:

Todas y cada una de las personas que de una u otra manera colaboraron suministrando información para la realización del proyecto.

Al Señor Mauricio Rodríguez por su confianza y colaboración para la realización de dicho proyecto.

A Yesid Castro Chinchilla, Contador Público, Director del proyecto por su colaboración

A cada una de las personas que intervinieron en el proceso para que el proyecto fuera ejecutado de la mejor forma.

A la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña por los conocimientos impartidos a lo largo de la carrera profesional.

CONTENIDO

	Pág.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	13
1. <u>PROPUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL MANUAL FUNCIONES DE LA EMPRESA OCAÑA MOTOS</u>	14
1.1 <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	14
1.2 <u>OBJETIVOS</u>	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivo Específico	14
1.3 <u>JUSTIFICACIÓN</u>	14
1.4 <u>DELIMITACIONES</u>	15
1.4.1 Conceptual	15
1.4.2 Operativa	15
1.4.3 Temporal	15
1.4.4 Geográfica	15
2. <u>MARCO REFERENCIAL</u>	16
2.1 <u>MARCO HISTORICO</u>	16
2.1.1 A Nivel Mundial	16
2.1.2 A Nivel Nacional	16
2.1.3 A Nivel Regional	17
2.2 <u>MARCO TEORICO</u>	17
2.3 <u>MARCO CONCEPTUAL</u>	19
2.4 <u>MARCO LEGAL</u>	21
2.4.1 Constitución Política de Colombia	21
2.4.2 Código de Comercio	21
2.4.3 Código Laboral	22
3. <u>DISEÑO METODOLOGICO</u>	23
3.1 <u>TIPO DE INVESTIGACIÓN</u>	23
3.2 <u>POBLACIÓN</u>	23
3.3 <u>TECNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION</u>	23
3.4 <u>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</u>	23
4. <u>ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</u>	24
4.1 <u>IDENTIFICACION DE CADA UNO DE LOS CARGOS EXISTENTES</u>	24
4.2 <u>RECOLECCION DE INFORMACION A TRAVES DE LAS DISTINTAS TECNICAS E INSTRUMENTOS QUE PERMITIERON CONOCER LAS CARACTERISTICAS DE CADA PUESTO DE TRABAJO.</u>	24
4.2.1 Entrevista Realizada al Gerente	24
4.2.2 Encuesta realizada a Empleados	25

4.3 <u>ELABORACION DEL ORGANIGRAMA PARA LA IDENTIFICACION DE LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</u>	36
4.4 <u>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA OCAÑA MOTOS</u>	36
5. <u>CONCLUSIONES</u>	46
6. <u>RECOMENDACIONES</u>	47
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	48
<u>REFERENCIAS ELECTRONICOS</u>	49
<u>ANEXOS</u>	50

LISTAS DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Forma de dar a conocer las funciones al ingresar a trabajar a OCAÑA MOTOS.	25
Tabla 2. Existencia de una clara definición de sus funciones.	26
Tabla 3. Acceso a los elementos necesarios para desempeñar la labor asignada.	27
Tabla 4. Nivel de estudio exigido en el cargo.	28
Tabla 5. Experiencia laboral exigida en el cargo.	29
Tabla 6. Realización de capacitaciones para ejercer mejor la función asignada.	30
Tabla 7. Jefe inmediato de empleados de OCAÑA MOTOS.	31
Tabla 8. Descripción documentada del cargo.	32
Tabla 9. Requisitos físicos para desempeñar el cargo.	33
Tabla 10. Existencia de un manual de funciones en OCAÑA MOTOS.	34

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Forma de dar a conocer las funciones al ingresar a trabajar a OCAÑA MOTOS.	25
Gráfica 2. Existencia de una clara definición de sus funciones.	26
Gráfica 3. Acceso a los elementos necesarios para desempeñar la labor asignada.	27
Gráfica 4. Nivel de estudio exigido en el cargo.	28
Gráfica 5. Experiencia laboral exigida en el cargo.	29
Gráfica 6. Realización de capacitaciones para ejercer mejor la función asignada.	30
Gráfica 7. Jefe inmediato de empleados de OCAÑA MOTOS.	31
Gráfica8. Descripción documentada del cargo.	32
Gráfica9. Requisitos físicos para desempeñar el cargo.	33
Gráfica 10. Existencia de un manual de funciones en OCAÑA MOTOS	34

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Funciones de Gerente	38
Cuadro 2. Funciones de la Administradora	39
Cuadro 3. Funciones de la Secretaria	41
Cuadro 4. Funciones del Asesora Comercial	42
Cuadro 5. Funciones de l vendedor	44
Cuadro 6. Funciones del almacentista	45
Cuadro 7. Funciones del técnico	47

LISTAS DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Organigrama propuesto a la empresa Ocaña Motos

37

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista realizada al Gerente de la empresa Ocaña Motos	55
Anexo B. Encuestas realizada a los Empleados de la empresa Ocaña Motos.	56
Anexo C. Carta autorización de la empresa Ocaña Motos.	57
Anexo D. Cámara de Comercio de la empresa Ocaña Motos.	58

RESUMEN

La propuesta para la realización del manual de funciones de la empresa Ocaña Motos en la ciudad de Ocaña, es el objetivo primordial de este estudio para lo cual se plantearon los siguientes objetivos: Identificar los perfiles de cada cargo existente en la empresa para realizar el manual de funciones obteniendo una clara idea de qué función requiere cada uno, recolectar información de los trabajadores y directivos de la empresa para identificar sus funciones dentro de la organización, elaborar el organigrama para identificar las líneas de autoridad y responsabilidad y por ultimo diseñar y elaborar el manual de funciones para los respectivos cargos.

Posterior a esto se construyó el marco referencial en donde se determinó el diseño metodológico en el cual se estableció la investigación descriptiva que consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas recopilando información para luego exponer y resumir la información de manera cuidadosa y así analizar minuciosamente los resultados. De igual forma, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección el cuestionario con el fin de obtener resultados y luego ser analizados e interpretados por las autoras del proyecto.

Por último se hace entrega de un documento normativo con el fin de educar a los trabajadores en los distintos aspectos que se necesitan conocer para laborar y donde se especifican cada una de las funciones y actividades que debe realizar cada empleado en su lugar de trabajo, de igual manera la estructura organizacional propuestas por las autoras con el fin de que la organización tenga un conocimiento de las líneas de responsabilidad y autoridad permitiendo un mejoramiento y este se pueda apreciar a la hora de prestar el servicio

INTRODUCCIÓN

Este es el informe final del Trabajo de Grado, bajo la modalidad de investigación científica, el cual se titula Propuesta para La Realización del Manual de Funciones de la Empresa Ocaña Motos.

El problema que se identifico fue que la Empresa Ocaña Motos no contaba con una herramienta de trabajo que ayudara al manejo y a la administración de su talento humano con respecto al conocimiento de sus funciones y todos los procedimientos que un empleado debe ejercer en su lugar de trabajo, por lo tanto la justificación para realizar esta investigación se basa en que toda organización debe establecer desde un principio herramientas administrativas que le ayuden al buen funcionamiento como lo es la construcción de un instrumento normativo y operativo en la gestión empresarial, que proporcione a cada trabajador en forma real y objetiva sus funciones, tareas o actividades en beneficio de la comunidad enmarcados dentro de la misión y visión de la empresa.

Los objetivos que se plantearon para la realización de esta propuesta fueron básicamente tres tales como Identificar los perfiles de cada cargo existente en la empresa para realizar el manual de funciones obteniendo una clara idea de qué función requiere cada uno, recolectar información de los trabajadores y directivos de la empresa para identificar sus funciones dentro de la organización, elaborar el organigrama para identificar las líneas de autoridad y responsabilidad y por ultimo diseñar y por ultimo elaborar el manual de funciones para los respectivos cargos, los cuales se cumplieron en su totalidad obteniendo como resultado el Trabajo de Grado para el Técnico Profesional en Gestión Comercial y Financiera

Con la realización de esta investigación se aplico todos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, de igual manera para la empresa es un beneficio en la medida que se implemente lo que le ayudara en el cumplimiento de sus objetivos permitiendo alcanzar el éxito.

1. PROPUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA OCAÑA MOTOS

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actividad empresarial en Colombia es un factor determinante en los procesos económicos y sociales de nuestro país, por tal razón cada empresa requiere de procesos detallados del manejo y la administración de su talento humano. Desafortunadamente en Colombia todavía existen entidades que no tienen una estructura organizacional bien definida, que les permita cumplir a cabalidad con los objetivos trazados y por consiguiente lograr ser productivas.

Por tal razón encontramos empresas como Ocaña Motos que lleva varios años distribuyendo motocicletas para Ocaña y la Provincia enfocados a mejorar la calidad de vida de la comunidad, pero aún no cuenta con un manual de funciones que le permita a sus empleados conocer las tareas de cada uno en las diferentes áreas que hay en la empresa y por lo tanto tener un mayor rendimiento y ser más efectiva en sus operaciones.

Sin embargo es importante responder a este interrogante ¿Qué ventaja presta para cada miembro de la empresa conocer sus funciones? De esta manera se busca informar a cada trabajador de cada área la importancia y la responsabilidad de su cargo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Realizar el manual de funciones a través de encuestas y entrevistas para que la empresa Ocaña Motos tenga conocimiento de las funciones y tareas de cada cargo.

1.2.2 Objetivo específico. Identificar los perfiles de cada cargo existente en la empresa para realizar el manual de funciones obteniendo una clara idea de qué función requiere cada uno.

Recolectar información de los trabajadores y directivos de la empresa para identificar sus funciones dentro de la organización.

Elaborar el organigrama para identificar las líneas de autoridad y responsabilidad.

Diseñar y elaborar el manual de funciones para los respectivos cargos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El Manual de Funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas 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 estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores, los problemas e inconvenientes.

La documentación del manual de funciones es una herramienta para el área administrativa con el fin de lograr el mejor desempeño de sus miembros. La empresa Ocaña Motos requiere este documento para poder mejorar su funcionamiento y así prestar un mejor servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior esta investigación permitirá aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera y para la empresa será un beneficio en la medida que se implemente.

1.4 DELIMITACIONES

1.4.1 Conceptual. Se mencionaran conceptos desde lo que es un manual, cargo, función, organización, análisis de cargos, descripción de cargos como también eficiencia, eficacia, planeación, control y ejecución.

1.4.2 Operativa. El trabajo de campo, se realizara por medio de entrevistas y encuestas al personal que permitirá conocer la situación real de la empresa con respecto al tema que se va a tratar y diseñar las funciones respectivas para cada uno. Se puede presentar inconvenientes por la disponibilidad de tiempo y la veracidad de la información de las personas investigadas.

1.4.3 Temporal. Este proyecto será realizado en un periodo de dos meses hábiles.

1.4.4 Geográfica. La presente investigación se realizara en Ocaña (Norte de Santander); en la empresa Ocaña Motos.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTORICO

2.1.1 A Nivel Mundial. Las organizaciones son grupos sociales formados por personas, tareas y recursos materiales para alcanzar ciertas metas y objetivos. Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sistemas y es por ello que se hace evidente la necesidad de contar con un programa que describa los métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir las funciones de cada empleado. Por tal razón se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, es la preparación de un manual de funciones para la organización que permita dar a conocer o aclara los objetivos, las políticas a seguir, las funciones, técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa. El uso de los manuales comienzan desde los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña. Los primeros intentos de manuales administrativos se establecieron mediante las formas en que operan un organismo ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.¹

Los manuales benefician a sus usuarios porque es probable que les permita aprender un nuevo sistema con rapidez y facilidad, que sirva como fuente de consulta inmediata para las preguntas que resulten en el desempeño de sus funciones o como instrumento de inducción para el empleado nuevo que ingrese a la compañía. Además de alcanzar los objetivos de la organización, el manual debe ayudar también a su departamento porque estas constituyen una guía para el personal.

2.1.2 A Nivel Nacional: El uso de manuales de funciones en Colombia radica en la necesidad de tener un conocimiento acerca de las funciones y tareas asignadas a cada puesto de trabajo y la determinación del grado de responsabilidad del trabajador, pero porque un manual de funciones es esencial para el conocimiento interno de la organización, para el análisis de sus procesos administrativos y para la toma de decisiones organizativas. Afortunadamente en Colombia existen numerosas entidades que cuentan con este sistema de información lo cual les facilita el conocimiento interno de su organización. Los manuales de funciones empezaron dándose como una necesidad pues las empresas precisaban de un documento que contuviera en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre los procedimientos, políticas, funciones, tareas de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo y de ahí surge la idea de

¹ Manual de funciones a nivel mundial. [on line][citado el 12 enero de 2012]. Disponible en internet en: http://www.meduca.gov.pa/04unad/DNFDI/docs/manual_organizacion_funciones_meduca.pdf

implementar este sistema a las empresas Colombianas como instrumento que facilita el reconocimiento interno de una organización.²

2.1.3 A Nivel Regional. Actualmente los manuales de funciones son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información e instrucciones sobre las funciones, procedimientos, políticas y organización que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades y tareas. Los manuales benefician a sus usuarios porque es probable que les permita aprender un nuevo sistema con rapidez y facilidad, que sirva como fuente de consulta inmediata para las preguntas que resulten en el desempeño de sus funciones o como instrumento de inducción para el empleado nuevo que ingrese a la compañía. Las empresas que existen en el Municipio de Ocaña desconocen o no tienen un manual de funciones y solo pocas organizaciones poseen de esta herramienta es por ello que se ve la necesidad de implementar esta herramienta para que sus organizaciones crezcan y mejoren sus servicios a toda la comunidad Ocañera.

2.2 MARCO TEORICO

La Teoría General de la Administración es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, esta se encarga del estudio de las organizaciones.³

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Principios de la administración científica de. Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes⁴:

Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.⁵

Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

² Manuales de funciones en Colombia [on line][citado el 12 enero de 2012]. Disponible en internet en: http://www.onzaga-santander.gov.co/apc-aa-files/manual_de_funciones.pdf

³FAYOL, Henri [Online][citado el 08 febrero de 2012]. Disponible en internet en: <http://nefijacob.itgo.com/Mis%20documentos/teoria%20general%20DE%20LA%20administracion.htm>

⁴ FREDERICK WINSLOW, Taylor. (s.f.). [Online].Recuperado el 12 de Enero de 2012. Disponible en internet: F:\Frederick Winslow Taylor.mht

⁵ AMOLLETO, Eduardo Jorge. [Online][citado el 08 marzo de 2012]. Disponible en internet en <http://www.eumed.net/libros/2008a/362/Los%20principios%20del%20planeamiento%20estrategico.htm>

Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.⁶

Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.⁷

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor

Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.

Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.

Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.

Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.

Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.

Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.

Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.

Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.

Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.

Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.

Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso

⁶FREDERICK WINSLOW, Taylor. (s.f.). [Online].Recuperado el 12 de Enero de 2012. Disponible en internet: F:\Frederick Winslow Taylor.mht

Principio de Administración para Urwick⁸

Principio de la especialización. Cada persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo.

Principio de autoridad. Debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocidas por todos desde la cima de la organización hasta cada individuo de base.

Principio de Amplitud Administrativa. Este principio destaca que cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo.

Principio de la diferenciación. Los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos, deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Manual. Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.⁹

Cargo. Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; como los que lo ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.¹⁰

Función. Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.¹¹

Eficiencia. Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.¹²

⁷FAYOL, Henri. [Online][citado el 20 enero de 2012]. Disponible en internet en: http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego_tierra_de_fayol/fayol.html

⁸FREDERICK WINSLOW, Taylor. (s.f.). [Online].Recuperado el 12 de Enero de 2012. Disponible en internet: F:\Frederick Winslow Taylor.mht

⁹BOJORQUEZ, Y.(s.f.).[online].Mitecnologico.Recuperado el 12 de Enero de 2012.Disponible en internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto>

¹⁰BARONI, Marco. [Online][citado el 03 de febrero de 2012]. Disponible en internet en: <http://www.wordreference.com/definicion/funcion>

¹¹DEFINICIÓN.(s.f.).[online].Recuperado el 12 de Enero de 2012.Disponible en internet: <http://www.definicion.org/funcion-administrativa>

Eficacia. Respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.¹³

Proceso administrativo. La Administración es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros. El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.¹⁴

Planeación. Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.¹⁵

Organización. Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Dirección. Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrado, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.¹⁶

Análisis de cargo. Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos. Este análisis debe incluir:¹⁷

Requisitos Intelectuales
Requisitos Físicos
Responsabilidades Implícitas
Condiciones de Trabajo

¹² Eficacia [on line][citado el 01 marzo de 2012]. Disponible en internet en: <http://definicion.de/eficacia/>

¹³ BALLIVIAN, R. & Gonzales, C.[Online].[Citado 01 de 2006]. Gestipolis. Recuperado el 12 de Enero de 2012. Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>

¹⁴ THOMPSON, Ivan. [Online][citado el 12 de marzo de 2012]. Disponible en internet en: <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

¹⁵ BOJORQUEZ, Y.(s.f.).[Online]. Mitecnologico. Recuperado el 12 de Enero de 2012. Disponible en internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto>

¹⁶ BARRERA, J. [Online].[citado 23/09/2011]. Recuperado el 12 de Enero de 2012. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos88/analisis-y-descripcion-cargos/analisis-y-descripcion-cargos2.shtml/>

Descripción de cargo. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Nombre del cargo

Posición del cargo en el organigrama

Tareas o Atribuciones del cargo

Según **Graham Kellog**, “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.”¹⁸

Según **Continolo G.** Define un manual de funciones como una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar un determinado sector: es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada de los esfuerzos del personal operativo.¹⁹

2.4 MARCO LEGAL

El proyecto tendrá parámetros legales así

2.4.1 Constitución Política de Colombia. En su artículo 38, mediante el cual “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.

En el artículo 333 establece que “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites de bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos, ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

Ley 909/04. De acuerdo con la Ley 909, se establecen como procesos de Gestión del Talento Humano lo siguiente:

¹⁸ GRAHAM, Kellog. [Online][citado el 01 marzo de 2012]. Disponible en internet en: <http://www.unilib.com/autor/Graham-Kellog-M.html>

¹⁹ CONTINOLO, G. [Online][citado el 25 enero de 2012]. Disponible en internet en: http://bibadm.ucla.edu/ve/cgi-win/be_alex.exe?Autor=Continolo,+G.&Nombrebd=BADUCLA

Selección. La provisión de los empleos se efectúa teniendo en cuenta los cargos establecidos en el Manual de funciones y que corresponden a la estructura organizacional, establecida jurídicamente.

El Artículo 122 de la Constitución Política de Colombia de 1991 establece que “No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente”

2.4.2 Código de Comercio. En el artículo 10 indica que “Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciantes se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Mediante el artículo 13 establece que “Para todos los efectos legales, se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

Cuando se halle inscrita en el registro mercantil
Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio

A través del artículo 26 indica que “El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos.

2.4.3 Código laboral. La ley 100 de 1993 sistema de seguridad social integra²⁰

Art. 1: Sistema de seguridad social integral. El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico,

²⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Código Laboral. La ley 100 de 1993 sistema de seguridad social integral. 1993. 310p.

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se aplicó fue la descriptiva ya que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas recopilando información para luego exponer y resumir la información de manera cuidadosa y así analizar minuciosamente los resultados como es el caso de la realización del manual de funciones de la empresa Ocaña Motos.

3.2 POBLACION

La población objeto de estudio estuvo conformada por diez (10) personas en total, (2) Área de servicio Técnico, (2) Área de Repuestos (almacén), (2) Sala de Ventas, (1) Asesora Comercial y (3) Área Administrativa (gerente, administradora, secretaria)

3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

La recolección de información necesaria para estructurar el proyecto se realizó a través de la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección el cuestionario con el fin de obtener conclusiones

3.4 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Una vez recopilada la información, mediante la aplicación del instrumento se tabuló y se analizó por variables el porcentaje de su frecuencia para luego sacar conclusiones de forma cuantitativa a través de las tablas y gráficas, posteriormente se realizó de manera cualitativa mediante el análisis y comentarios de cada una de las respuestas obtenidas.

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 IDENTIFICACION DE CADA UNO DE LOS CARGOS EXISTENTES

La empresa Ocaña Motos está compuesta por 4 (Cuatro) Área las cuales están distribuidas en: Área de servicio Técnico (Mecánico General), Área de Repuestos (Almacenistas), Área Comercial (Asesora comercial, Vendedores) y el Área Administrativa (Gerente, Administradora y Secretaria)

4.2 RECOLECCION DE INFORMACION A TRAVES DE LAS DISTINTAS TECNICAS E INSTRUMENTOS QUE PERMITIERON CONOCER LAS CARACTERISTICAS DE CADA PUESTO DE TRABAJO.

4.2.1 Entrevista Realizada al Gerente

El número de empleados con que cuenta Ocaña MOTOS es de 10 personas incluidas el gerente y administrador.

El perfil que se busca en la empresa a la hora de contratar personal es contar con una buena capacidad para prestar sus servicios.

Por lo general en la organización cada acción a realizar se hace en forma planeada.

Las funciones del gerente son todo lo que tiene que ver con la planeación, ejecución, control y el desarrollo de la organización.

Todo el personal está a cargo de él, por lo que se ve la necesidad de realizar un organigrama que muestre al empleado sus líneas de autoridad.

Para el gerente las labores en el ambiente es difícil, se trata de hacer siempre lo mejor con excelencia y eficacia.

El gerente afirma tener un manual de funciones donde están especificado todas sus labores.

La relación con los empleados es buena, se mantiene un buen clima laboral y un ambiente de confianza.

Todos los empleados de una u otra manera reciben jornadas de capacitación a la hora de contratar y en el transcurso del mismo, donde se dan a conocer sus funciones para su mayor rendimiento dentro de esta.

Los empleados cuentan con los elementos necesarios para que desempeñen sus labores, es importante mencionar que a medida que avanza tecnológicamente, las empresas también

deben hacerlo, pero de una forma racional de acuerdo a la situación administrativa y financiera de la empresa.

El salario y las prestaciones que se les cancela a los empleados están conforme a la ley.

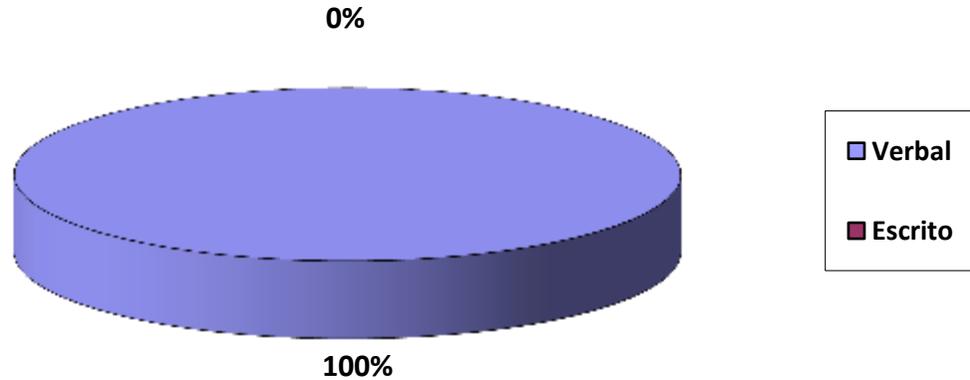
4.2.2 Encuesta Realizada a Empleados

Tabla 1. Forma de dar a conocer las funciones al ingresar a trabajar a OCAÑA MOTOS.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
Verbal	9	100
Escrita	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Autoras del proyecto

Gráfica 1. Forma de dar a conocer las funciones al ingresar a trabajar a OCAÑA MOTOS.



Fuente: Autoras del proyecto

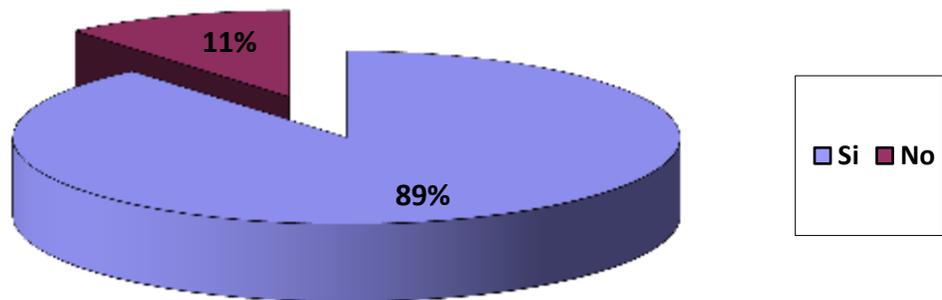
Analizando los resultados obtenidos de la población objetivo que son los empleados de Ocaña MOTOS, se pudo conocer que en su totalidad son informados de sus funciones de manera verbal, situación que permite conocer que no existe una política establecida para el manejo de personal en cuanto a funciones a desempeñar, viéndose la necesidad de la utilización de un manual de funciones en la empresa.

Tabla 2. Existencia de una clara definición de sus funciones.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
Si	8	89
No	1	11
TOTAL	9	100

Fuente: Autoras del proyecto

Gráfica 2. Existencia de una clara definición de sus funciones.



Fuente: Autoras del proyecto

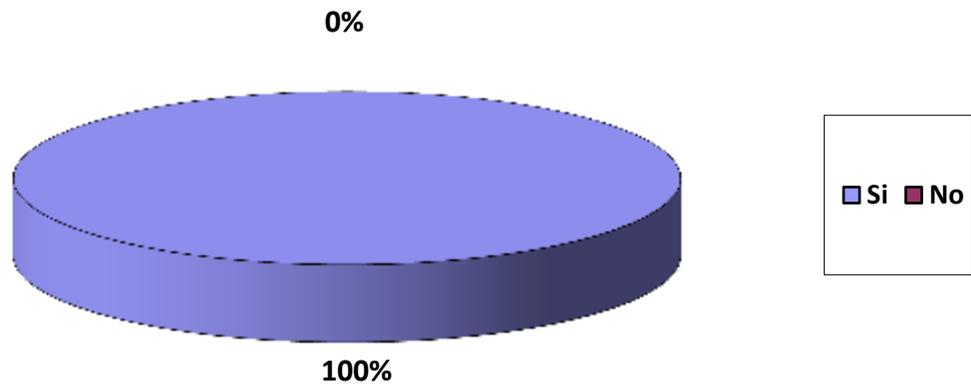
Se puede constatar que la mayoría de los empleados tienen una clara definición de sus funciones y responsabilidades, estas labores son asignadas por el gerente quien siempre exige responsabilidad y compromiso para con la empresa, por tanto los empleados siempre se preocupan y esfuerzan por cumplirlas de modo que los resultados siempre sean la satisfacción plena de las necesidades de los clientes y la rentabilidad para la organización.

Tabla 3. Acceso a los elementos necesarios para desempeñar la labor asignada.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
Si	9	100
No	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Autoras del proyecto

Gráfica 3. Acceso a los elementos necesarios para desempeñar la labor asignada.



Fuente: Autoras del proyecto

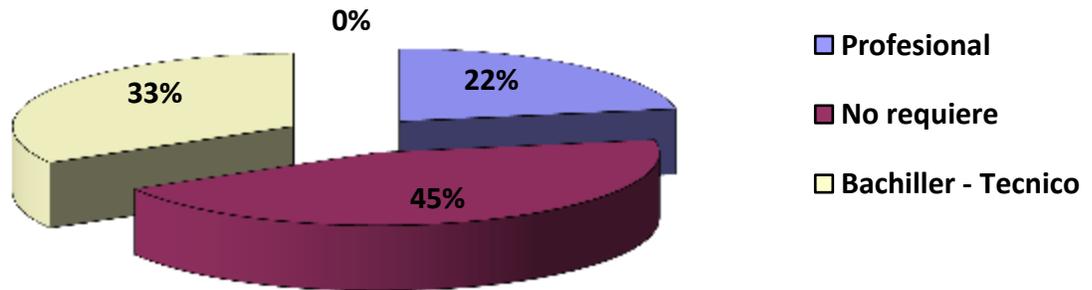
Analizando los resultados obtenidos se pudo conocer que en su totalidad los empleados de Ocaña MOTOS cuentan con los elementos necesarios para desempeñar las labores por las cuáles fueron contratados, por tanto se puede concluir que a nivel general la empresa les brinda las herramientas necesarias a los empleados para el desarrollo de las funciones.

Tabla 4. Nivel de estudio exigido en el cargo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
Bachiller – tecnico	3	33
Profesional	2	22
No requiere.	4	45
TOTAL	9	100

Fuente: Autoras del proyecto

Gráfica 4. Nivel de estudio exigido en el cargo.



Fuente: Autoras del proyecto

Los niveles de estudio y habilidad exigidos por la empresa van de acuerdo al cargo, motivo por el cual al 33% de los empleados se les exige estudios de bachiller ó técnico, de igual manera al 22% que corresponde al cargo del gerente y dada la responsabilidades y manejo se requiere un profesional y el 45% no requiere cumplir en su totalidad con una formación pero sería muy bueno la preparación académica de los mismos, sin embargo la empresa tiene muy en cuenta las cualidades y características en el momento de contratar personal, pues considera que la aptitud es muy importante en la realización de la funciones asignadas..

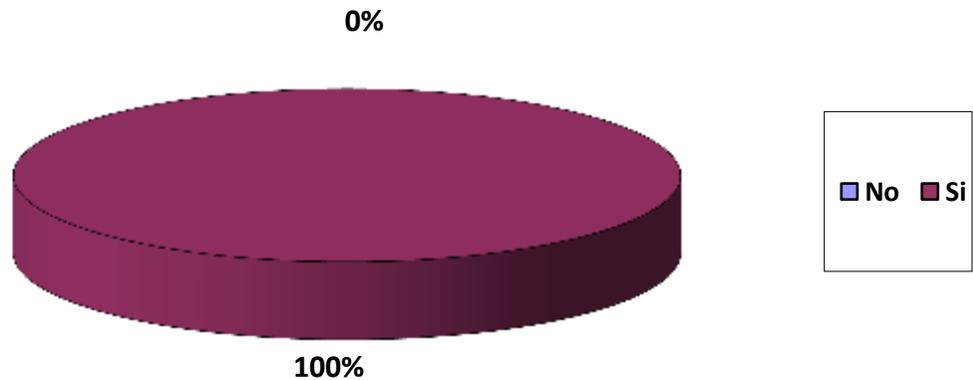
Así también es un requisito fundamental la responsabilidad, honestidad y cumplimiento, aspecto que permiten contar con personal idóneo y capaz de responder a las necesidades de la empresa.

Tabla 5. Experiencia laboral exigida en el cargo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
Si	9	100
No	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Autoras del proyecto

Gráfica 5. Experiencia laboral exigida en el cargo.



Fuente: Autoras del proyecto

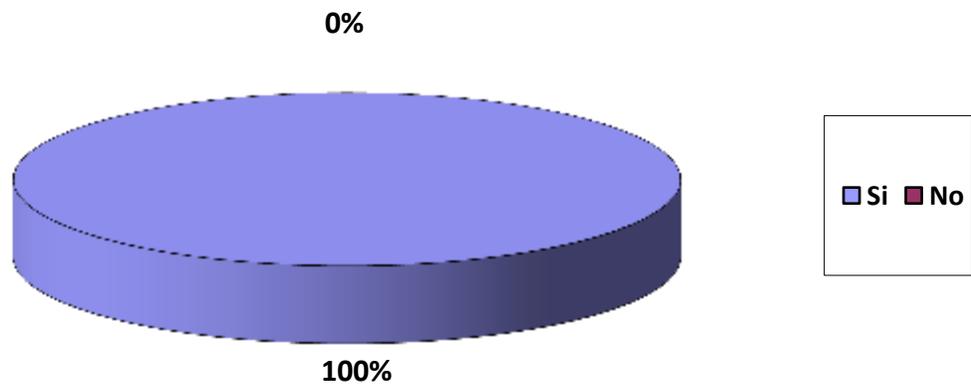
Con el resultado obtenido se pudo constatar que la experiencia laboral es fundamental para la empresa y que todos sus empleados cuentan con la suficiente para desempeñar las labores de su cargo.

Tabla 6. Realización de capacitaciones para ejercer mejor la función asignada.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
Si	9	100
No	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Autoras del proyecto

Gráfica 6. Realización de capacitaciones para ejercer mejor la función asignada.



Fuente: Autoras del proyecto

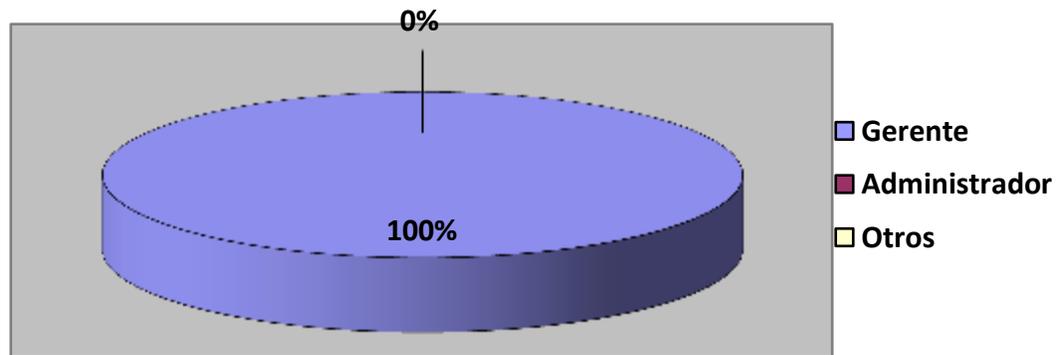
Según los resultados obtenidos el total de los empleados de Ocaña MOTOS reciben ó han recibido capacitación, ya sea la ingresar a la empresa, ó en el transcurso del tiempo que tiene trabajando, ya que para la gerencia es importante que los empleados conozcan los procedimientos que se realizan en la organización, pues este procedimiento contribuye a mejorar el rendimiento laboral de los empleados.

Tabla 7. Jefe inmediato de empleados de OCAÑA MOTOS.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
Gerente	9	100
Administrador	0	0
Otros	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Autoras del proyecto

Gráfica 7. Jefe inmediato de empleados de OCAÑA MOTOS.



Fuente: Autoras del proyecto

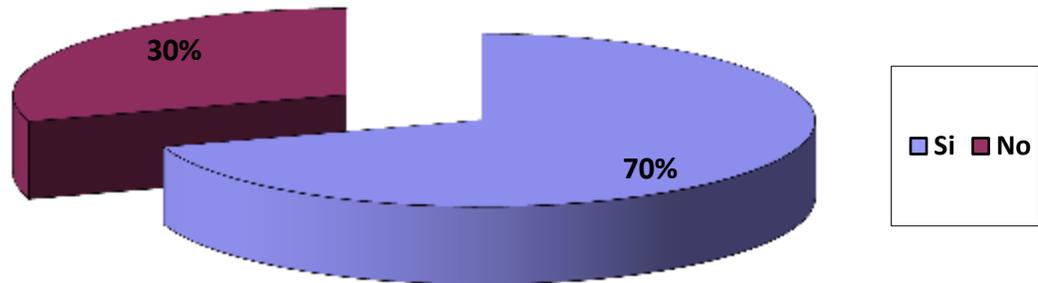
Los resultados demuestran claramente que todos los empleados de Ocaña MOTOS están a cargo del gerente y que este es el encargado de velar por el buen funcionamiento de la misma, situación que evidencia que en la empresa no existe una jerarquía, viéndose la necesidad de implementar un organigrama y un manual de funciones donde se especifique a cada uno de los empleados su deberes y responsabilidades, logrando así una mayor eficiencia dentro de esta.

Tabla 8. Descripción documentada del cargo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
Si	7	70
No	2	30
TOTAL	9	100

Fuente: Autoras del proyecto

Gráfica 8. Descripción documentada del cargo.



Fuente: Autoras del proyecto

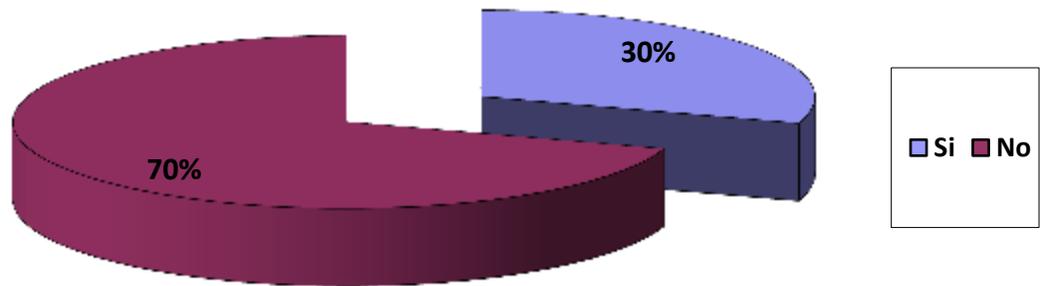
La mayoría de los empleados afirman que la descripción de su cargo se encuentra documentada, es decir, al momento de ingresar a la empresa en su contrato se especifican sus funciones y responsabilidades, y solo un 30% de la población objetivo manifiesta no saber que su cargo se encuentre documentado.

Tabla 9. Requisitos físicos para desempeñar el cargo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
Si	2	30
No	7	70
TOTAL	9	100

Fuente: Autoras del proyecto

Gráfica 9. Requisitos físicos para desempeñar el cargo.



Fuente: Autoras del proyecto

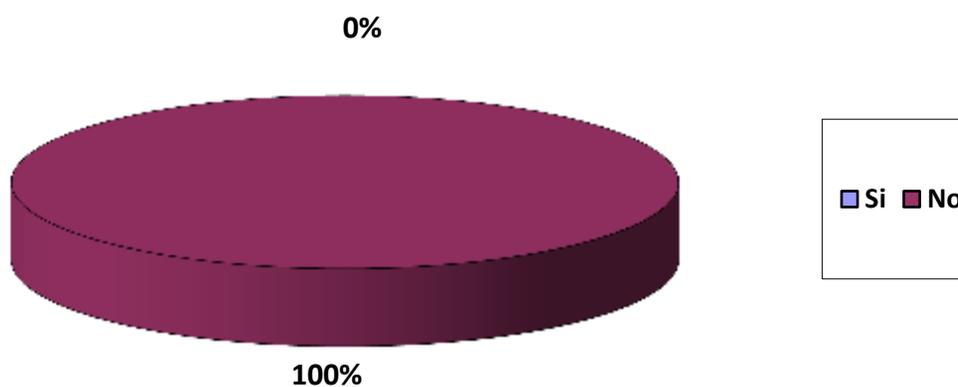
El 30% de los empleados respondió que requieren esfuerzo físico para realizar sus funciones (tecnicos) ya que las características del cargo así lo ameritan, mientras que el 70% no requiere pues sus funciones tienden a ser mas administrativas.

Tabla 10. Existencia de un manual de funciones en OCAÑA MOTOS.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE(%)
Si	0	0
No	9	100
TOTAL	9	100

Fuente: Autoras del proyecto

Gráfica 10. Existencia de una manual de funciones en OCAÑA MOTOS



Fuente: Autoras del proyecto

Al igual de la necesidad de que las organizaciones cuenten con misión visión también se requiere un manual de funciones, donde los empleados puedan conocer cuáles son las funciones que deben desempeñar y en qué forma; según los resultados obtenidos a la población objeto de estudio el total de ella no conoce un manual de funciones, simplemente porque no lo hay, lo que demuestra la necesidad de elaborarlo y darlo a conocer a todos los empleados del supermercado con miras a obtener mayor eficiencia en las funciones que realiza cada empleado.

4.3 ELABORACION DEL ORGANIGRAMA PARA LA IDENTIFICACION DE LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Toda empresa debe contar con herramientas o instrumentos que ayuden al funcionamiento óptimo de su organización, para ello se debe saber implementar estructuras las cuales son sistemas de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma eficaz y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa dando como resultado el cumplimiento exitoso de todas las funciones y responsabilidades realizadas por los miembros de una organización.

Al realizar y analizar cada uno de los temas que componen un manual de funciones se pudo observar que la empresa Ocaña Motos no cuenta con una estructura organizacional bien definida lo cual a lo largo de nuestra investigación se optó por realizar de forma complementaria una estructura organizacional que refleje su jerarquización dando como resultado un proyecto que ayude a que la empresa Ocaña Motos su mejoramiento en la organización y prestación del servicio.

Organigrama propuesto a la empresa Ocaña Motos

Figura 1. Organigrama propuesto a la empresa Ocaña Motos



4.4 MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA OCAÑA MOTOS

Cuadro 1. Funciones de El Gerente

MANUAL DE FUNCIONES	

MANUAL DE FUNCIONES OCAÑA MOTOS	
I. IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL
DIVISION	ADMINISTRATIVA
CARGOS IGUALES	NINGUNO
AREA	GERENCIA
II. DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>El Gerente es el responsable de la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa. Planeando y ejecutando lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización y así proponer alternativas de mejoramiento. Es el encargado de tomar las decisiones de acuerdo al manejo de las diferentes unidades de negocios de la organización utilizando los procedimientos administrativos acordes con las exigencias del momento.</p>	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Representar legalmente a Ocaña Motos y sus empresas afines. Dirigir, planear, evaluar y controlar las actividades de la empresa, de acuerdo a los objetivos de la misma con el fin de garantizar una excelente prestación del servicio. Controlar los actos administrativos, necesarios para el funcionamiento de la empresa Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la empresa de acuerdo con los planes y programas establecidos Mantener un buen manejo gerencial y adecuado que garantice la rentabilidad social y financiera de la empresa. Realizar los pedidos de vehículos y repuestos según las necesidades Revisar y aprobar los balances y estados de resultados que se produzcan anualmente. Autorizar los pagos a todo nivel. Autorizar la realización de nuevas inversiones de capital y la venta y/o cambios de los activos de la Organización. Determinar los flujos de Egresos e Ingresos. Cuidar que los libros y registros exigidos por las leyes respectivas, estén debidamente salvaguardados, y que dichos libros sean bien llevados. Mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y demás entidades relacionadas con la empresa. Autorizar los nombramientos, ascensos, retiros y despidos del personal. Establecer los salarios de los empleados y aprobar las bonificaciones. Crear un ambiente laboral agradable.</p>	

Cuadro 1. (Continuación)

Velar por el correcto funcionamiento de los puestos de trabajo.	
IV. REQUISITOS	
HABILIDADES	Capacidad de liderazgo. Excelente dominio verbal. Manejo adecuado de la información empresarial. Buenas relaciones interpersonales
EDUCACION	Administración de Empresas
EXPERIENCIA	3 años mínimo

Fuente: Autoras del Proyecto

Cuadro 2. Funciones de la Administradora

MANUAL DE FUNCIONES	

MANUAL DE FUNCIONES OCAÑA MOTOS	
I. IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	ADMINISTRADOR
DIVISION	ADMINISTRATIVA
CARGOS IGUALES	NINGUNO
AREA	GERENCIA
II. DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Acompaña al gerente general en la toma de decisiones bajo su responsabilidad se encuentra controlar las actividades de administración de una unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros.</p>	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

Cuadro 2. (Continuación)

<p>Revisa y verifica los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas y balances de comprobación. Lleva registro y control administrativo del presupuesto asignado a la unidad. Lleva el control de las cuentas por cobrar y pagar. Elabora y mantiene actualizada la ejecución presupuestaria de la unidad. Emite y firma cheques, conjuntamente con el Gerente General Efectúa las conciliaciones bancarias. Controla el inventario del almacén de repuestos. Realiza transferencias y demás trámites para la cancelación o movimientos de cuentas. Facturar las ventas del almacén de repuestos y del servicio técnico Informar permanentemente al gerente sobre el progreso de todas las actividades llevadas a cabo. Participa en la implementación de sistemas contables, financieros y administrativos. Atiende e informa al público en general. Asiste y participa en reuniones que se presenten en la empresa Supervisa y distribuye las actividades del personal. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas Mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y demás entidades relacionadas con la agencia.</p>	
IV. REQUISITOS	
HABILIDADES	Capacidad de liderazgo. Actitud hacia el trabajo en equipo. Alto sentido de responsabilidad Excelentes relaciones interpersonales. Sentido de pertenencia con la empresa.
EDUCACION	Administrador de empresas
EXPERIENCIA	3 años mínimo

Fuente: Autoras del Proyecto

Cuadro 3. Funciones de la Secretaria

MANUAL DE FUNCIONES	

MANUAL DE FUNCIONES OCAÑA MOTOS	
I. IDENTIFICACION	
Cuadro 3. (Continuación)	SECRETARIA
DIVISION	ADMINISTRATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
CARGOS IGUALES	NINGUNO
AREA	GERENCIA
II. DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Se encarga de ejecutar actividades referentes al apoyo de la gerencia enfocadas al cumplimiento de metas aplicando técnicas y conocimientos de las diferentes actividades de la empresa con el fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la organización.</p>	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Colaborar en forma oportuna y eficiente en los procesos administrativos y en la atención de clientes internos y externos, brindando a su jefe apoyo en el cumplimiento de las tareas y procesos propios de la empresa.</p> <p>Mantener de forma completa y actualizada los registros, en particular los registros de correspondencia ingresada y despachada, así como de la documentación en general.</p> <p>Recibir documentos, encomiendas y archivarlos correctamente.</p> <p>Apoyar el desarrollo de las funciones de su jefe inmediato.</p> <p>Elaborar las facturas de ventas de vehículos</p> <p>Entregar a los técnicos los repuestos de garantía, recibir y archivar los repuestos cambiados.</p> <p>Hacer firmar el recibido de la garantía por parte del propietario</p> <p>Elaborar los contratos laborales</p> <p>Realizar diariamente los asientos contables. Cuidar que los libros y registros estén debidamente salvaguardados y bien llevados.</p> <p>Llevar un registro detallado de los repuestos de garantías existentes</p> <p>Establecer controles que le permitan garantizar resultados beneficiosos</p> <p>Realizar todas las actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato.</p>	

Cuadro 3. (Continuación)

IV. REQUISITOS	
HABILIDADES	Agilidad Dinamismo. Puntualidad. Responsabilidad y cumplimiento.
EDUCACION	Bachiller Técnico, Técnico en
EXPERIENCIA	2 años

Fuente: Autoras del Proyecto

Cuadro 4. Funciones del Asesor Comercial

MANUAL DE FUNCIONES	

MANUAL DE FUNCIONES OCAÑA MOTOS	
I. IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	ASESOR COMERCIAL
DIVISION	ADMINISTRATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
AREA	MERCADEO
II. DESCRIPCION DEL CARGO	
Es el responsable de lograr los objetivos de ventas, rentabilidad y crecimiento establecidos por la empresa además de atender a las necesidades de los clientes, y buscar atraer nuevos clientes, una efectiva gestión de cobro de cartera.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y demás entidades relacionadas con la empresa.</p> <p>Cumplir con el horario establecido.</p> <p>Vender los productos de la empresa</p> <p>brindar información de las características de los productos(repuestos)</p> <p>Dar a conocer información acerca de descuentos y promociones de los productos</p> <p>dar a conocer los productos que ofrece la empresa</p>	

Cuadro 4. (Continuación)

brindar un servicio eficiente al cliente prestar atención a las opiniones de los clientes contar con una buena expresión oral, léxico, y actitud hacia los clientes Cuidar con esmero la presentación personal y los elementos de trabajo. Atender cortésmente las sugerencias y reclamos de los clientes. Contestar el teléfono de forma atrayente, cortés y con responsabilidad. Realizar acciones tendientes al recaudo de cartera.	
IV. REQUISITOS	
HABILIDADES	Responsabilidad Agilidad Amabilidad
Cuadro 4. (Continuación)	Ser Bachiller, curso de mercadeo y atención al cliente
EXPERIENCIA	Mínimo (un) 1 (año)

Fuente: Autoras del Proyecto

Cuadro 5. Funciones del Vendedor

MANUAL DE FUNCIONES	

MANUAL DE FUNCIONES OCAÑA MOTOS	
I. IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	VENDEDOR
DIVISION	ADMINISTRATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
AREA	MERCADEO
II. DESCRIPCION DEL CARGO	
Satisfacer las necesidades del cliente, a través de un saludo cordial, una atención, preocupación y seguimiento constante durante el proceso de venta.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

Cuadro 5. (Continuación)

<p>Conocer beneficios y características del producto/servicio Conocimiento de las condiciones de venta Saber manejar con soltura el producto Conocer las características de la prestación de servicios Conocimiento preciso de precios y sus modificaciones Cumplir con las cuotas de venta (objetivos) Desarrollo de los nuevos mercados programados Obtener el menor gasto derivado de las operaciones de venta Mantener o mejorar la imagen corporativa en las relaciones con los clientes Comunicar errores en los procesos y/o proponer mejora Abrir canales de distribución Planificar visitas comerciales y/o cumplir tiempos Atender las reclamaciones de los clientes Explicar promociones y ofertas disponibles para la venta Realizar demostraciones del producto Dar consejos de uso sobre el producto Proporcionar un trato educado y cercano Dar un servicio general Resolver dudas sobre el servicio Saber usar terminales y sistemas de pedidos Informar de garantías y seguros.</p>	
IV. REQUISITOS	
HABILIDADES	Amabilidad Responsabilidad Agilidad
EDUCACION	Ser Bachiller, curso de mercadeo y atención al cliente
EXPERIENCIA	Mínimo (un) 1 (año)

Fuente: Autoras del Proyecto

Cuadro 6. Funciones del Almacenista

MANUAL DE FUNCIONES	

MANUAL DE FUNCIONES OCAÑA MOTOS	
I. IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	ALMACENISTA
DIVISION	ADMINISTRATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
AREA	MERCADEO
II. DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Atender los requerimientos del almacén en cuanto al suministro de materiales, repuestos, equipos en un almacén, recibéndolos, clasificándolos, codificándolos, despachándolos e inventariándolos para satisfacer las necesidades de la empresa.</p>	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Recibir y revisar materiales, repuestos y suministros que ingresan al almacén. Verificar que las características de materiales, repuestos, equipos que ingresan al almacén se correspondan con la requisición realizada y firma nota de entrega y devuelve copia al proveedor. Codificar la mercancía que ingresa al almacén y la registra en el archivo manual (kardex) y/o computarizado. Clasifica y organiza el material en el almacén a fin de garantizar su rápida localización. Elaborar guías de despacho y órdenes de entrega y despacha la mercancía solicitada al almacén. Llevar el control de las salidas de mercancía en el almacén registrándolo en el archivo manual (kardex) y/o computarizado. Elaborar inventarios parciales y periódicos en el almacén. Elaborar saldos de mercancía que quedan en existencia e informa a su superior inmediato. Guardar y custodiar la mercancía existente en el almacén. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía Elaborar informes periódicos de las actividades realizada</p>	

Cuadro 6. (Continuación)

IV. REQUISITOS	
HABILIDADES	Organizado Buenas relaciones interpersonales. Realizar cálculos numéricos. Redactar informes. Facilidad de expresión. Planificar sistemas de registros
EDUCACION	Bachiller Técnico
EXPERIENCIA	Mínimo (un) 1 (año)

Fuente: Autoras del Proyecto

Cuadro 7. Funciones del Técnico

MANUAL DE FUNCIONES	

MANUAL DE FUNCIONES OCAÑA MOTOS	
I. IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	MECANICO GENERAL
DIVISION	SERVICIO TECNICO
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
AREA	SERVICIO TECNICO
II. DESCRIPCION DEL CARGO	
Realizar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo en cuanto a mecánica se refiere con la finalidad de efectuar las reparaciones correspondientes para garantizar un óptimo servicio al clientey que las unidades vehiculares se encuentren en óptimas condiciones de uso	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y demás entidades relacionadas con la empresa. Cumplir con el horario establecido	

Cuadro 7. (Continuación)

<p>Realizar los alistamientos de los vehículos nuevos antes de la respectiva entrega. Portar permanentemente el uniforme (BRAGAS) de trabajo asignado. Diagnosticar y analizar el estado de piezas y componentes de una motocicleta. Diagnosticar y realizar el mantenimiento de los sistemas de dirección, frenos, caja, embrague, suspensión y puesta a punto de la moto en lo referente al ajuste del motor, sincronización y afinamiento, incluyendo el sistema eléctrico, encendido electrónico y accesorios y el recambio de partes con alto criterio técnico y económico. Diagnosticar, localizar fallas y reparar los sistemas y componentes eléctricos y electrónicos de la motocicleta. Diagnosticar, reparar y efectuar el adecuado mantenimiento preventivo y correctivo de la motocicleta Atender cortésmente las sugerencias y reclamos de los clientes.</p>	
IV. REQUISITOS	
HABILIDADES	Conocimientos Específicos Responsabilidad Agilidad Compromiso
EDUCACION	Técnico en Mecánica
EXPERIENCIA	Mínimo (un) 1 o (dos) 2 (años)

Fuente: Autoras del Proyecto

5. CONCLUSIONES

Se concluye del presente trabajo que la empresa OCAÑA MOTOS cuenta con 10 (diez) empleados distribuidos en 4 (cuatro) áreas y que sus funciones son dadas a conocer de forma verbal a la hora de su contratación ya que dicha empresa no cuenta con un manual de funciones.

Se recolecto la información necesaria atreves de una entrevista al gerente y una encuesta a cada empleado obteniendo una clara idea de cada una de las funciones que debe realizar cada uno de ellos.

Se elaboró el organigrama donde se refleja las líneas de autoridad y responsabilidad que en toda organización debe existir, logrando un mejor funcionamiento interno y de esta manera alcanzar el éxito deseado.

En el Manual de Funciones queda planteada la carga laboral que tiene cada uno de los puestos de trabajo, este se establece como instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, garantizando que no se presenten fallas en el cumplimiento de las tareas.

6. RECOMENDACIONES

Es urgente e importante para la empresa Ocaña MOTOS implementar el manual de funciones y todas las herramientas administrativas y organizacionales que le permitan optimizar su funcionamiento general, comprometiéndolos con el aporte al logro de las metas propuestas.

Socializar el manual de funciones y el organigrama de modo que cada uno tome conciencia y responsabilidad de sus funciones dentro de la empresa de igual manera entregarle una copia a cada uno.

Realizar reuniones en forma permanente para que los empleados de manera abierta puedan realizar aportes o recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la organización

La utilización del Manual de Funciones debe ser divulgada en forma verbal y escrita al empleado para lograr un compromiso colectivo optimizando su funcionamiento en general, comprometiéndolos con el logro de las metas propuestas.

BIBLIOGRAFIA

BALLESTEROS CADENA, Jhon Carlos y PALACIOS JAIMES, Dubis Alfonso. Propuesta administrativa para la cooperativa multiactiva de trabajo asociado de los palmicultores de Pelaya Cesar Coomultrapape, que permita fortalecer su sistema de funcionamiento. Trabajo de Grado. Pelaya (Cesar). Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Facultad Ciencias Administrativas y Económicas. 2005. 143 p.

BRAND OSWALDO, Salvador. Diccionario Económico y Administrativo. 2ed. Bogotá D.C. 1998. 304p.

CASTILLA FLÓREZ, Alejandro. Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera. Trabajo de investigación para optar el título de pregrado en Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. 2007. 108p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Código Laboral. Ley 100 de 1993 sistema de seguridad social integral. 1993. 310p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Constitución Política De Colombia 1993. 125p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Administración. 5ed. Bogotá D.C.: MCGRAW-HILL. 1995. 581 p.

SUAREZ, Carlos. Administración. 2 ed. México.: LIMISA-WILEY S.A. 2010. 336 p.

PINEDA SUAREZ, Carlos Julio. Introducción a la Administración. Bogotá D.C.: ANTROPOS LTDA. 1992. 349 p.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

BALLIVIAN, R. & Gonzales, C.[Online].[Citado 01 de 2006].Gestiopolis.Recuperado el 12 de Enero de 2012.Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>

BARRERA, J. Monografias.[online].[citado 23/09/2011].Recuperado el 12 de Enero de 2012.Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos88/analisis-y-descripcion-cargos/analisis-y-descripcion-cargos2.shtml>

BOJORQUEZ, Y.(s.f).[online].Mitecnologico.Recuperado el 12 de Enero de 2012.Disponible en internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto>

DEFINICIÓN.(s.f).[online].Recuperado el 12 de Enero de 2012.Disponible en internet: <http://www.definicion.org/funcion-administrativa>

FREDERICK WINSLOW, Taylor. (s.f.). [Online].Recuperado el 12 de Enero de 2012. Disponible en internet: F:\Frederick Winslow Taylor.mht

BARONI,Marco. [Online][citado el 03 de febrero de 2012]. Disponible en internet en: <http://www.wordreference.com/definicion/funci%C3%B3n>

THOMPSON, Ivan. [Online][citado el 12 de marzo de 2012]. Disponible en internet en: <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

FAYOL, Henri. [Online][citado el 20 enero de 2012]. Disponible en internet en: http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego_tierra_de_fayol/fayol.html

AMOLLETO, Eduardo Jorge. [Online][citado el 08 marzo de 2012]. Disponible en internet en <http://www.eumed.net/libros/2008a/362/Los%20principios%20del%20planeamiento%20estrategico.htm>

FERNANDEZ, Sergio. [Online][citado el 08 febrero de 2012]. Disponible en internet en: <http://nefijacob.itgo.com/Mis%20documentos/teoria%20general%20DE%20LA%20administracion.htm>

ANEXOS

ANEXO A.
UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
TECNICO PROFESIONAL EN GESTION COMERCIAL Y FINANCIERA

EMPRESA: OCAÑA MOTOS

ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA.

Señor Mauricio Rodríguez a continuación se le realizaran una serie de preguntas para conocer más a fondo cuál es su papel dentro de la organización.

1. ¿Qué actividades realiza dentro de la empresa?
2. ¿Qué personal tiene usted a cargo?
3. ¿Considera usted qué es fácil llevar las labores de su cargo?
4. ¿Creería usted necesario tener un manual de funciones que especifique paso a paso como realizar sus labores?
5. ¿Cómo es la relación laboral con sus empleados?
6. ¿La empresa brinda capacitaciones a sus empleados?
7. ¿Cómo se le dan a conocer las funciones a sus empleados?

ANEXO B
UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
TECNICO PROFESIONAL EN GESTION COMERCIAL Y FINANCIERA
EMPRESA: OCAÑA MOTOS

ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA OCAÑA MOTOS

Cargo_____

1. Al momento de ingresar a trabajar a la empresa ¿Cómo le dieron a conocer sus funciones?

Verbal__

Escrita__

2. Consideras que existe una clara definición de sus funciones.

Si__

No__

3. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?

Si__

No__

4. ¿Qué nivel de estudio y habilidad exige el cargo?

Bachiller-Técnico__

Profesional__

No requiere__

5. ¿Cuándo ingreso a la empresa le exigieron experiencia?

Si__

No__

6. ¿La empresa brinda capacitaciones necesarias para el desempeño de su cargo?

Si__

No__

7. ¿Qué cargo ejerce su jefe inmediato?

Gerente__

Administrador__

Otro__

8. ¿La descripción de su cargo se encuentra documentada?

Si__

No__

9. ¿requiere usted requisitos físicos para desempeñar su cargo?

Si__

No__

10. ¿Conoce usted la existencia de un Manual de funciones?

Si__

No__

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO C
CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA OCAÑA MOTOS



Ocaña, 28 de febrero de 2013

Señores:
UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
COMITÉ CURRICULAR – TÉCNICO PROFESIONAL EN GESTIÓN COMERCIAL Y
FINANCIERA
Ocaña

Cordial saludo:

Atentamente me permito comunicarles que nuestra empresa Ocaña MOTOS ubicado en la Calle 10 No 10-36 Centro, ha autorizado a las estudiantes LEIDY NAVARRO VERGEL, Código 660009 y LEIDY DAYANA CAMARGO PUENTES, Código 660010 para que realicen la propuesta para la elaboración de un manual de funciones para nuestra empresa.

Atentamente,



MAURICIO RODRIGUEZ GOMEZ
Gerente

ANEXO D
CAMARA DE COMERCIO DE LA EMPRESA OCAÑA MOTOS

Nº 12

**Cámara de Comercio
de Ocaña**

CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL
RODRIGUEZ GOMEZ MAURICIO

Número de operación: 01E010525003 Fecha: 20110525 Hora: 07:46:49 Pagina: 1

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL
LA CAMARA DE COMERCIO DE OCAÑA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS
DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:

NOMBRE : RODRIGUEZ GOMEZ MAURICIO

C.C. : 00091248579
N.I.T.: 00000091248579-9 ADMINISTRACION:

MATRICULA NO: 00013836 DEL 18 DE JUNIO DE 2004
DIRECCION: CALLE 11 16A-64
TELEFONO : 5625230
MUNICIPIO : OCAÑA

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CALLE 11 16A-64
MUNICIPIO : OCAÑA
E-MAIL COMERCIAL: mauriciorodriguezg@hotmail.com

CERTIFICA :

RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 24 DE MAYO DE 2011
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2011

CERTIFICA :

ACTIVIDAD ECONOMICA:
COMPRA Y VENTA DE VEHICULOS NUEVOS Y USADOS, COMERCIALIZACION DE
TODO TIPO DE REPUESTOS, COMERCIALIZACION DE TODO TIPO DE ACCESORIO
REPARACION Y MANTENIMIENTO LATONERIA Y PINTURA DE TODO TIPO DE VE
HICULO NUEVO Y USADOS.
TOTAL ACTIVOS CON AJUSTES POR INFLACION: \$ 53,000,000.00

TOTAL ACTIVOS SIN AJUSTES POR INFLACION: \$ 53,000,000.00

CERTIFICA :

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:

NOMBRE : OCAÑA MOTOS
DIRECCION: CALLE 16A-64
TELEFONO : 5625230
MUNICIPIO : OCAÑA
MATRICULA NO: 00007725 DEL 6 DE MARZO DE 1996
RENOVO EL AÑO 2011 , EL 24 DE MAYO DE 2011
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 20,000,000

ACTIVIDAD ECONOMICA:
COMPRA Y VENTA DE VEHICULOS NUEVOS Y USADOS, COMERCIALIZACION DE
TODO TIPO DE REPUESTOS, TALLER DE REPARACION Y MANTENIMIENTO LATO
NERIA.

NOMBRE : SANVIATUR
DIRECCION: CALLE 11 16-22
TELEFONO : 5625230
MUNICIPIO : OCAÑA
MATRICULA NO: 00013837 DEL 18 DE JUNIO DE 2004
RENOVO EL AÑO 2011 , EL 24 DE MAYO DE 2011
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 13,000,000
ACTIVIDAD ECONOMICA:
ORGANICION Y COMERCIALIZACION DE PLANES TURISTICOS, RESERVACION Y
VENTA DE TIQUETES AEREOS, TERRESTRES Y MARITIMO, TRANSPORTE DE PA
SAJERO, RESERVAS HOTELERAS.

NOMBRE : JINCHENG MOTOS
DIRECCION: CALLE 10 13-36
TELEFONO : 5695502
MUNICIPIO : OCAÑA
MATRICULA NO: 00021194 DEL 9 DE JUNIO DE 2010
RENOVO EL AÑO 2011 , EL 24 DE MAYO DE 2011
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 20,000,000
ACTIVIDAD ECONOMICA:
COMPRA Y VENTA DE VEHICULOS NUEVOS Y USADOS, COMERCIALIZACION DE
TODO TIPO DE REPUESTOS,TALLER DE REPARACION Y MANTENIMIENTO.

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DE L
FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE ACUERDO CON LO PREVISTO EN LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS DE
INSCRIPCION QUE SE CERTIFIQUEN, QUEDAN EN FIRME CINCO (5) DIAS
DESPUES DE SU REGISTRO, SIEMPRE Y CUANDO NO SEAN OBJETO DE LOS
RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA (REPOSICION, APELACION O QUEJA)

VALOR DEL CERTIFICADO : \$1900

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2156 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR
LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE
NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA
VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES



