

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ANÁLISIS DE CARGOS
PARA EL ÁREA DE TESORERÍA EN EL INGENIO RIOPAILA CASTILLA S.A



MAURICIO FERNANDO TORRES CEBALLOS

TRABAJO DE PASANTIA PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

YENNI ANGELICA CONDE
Asesora académica

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL CAUCA
POPAYAN
2013

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ANÁLISIS DE CARGOS
PARA EL ÁREA DE TESORERÍA EN EL INGENIO RIOPAILA CASTILLA S.A.



MAURICIO FERNANDO TORRES CEBALLOS

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL CAUCA
POPAYAN
2013

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	5
CAPITULO I CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1.1 descripción del problema.....	7
1.1.2 justificación del problema.....	7
1.1.3 formulación del problema.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 objetivo general.....	8
1.2.2 objetivos específicos.....	8
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	9
2.1 DEFINICIONES.....	9
2.1.1 manual de procesos y procedimientos.....	9
2.2.2 manual de funciones.....	9
2.1.3 descripción y análisis de cargos.....	10
2.1.4 análisis y descripción de puestos de trabajo.....	10
2.1.5 comunicación organizacional.....	10
2.1.6 diagnóstico organizacional.....	10
2.1.7 niveles jerárquicos.....	11
CAPITULO III DESARROLLO DEL TRABAJO.....	12
3.1 MARCO REFERENCIAL.....	12
3.1.1 trayectoria de la empresa.....	12
3.1.2 filosofía organizacional.....	13
3.2 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LAS FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE TESORERÍA.....	17

3.2.1 planeación.....	17
3.2.2 diagnóstico.....	18
3.2.3 resultados que arrojo el diagnóstico.....	19
3.2.4 análisis del diagnóstico.....	20
3.2.5 conclusiones del diagnóstico.....	21
3.3 ESTADO ACTUAL DE LAS FUNCIONES DEL AREA DE TESORERIA.....	21
3.4 NIVELES JERÁRQUICOS Y DISTRIBUCIÓN DE AUTORIDAD DEL ÁREA DE TESORERÍA.....	25
3.4.1 diseño organizacional.....	25
3.4.2 estructura organizacional.....	26
3.4.2.1 tramos de control.....	29
3.4.2.2 delegación de autoridad.....	29
3.4.2.3 canales de comunicación.....	30
3.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS DEL ÁREA DE TESORERÍA.....	31
3.5.1 propuesta de descripción de cargos para el área de tesorería.....	32
3.6 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE TESORERÍA.....	34
3.7 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.....	35
3.8 OBJETIVO DEL PROCESO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.....	37
3.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	37
3.9.1 INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIO.....	38
ANEXOS.....	39
Anexo 1.....	40
Anexo 2.....	47
Anexo 3.....	55
Anexo 4.....	63
Anexo 5.....	80
Anexo 6.....	81

INTRODUCCIÓN

RIOPAILA CASTILLA S.A. es una empresa colombiana del sector alimentos dedicada al procesamiento de la caña, transformándola en azúcar blanca, morena, refino, alcohol y miel; desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales, administración de equipos y, producción y generación de energía y combustible.

La empresa cuenta con un talento humano que garantiza su idoneidad debido a su formación profesional y técnica, es por ello que para el ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A. el equipo de trabajo es de gran importancia, el cual debe estar capacitado y entrenado de tal manera que brinde soluciones de calidad a los problemas de los clientes.

En la actualidad el ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A cuenta con un manual de funciones, para el área de tesorería, el cual se ha venido manejando desde hace un par de años, pero debido a cambios en la estructura, se hace necesaria hacer cambios a las funciones que realizan actualmente los empleados de tesorería, igualmente para el análisis de cargos de los mismos, esto con el fin de que los empleados cuenten con una descripción detallada de las actividades que deben seguir a la hora de realizar las funciones del cargo que desempeñan cada uno respectivamente.

La actualización del manual de funciones y análisis de cargos del área de tesorería del ingenio se hará realizando investigaciones de campo que incluyen entrevistas personales, observación directa e investigación documental que incluyen búsqueda por internet, referencias bibliográficas y revisión de documentos existentes. Finalmente se obtendrá un manual de funciones y análisis de cargos que será entregado como trabajo de grado y posteriormente socializado ante el ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A.

3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La actualización del manual de funciones y análisis de cargos del área de tesorería del ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A, se hará a través de las siguientes fases:

Fase 1: visita de reconocimiento: se realiza la visita a la organización para conocer al personal que en ella labora, conocer el entorno en el que se desenvuelven y las diferentes funciones que realizan, en esta visita se presenta la propuesta de actualización del manual de funciones y análisis de cargos, con el objetivo de que el personal de la empresas brinde su colaboración en caso de ser necesario.

Fase 2: visitas aplicadas: posteriormente se harán visitas donde se realizaran investigaciones de campo que incluyen entrevistas personales, observación directa e investigación documental que incluyen búsqueda por internet, referencias bibliográficas, revisión de documentos existente y hacer un diagnostico del estado actual de las funciones y procedimientos del área de tesorería, como también determinar los niveles jerárquicos y la distribución de autoridad en el área de tesorería.

Fase 3: evaluación de la información: se depura la información y se analiza los procesos claves que se llevan a cabo en el era de tesorería, para así obtener los datos que servirán para la documentación de los procesos, procedimientos, funciones, puestos y actividades para el diseño del manual de funciones y análisis de cargos.

Fase 4: sistematización de la información, actualización del manual de funciones, análisis de los cargos, y puestos de trabajo.

Manual de procesos y procedimientos: en este documento se incluirán las siguientes características;

Diagnostico: se presenta un diagnostico del área de tesorería detectando las causa principales de los problemas “raíces” de manera que se puedan enfocar los esfuerzos para la búsqueda de medidas efectivas y así evitar el desperdicio de energía de los empleados, que impiden obtener los resultados esperados.

Niveles jerárquicos: Se define mediante la representación gráfica de la estructura, las interrelaciones, obligaciones y autoridad para visualizar la agrupación detallada dentro de ella, como su nivel directivo, ejecutivo. Asesor, auxiliar o de apoyo, operativo, coordinación, puestos operativos etc.

Mapa de procesos: se representan los procesos claves que componen el sistema de gestión del área de tesorería a través de flechas que representan las relaciones y el flujo de información.

Procesos y procedimientos: se documentaran todos los procesos y procedimientos que se realizaran en el área de tesorería del ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A

Diagrama de flujo: en ellos se representan gráficamente las etapas de un proceso, obteniéndose una descripción detallada de cómo funciona el mismo.

Manual de funciones: en este documento se incluirán las siguientes características;

Descripción básica del cargo: describe el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

Objetivo estratégico del cargo: es la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

Funciones básicas: se debe incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describen adecuadamente los límites y la esencia del cargo, a si como describir las actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona que desempeña determinado cargo en el área de tesorería.

Personal relacionado con el cargo: se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Perfil del cargo: en este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Fase 5: entrega de la actualización del manual de funciones y análisis de cargos y socialización ante el ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A.

CAPITULO I

CONEXtualIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados, el análisis de cargos además permite evidenciar la manera correcta de ubicar un cargo en el organigrama de la organización. El objetivo primordial del manual y del análisis de cargos es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo generan pérdidas de tiempo sino que también en la reducción de responsabilidad entre los funcionarios de la empresa.

En la actualidad el ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A cuenta con un manual de funciones, para el área de tesorería, el cual se ha venido manejando desde hace un par de años, pero debido a cambios en la estructura, se hace necesaria hacer cambios a las funciones que realizan actualmente los empleados de tesorería, igualmente para el análisis de cargos de los mismos, esto con el fin de que los empleados cuenten con una descripción detallada de las actividades que deben seguir a la hora de realizar las funciones del cargo que desempeñan cada uno respectivamente. A demás incluyen algo importante que en el actual manual de funciones no tiene y es que los empleados pueden saber quiénes o que unidades administrativas intervienen precisando su responsabilidad y participación.

1.1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Los manuales de funciones y el análisis de cargos constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, cuyo principal objetivo es aumentar la eficiencia de los colaboradores, brindándoles por medio de este manual un conocimiento preciso de las funciones generales y específicas que el debe cumplir a cabalidad en el cargo de tesorería, logrando así que el empleado se adapte y sea más competente¹.

Para el ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A es importante contribuir con el desarrollo integral de sus clientes internos y con el mejoramiento de sus

¹ www.manualdefuncionesdetesorerio.co.com

condiciones de trabajo, por tal motivo se busca que exista un documento completo y actualizado que brinde la información necesaria para que los empleados conozcan las funciones que desarrollaran en su cargo y las herramientas que necesitaran para ejecutar su labor, lo que a su vez se verá reflejado en su mayor eficiencia en el cargo.

1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se realiza con el fin de actualizar el manual de funciones y análisis de cargos para el área de tesorería del ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A, buscando identificar y eliminar las actividades redundantes o innecesarias y a si generar claridad sobre los trámites que deben desarrollar los empleados, contribuyendo al logro de los adjetivos del proceso.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Actualizar el manual de funciones y análisis de cargos en el área de tesorería del ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el estado actual de las funciones y procedimientos del área de tesorería.
- Determinar los niveles jerárquicos y la distribución de autoridad en el área de tesorería.
- Analizar los procesos claves que se llevan a cabo en el área de tesorería.
- Describir y analizar los cargos del área de tesorería.
- Realizar un análisis de los puestos de trabajo, deberes, sus actividades y los controles necesarios.
- Establecer los canales de comunicación para el área.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 DEFINICIONES

2.1.1 Manual de procesos y procedimientos

El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los manuales de procedimientos, son comparables con la constitución política de nuestra patria, ya que al igual que en esta, el manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.²

- a. Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.
- b. Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.
- c. Procedimiento: Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.³

2.1.2 Manual de funciones

Es un documento que en forma ordenada y sistemática, nos presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Además es un compendio que describe cada una de las diferentes funciones

² <http://www.virtual.unal.edu.co> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, sede Bogotá

³ Dirección nacional de servicios académicos nacionales

Correspondientes a cada cargo dentro de la organización. Busca responder a dos preguntas básicas que son ¿Qué hace? Y ¿para qué se hace? Determinada función en el cargo. Eliminándose así problemas de duplicidad en las labores, detectando ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, equilibrando funciones, tecnicizando actividades y prestando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores.⁴

2.1.3 Descripción y análisis de cargos⁵

Análisis y descripción de cargos es la lista de tareas responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto. Análisis de cargo es el proceso que determina y pondera los elementos y las tareas que integran un puesto designado. También se encargan de evaluar la complejidad que puede llegar a tener el cargo, parte por parte. Conoce con un grado de certeza las características que debe tener una persona para cumplir con su desarrollo normalmente.

2.1.4 Análisis y descripción de puestos de trabajo

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones.

Análisis de puestos: Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.

Descripción de puestos: Es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

2.1.5 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

⁴ CUARTAS AGURRE, FERNANDO. Aspectos técnicos salario. Modulo 3. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

⁵ <http://www.monografias.com/>

2.1.6 Diagnóstico organizacional

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "*Conocimiento*". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

2.1.7 Niveles jerárquicos

La jerarquización: es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad.

CAPITULO III DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1 MARCO REFERENCIAL

El desarrollo de la presente pasantía tendrá lugar en el ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A, área de tesorería. A continuación se presentan algunos de los aspectos institucionales más importantes del ingenio

3.1.1 Trayectoria

Riopaila Castilla S.A⁶ es una empresa agroindustrial colombiana con ochenta y dos años de experiencia en el mercado nacional e internacional en la producción y comercialización de azúcar, miel y alcohol. Actualmente es líder en la producción de azúcar en Colombia con el 21,65% de participación.

La empresa nace en el Valle del Cauca, Colombia, a partir de la fusión de Riopaila Industrial S.A. y Castilla Industrial S.A., compañías escindidas de Ingenio Riopaila S.A. y Central Castilla S.A., las cuales fueron creadas por el doctor Hernando Caicedo Caicedo en los años 1928 y 1945, respectivamente.

Riopaila Castilla S.A es una sociedad anónima de capital nacional, sometida al control exclusivo de la Superintendencia Financiera de Colombia por ser emisora de valores y tener sus acciones inscritas en el Registro Nacional de Valores y Emisores. Durante el período de este informe no se presentaron cambios en la propiedad de la Compañía.

Como producto del proceso de revisión de la estrategia, en el último trimestre del año 2010 se modificó la estructura al pasar de unidades de negocio a unidades operativas de procesos que se apoyan e integran en una única cadena de valor, para producir y procesar caña de azúcar y comercializar sus derivados. De esta manera, la operación agroindustrial de Riopaila Castilla S.A. se proyecta en mercados variados que fortalecen su actividad productiva y su estrategia corporativa, con tres procesos: Agrícola, Industria y Consumo y Valor Agregado, con el soporte administrativo de áreas funcionales y de apoyo.

Atendemos de manera directa a los siguientes segmentos de mercado:

Mercado Exportación: Atendemos directamente clientes industriales y comercializadores internacionales.

⁶ Tomado de la página de riopaila-castilla.com

Mercado Nacional:

1. Consumo hogares: con productos empacados desde 500 gr hasta 5 kilos, de alta calidad.
2. Industria Nacional: Nuestros productos atienden las necesidades específicas de diversos clientes:
 - Alimentos y Bebidas
 - Industria Química y Farmacéutica
 - Alimentación Animal
 - Otras industrias

3.1.2 Filosofía organizacional⁷

MISIÓN

Empresa agroindustrial dedicada al cultivo y procesamiento de la caña de azúcar para elaborar productos y prestar servicios acordes con las necesidades del mercado nacional e internacional, creando valor económico, valor social y sostenibilidad ambiental para los accionistas, colaboradores y demás grupos de interés.

VISIÓN 2020

Ser una corporación agroindustrial diversificada e internacional que produce alimentos y energía en forma sostenible.

NUESTROS VALORES

- Honestidad: rectitud, transparencia, confianza, coherencia, franqueza, ética.
- Respeto a diferentes puntos de vista, equidad, justicia.
- Compromiso: cumplimiento oportuno de deberes, hacerse cargo, autoerigirse, ir más allá.
- Lealtad a la Organización, a la misión.

MEGA META 2020

- En el año 2020 RIOPAILA CASTILLA S.A será una Corporación rentable, con ingresos equivalentes a US\$1.000 millones, de los cuales el 50% serán originados por productos y servicios diferentes al azúcar, con un margen de

⁷ Tomado de RIOPAILA CASTILLA S.A

EBITDA del 20%. En 2020 el 20% de los ingresos provendrán de actividades desarrolladas fuera de Colombia.

POLÍTICA DE CALIDAD

RIOPAILA CASTILLA S.A. entrega a los clientes un producto que cumple o excede sus requerimientos, a precio competitivo, mediante el uso de la tecnología adecuada, definiendo lineamientos de autonomía y responsabilidad para el personal involucrado, de forma tal que realicen acciones preventivas y de mejoramiento continuo en los diferentes procesos.

Elementos de la Política de Calidad

- Enfoque hacia el Mejoramiento Continuo
- Cumplimiento requisitos de los clientes
- Desarrollo Integral de su Gente

POLÍTICA AMBIENTAL

RIOPAILA CASTILLA S.A. es una empresa comprometida con el respeto por el medio ambiente a través del mejoramiento continuo de sus procesos, la implementación de prácticas dirigidas al uso racional de los recursos, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de la legislación ambiental vigente.

POLÍTICA DE CONTROL Y SEGURIDAD

RIOPAILA CASTILLA S.A. establece medidas apropiadas de control y seguridad en los procesos de producción y despacho de azúcar y derivados, con el fin de controlar los riesgos de contaminación con sustancias ilícitas y los que afecten la integridad física de funcionarios y bienes de la Empresa.

POLÍTICA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

RIOPAILA CASTILLA S.A. tiene definida una misión, valores y visión de largo plazo, conocida y compartida por todos sus Colaboradores y que le permite establecer los objetivos estratégicos para alinear todas las actividades de la Compañía.

POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD

Con el fin de asegurar la confianza, la reputación de la empresa y la sostenibilidad

del negocio en el largo plazo, RIOPAILA CASTILLA S.A. asume el compromiso de gestionar sus negocios creando valor económico y social; haciendo uso eficiente de los recursos naturales; a través de un diálogo fluido con sus grupos de interés, reconociendo sus necesidades y expectativas, y mediante la adopción de medidas

En caminadas a generar valor compartido, en el marco de la ética, los valores corporativos, los principios globalmente aceptados y el respeto por los Derechos Humanos.

POLÍTICA ECONÓMICA Y FINANCIERA

RIOPAILA CASTILLA S.A. es una Compañía rentable que maneja eficientemente todos sus recursos, asegurando un flujo de dividendos estable para sus accionistas y cumpliendo en forma oportuna todas sus obligaciones.

Mantiene adecuadas prácticas financieras, lo que permite hacer un buen uso de los excedentes de efectivo, optimizar los flujos futuros, mantener razonables niveles de endeudamiento y responder de una manera efectiva al impacto de las distintas variables macroeconómicas, cubriendo el riesgo financiero para disminuir su impacto negativo, de forma que se puedan capturar en alguna medida los beneficios de tales cambios, sin realizar transacciones de tipo especulativo.

Mantiene las estructuras necesarias y desarrolla las prácticas indispensables para asegurar el registro contable de todas las operaciones, así como el esquema de reportes necesarios para disponer de información fidedigna, oportuna, veraz y fluida.

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

RIOPAILA CASTILLA S.A. se relaciona con sus grupos de interés relevantes, en el marco de un comportamiento ético fundamentado en los valores corporativos, las normas nacionales y los principios globalmente aceptados, en equilibrio con la sociedad y consolidando la confianza y reputación de la Empresa.

POLÍTICA DE GESTIÓN HUMANA

RIOPAILA CASTILLA S.A. gestiona el Recurso Humano bajo procesos y decisiones orientadas a la atracción del mejor talento calificado, la promoción del buen trato a los colaboradores, el mantenimiento de una remuneración equitativa y competitiva, brindando espacios de crecimiento en conjunto con los jefes, promoviendo que cada persona se haga responsable de su desarrollo y sobre todo, reconociendo al capital humano como el activo intangible de mayor valor en la Compañía. Todo lo anterior enmarcado en el cumplimiento de la normatividad legal nacional e internacional que sobre la materia exista.

POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES (ERM)

RIOPAILA CASTILLA S.A. asume de manera permanente, homologada y coherente las mejores prácticas y metodologías para la administración del riesgo, y promueve y facilita el desarrollo de las competencias para su gestión, buscando incrementar su ventaja competitiva y garantizándola integridad de los recursos empresariales, así como la continuidad y recuperación frente a los diferentes riesgos a los cuales se encuentra expuesta.

POLÍTICA CONTROL INTERNO

RIOPAILA CASTILLA S.A. promueve la cultura de prevención de riesgos, alineada con la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM), control, evaluación y mejoramiento continuo de sus procesos, que le permite tener una seguridad razonable acerca de la consecución de sus objetivos, cumpliendo con las disposiciones regulatorias aplicables, mediante un sistema de control interno basado en los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión.
Política Seguridad Integral

RIOPAILA CASTILLA S.A. establece medidas apropiadas de control, mejoramiento continuo y seguridad en sus procesos, con el fin de controlar los riesgos de contaminación con sustancias ilícitas y los que afecten la integridad física de las personas y bienes de la Empresa, así como la seguridad y salud ocupacional de los Colaboradores y terceros con personal dentro de las instalaciones de la Compañía.

POLÍTICA CONTROL AL LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

RIOPAILA CASTILLA S.A. mantiene y promueve una cultura de no tolerancia al lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT), de manera que todos sus funcionarios anteponen el cumplimiento de las normas y estándares en la materia, al logro de las metas comerciales. Se da cumplimiento a la legislación aplicable y se vela por la adopción de adecuadas y efectivas prácticas de prevención y control para mitigar el riesgo legal, reputación, operativo y de contagio a los que puede verse expuesta.

POLÍTICA DE COMUNICACIONES

RIOPAILA CASTILLA S.A. mantiene el diálogo y una comunicación directa, transparente, oportuna e innovadora con sus grupos de interés, proyectando la responsabilidad social como asunto inherente a la gestión empresarial.

La comunicación relacionada con el producto se ejecuta teniendo en cuenta nuestra responsabilidad frente a los consumidores, de manera clara, veraz y dando cumplimiento a la Ley.

POLÍTICA MANEJO DE LA INFORMACIÓN

RIOPAILA CASTILLA S.A. en el manejo de su información aplica los criterios de seguridad, calidad y cumplimiento y cada área es responsable de establecer medidas de protección en consonancia con su nivel de criticidad. El acceso a la información se otorga de acuerdo con las actividades propias de cada cargo y debe ser suficiente y oportuna para que cada funcionario desarrolle sus actividades y cumpla con sus responsabilidades.

POLÍTICA DE INFORMÁTICA

RIOPAILA CASTILLA S.A. optimiza las tecnologías de información y telecomunicaciones, que sirven de soporte a la estrategia, cumpliendo con los requerimientos propios del negocio y de las regulaciones legales vigentes, respetando los derechos de autor, usando software soportado por un acuerdo de licencia legalmente adquirido y promoviendo una cultura de seguridad de la información en la cual se incluye el uso de claves personales e intransferibles.

POLÍTICA DE COMPRAS

RIOPAILA CASTILLA S.A. busca lograr la mayor eficacia en los procesos de adquisición de tierras, caña, bienes, obras y servicios, para alcanzar sus objetivos empresariales, garantizando el desarrollo sostenible de su entorno, la transparencia e igualdad de oportunidades con todos sus proveedores.

POLÍTICA PROVEEDORES DE CAÑA

RIOPAILA CASTILLA S.A. ofrece a sus proveedores de caña una propuesta de valor agregado de carácter integral, que lo distingue entre los ingenios de la región que compiten por esta materia prima, logrando su idealización y la preferencia entre ellos.

POLÍTICA COMERCIAL

RIOPAILA CASTILLA S.A. provee a sus clientes soluciones integrales, rentables y competitivas que generan valor de acuerdo con sus necesidades y expectativas, ofreciendo un servicio personalizado y oportuno, cumpliendo con los compromisos adquiridos y logrando una relación de socio y aliado con ellos.

3.2 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LAS FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE TESORERÍA

3.2.1 PLANEACIÓN

Inicialmente, se planteó una reunión con el jefe de tesorería con el cual se realizó un pre diagnóstico del área de trabajo conociendo como es su funcionamiento y se llegó a algunos acuerdos entre los cuales están:

1. Realizar un diagnóstico actual a la empresa mediante un formato elaborado por mí para facilitar el desarrollo de la presente pasantía, llamado DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO RIOPAILA CASTILLA S.A, el cual se aplicará al personal con mayor conocimiento en la empresa y quien tuviera más tiempo laborando en ella, logrando de esta manera mejores resultados, este diagnóstico se hizo con el objetivo de hacer una revisión de las funciones y procedimientos que actualmente se ejecutan en la empresa en el área de tesorería.
2. Para realizar el levantamiento de la información acordamos utilizar metodologías como la observación directa y la entrevista.

3.2.2 DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico se realizó una reunión con el jefe de área y se tomó como herramienta el formato DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO RIOPAILA CASTILLA S, A, en el cual se hace un sondeo de la situación actual del área de tesorería a diferentes factores:

RIOPAILA CASTILA S.A. ÁREA DE TESORERÍA		DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE RIOPAILA CASTILLA S.A.	
		Objetivo: identificar y analizar las fallas administrativas y operacionales existentes en el área de tesorería para tomar acciones correctivas.	
N°	CONCEPTO	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Visión.		
2	Misión.		
3	Valores.		
4	Principios.		
5	Organigrama.		
6	Mapa de procesos.		
7	Manual de funciones actualizado.		
8	Se definen y comunican las funciones interrelaciones, responsabilidades y auditorias.		
9	Manejo de archivo y documentación estandarizado (documentos, codificados-identificado y sistemas de acceso a documentos).		
10	Programa de documentos.		
11	Sistema de indicadores y estándares definido y estandarizado.		
12	Seguimiento y control de los procesos definidos y estandarizados.		
13	Procesos de inducción y capacitación.		
14	Instalaciones adecuadas.		
15	Los equipos hardware y software son adecuados.		
16	Se cumplen con los pagos correspondientes de los empleados en general y los proveedores a tiempo para lograr su satisfacción.		
17	Se identifican y gestionan los factores físicos y humanos del ambiente de trabajo para el lograr la conformidad del servicio.		

3.2.3 Resultados que arrojó el diagnóstico

Una vez aplicado el formato de diagnóstico estratégico de RIOPAILA CASTILLA S.A, el jefe de tesorería indicó que se cumple a cabalidad con los lineamientos estratégicos como son la misión, visión, valores y principios, en cuanto a la estructura organizacional se determinó que no se encuentran establecidas las líneas de staff, las cuales son importantes, ya que reflejan el apoyo especializado en las actividades de la empresa mostrándose más fuerte a nivel organizacional, en relación al manual de procesos y procedimientos se encontró que no está establecido y documentado, por ende hasta el momento no se tienen las actividades debidamente controladas ya que no cuentan con herramientas a la mano necesarias para su respectiva medición, aunque tienen métodos de control por experiencia de las actividades pero hace falta un método ya definido para que se les faciliten hacer un mejor control de las actividades que en el área se realizan a diario, finalmente a los empleados se les hace las respectivas capacitaciones en lo que tiene que ver con el funcionamiento de la empresa, y en particular para el área al que se vincule dado a que cuentan con una planta física adecuada para la labor diaria de los empleados y operarios, con el fin de que se sientan a gusto con el trabajo que desempeñan, los equipos tecnológicos que usa la empresa son apropiados ya que cumplen con todas las norma de calidad y características necesarias para su buen funcionamiento.

3.2.3 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO (debilidades y fortalezas)

Debilidades

- La estructura orgánica no refleja líneas de staff, o los diversos tipos de trabajo, especializados que se realizan para mostrar mayor confiabilidad en las actividades que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- No se cuenta con un manual de procesos y procedimientos documentados y a disposición de los empleados por lo que no se permite conocer el funcionamiento interno de lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos de su ejecución de manera que no se tiene el total control de las operaciones.
- Es insuficiente el conocimiento que tiene el personal del área de tesorería acerca de documentación de manual de procesos, y las ventajas que este tiene para la persona del área y de la empresa en general.

- Al no tener un manual de procesos y procedimientos documentados no se da una capacitación e inducción adecuada al personal nuevo, ya que no se describe en forma detallada las actividades de cada puesto.

3.2.3.1 Fortalezas

- Se cuenta con un talento humano especializado para el desarrollo de las actividades operacionales y administrativas del área de tesorería.
- Se cuenta con adecuados recursos financieros, tecnológicos para las actividades diarias del área de tesorería, también con la infraestructura.
- Se encuentra en proceso de diseño el manual de procesos y procedimientos, ya que se hace necesario para poder tener delimitado las responsabilidades y funciones del personal del área de tesorería, como las actividades que cada empleado debe realizar, para evitar funciones y actividades compartidas que no solo redundan en pérdida de tiempo sino también en la disminución de responsabilidades entre los funcionarios del área de tesorería o peor aún de la empresa.

3.2.5 Conclusiones

De acuerdo a la información arrojada por el diagnóstico se llegó a la conclusión que el problema más urgente de resolver es la documentación del manual de procesos y procedimientos debido a la problemática en las áreas operativas de la tesorería ya que se presentan problemas y errores a diario primordialmente con los cajeros pagadores de caja ya que son personas que se están cambiando con frecuencia por ser este un puesto para la disposición de estudiantes que llegan a ser sus prácticas universitarias. Al no tener procedimientos documentados y actualizados es un gran problema para las entidades, al no existir memoria institucional, se concentra en cabeza de individuos aislados y se abre la posibilidad de que el desarrollo de los procesos sea susceptible de diversas interpretaciones, además no se puede realizar un control del desempeño de las actividades al no estar establecidas en ningún documento.

Los manuales de Procesos y Procedimientos proporcionan a los empleados una fuente de consulta de las actividades inherentes a sus cargos, brindando una excelente guía sobre los métodos y actividades presentadas en la consecución del objeto social de la compañía. Otro factor determinante de la necesidad de unos procedimientos actualizados, es la importancia de tener claro como es desarrollado cada proceso de la entidad, para el caso en que un funcionario necesite ser reemplazado por otro, el funcionario entrante puede saber y

conocer exactamente las actividades que debe desarrollar y cómo debe realizarlas.

3.3 ESTADO ACTUAL DE LAS FUNCIONES DEL ÁREA DE TESORERÍA

El ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A posee un área de tesorería conformada por un equipo de trabajo idóneo para cumplir con los requerimientos de la organización. Se realiza un desglose del organigrama de tesorería del ingenio para extraer las funciones que vienen realizando actualmente los empleados. El área está conformada por un gerente de tesorería, un jefe de caja, una auxiliar de caja y un cajero pagador, a continuación se describen las funciones que actualmente realizan cada uno de ellos:

CARGO: GERENTE DE TESORERÍA: Boris Daniel Pallares

Funciones

- Aprobar de las propuestas de pago generadas en el área de caja.
- Realizar los traslados bancarios.
- Consultar saldos en la línea.
- Firmar los cheques y documentos de las diferentes filiales de la compañía.
- Realizar informes mensuales de los movimientos en las diferentes cuentas bancarias que se encuentran registradas a nombre de la compañía y sus filiales.
- Asistir a las asambleas programadas por la junta directiva para informar sobre el estado actual de la compañía.
- Autorizar a sus empleados para realizar reintegros en efectivo de caja menor y transportes a las personas a su cargo mediante su firma.
- Analizar las oportunidades financieras para maximizar las utilidades de la compañía.
- Desarrollar de manera controlada las actividades del cargo, de modo tal que no generen impactos ambientales negativos.
- Desarrollar las actividades en forma tal que se realicen de manera segura y de acuerdo con las disposiciones definidas en la política y la gestión de control y seguridad de la organización.

CARGO: JEFE DE CAJA: Luis Eduardo Arias

Funciones

- Recibir, verificar y asignar cheques u órdenes de pagos a todas las empresas filiales a la corporación. RIOPAILA CASTILLA S.A , incluida esta última

- Generar por el sistema los comprobantes de reversión de: Ingresos, notas bancarias, consignaciones y egresos por las empresas filiales.
- Revisar y confirmar los cheques de Gerencia recibidos por ventas de cachaza, materiales obsoletos u otros subproductos.
- Controlar el envío de los comprobantes de egreso y demás documentos al archivo central.
- Atender personal o telefónicamente a proveedores, contratistas, obreros y empleados sobre las inquietudes relacionadas con pagos.
- Atender solicitudes por parte de los Jefes inmediatos para preparar Informes, análisis de estados de cuentas y documentos.
- Contribuir en el análisis de capital de trabajo de la compañía.
- Desarrollar de manera controlada las actividades del cargo, de modo tal que no generen impactos ambientales negativos.
- Desarrollar las actividades en forma tal que se realicen de manera segura y de acuerdo con las disposiciones definidas en la política y la gestión de control y seguridad de la organización.

CARGO: AUXILIAR DE CAJA: Luz Piedad Clavijo

Funciones

- Planificar la propuesta de pago en SAP a través del programa F110 de Cauca Grande SA y Seguridad Industrial LTDA., así mismo la nómina integral de seguridad.
- Recibir documentos en custodia, verificar sus soportes y realizar la custodia correspondiente.
- Controlar en el sistema y físicamente en fólderes numerados, las custodias de títulos valores, como CDT, pagarés, bonos, cheques, acciones, tarjetas debito y crédito de todas las empresas, para dar información oportuna y precisa.
- Digitar en SAP diariamente los documentos TR, ocasionados por transferencia de fondos entre cuentas bancarias de la empresa.
- Recoger las firmas autorizadas que lleva cada uno de los cheques expedidos, cuando a éstos les falten firmas.
- Recepcionar, ordenar y empastar todos los documentos por pagos, traslados de fondos, generados por caja, tesorería y cartera por cada empresa.
- Desarrollar de manera controlada las actividades del cargo, de modo tal que no generen impactos ambientales significativos.
- Desarrollar las actividades en forma tal que se realicen de manera segura y de acuerdo con las disposiciones definidas en la política y la gestión de control y seguridad de la organización.
- Recibir, verificar y confrontar los títulos valores (CDT, bonos, acciones, filiales, certs, fiducias, pagares, etc.) Que se entregan en custodia a caja.

- Generar la propuesta de pago de proveedores para enviar a la Tesorería para su aprobación.
- Autorizar solicitudes de pagos en efectivo y vales provisionales de caja menor.

CARGO: CAJERO PAGADOR: Mauricio Fernando Torres Ceballos

Funciones

- Organizar los cheques ya impresos, deshojarlos y ordenarlos por empresa (Servicios de Seguridad Industrial, Castilla Cosecha y Riopaila Castilla).
- Preparar los cheques con los sellos respectivos, húmedo y protector, según el caso.
- Manejar por medio de un listado los pagos de las cesantías, constatando firma del beneficiario y dos testigos.
- Separar los anexos de las cesantías para ser entregados a nómina con una relación para el pago de los intereses.
- Manejar adecuadamente los soportes de las cajas menores verificando su monto, el detalle y su autorización de acuerdo a la norma BAB-007.
- Recibir vales provisionales, colocar consecutivo y confrontar a esta solicitud el detalle, el monto y la firma autorizada del área.
- Controlar las fechas de los vales provisionales, pasado cinco días se hace un recordatorio vía e-mail para legalizar los documentos provisionales.
- Digitar en SAP cada CM, creado por cuentas por pagar para generar un desembolso a la caja menor.
- Proveer las cajas menores, tres (3) en total, una vez se desplace a los diferentes bancos para cambiar cheques por efectivo.
- Registrar, contabilizar e imprimir en SAP, el ingreso de efectivo a las cajas menores, verificando el cuadro en el sistema.
- Realizar el cuadro diario de las cajas menores y registrar los datos en el formato correspondiente.
- Manejar, proveer y realizar el cuadro en dólares, en el formato correspondiente e informar el saldo al director de Tesorería.
- Distribuir los desprendibles de pago de nómina al personal planta Castilla.
- Recibir pagos en efectivo por compra de valeras, venta chatarra, transporte y otros.
- Realizar el proceso mensual de cheques de dividendos a los accionistas.
- Entrega de cheques a los accionistas en las oficinas de Belmonte – Cali.
- Realizar consignaciones en efectivo por cada empresa a los accionistas.
- Digitar en SAP el valor mensual de pagos de accionistas en efectivo y pasar a cuentas por pagar con la consignación anexa para su respectiva orden de pago.

- Hacer seguimiento a los cheques por entregar para que sean reclamados y cobrados en el mismo mes.
- Programar solicitudes de transporte y servicios especiales de escolta.
- Desarrollar de manera controlada las actividades del cargo, de modo tal que no generen impactos ambientales significativos.
- Desarrollar las actividades en forma tal que se realicen de manera segura y de acuerdo con las disposiciones definidas en la política y la gestión de control y seguridad de la organización.
- Elaborar los Ingresos de efectivo, por venta de valeras, pago servicio telefónico a residentes en Planta Castilla, y otros.
- Elaborar comprobantes de consignación por cheques girados por la empresa y clientes externos.
- Organizar las órdenes de pago que llegan de contabilidad y nómina (cañas, Proveedores, anticipos, prestaciones, otros).
- Clasificar órdenes de pago por cédula y NIT.
- Cotejar diariamente los soportes que generan las propuestas de pago con las órdenes de pago.
- Colocar el sello en el anverso del cheque para que sea consignado únicamente en la cuenta asignada y colocarles el número de cuenta, cuando se tenga la respectiva instrucción por parte del beneficiario.
- Envío de consignaciones a los bancos, y posterior recepción de los documentos entregados para la respectiva confrontación.
- Archivar y empastar los comprobantes de pago en forma consecutiva de fácil acceso y verificación.
- Enviar mensualmente al archivo central, los comprobantes de egreso por cada empresa, debidamente enumerados

3.4 NIVELES JERÁRQUICOS Y DISTRIBUCIÓN DE AUTORIDAD EN EL ÁREA DE TESORERÍA

3.4.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso donde los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos: hacia el interior de la organización y el exterior de la misma. Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluyen el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. Según publicación hecha por Isabel García Díaz el 9 de abril de (2012), el diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

Por lo anterior la empresa RIOPAILA CASTILLA S.A, definió la estructura actual de la empresa de acuerdo a los cargos que más adelante se describen, analizan y

actualizan cada uno respectivamente, propuesta de estructura acordes a la empresa.

Por las características de la empresa se puede anotar que la dimensión de su estructura son centralizada, en vista que, la especialización en los puestos de trabajo es alta, el control que se realiza de las operaciones tiene un intervalo amplio y hasta se podría decir que no se lleva a cabo, pues, actualmente gracias al sistema que arroja los resultados necesarios se puede obtener un registro de todos los movimientos del área de tesorería, y por último, la autoridad en su totalidad es centralizada, porque las decisiones tanto simples como complejas no se pueden tomar sin el visto bueno del gerente de tesorería.

3.4.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos, la estructura organizacional comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.⁸

Kast y Rosenzweig, (1995) consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización

Para la empresa RIOPAILA CASTILLA S.A, se estableció que la estructura es funcional ya que consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones. Esto representado en ventajas y desventajas de este tipo de estructuras.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

⁸ <http://admindeempresas.blogspot.com>

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

La estructura funcional tiende a crear miopía, ya que cada funcionario solo ve el mundo desde su perspectiva. Muchas veces se levantan barreras entre departamentos dificultando las tareas de cooperación e integración, y facilitando la aparición de centros de poder en la organización.

Esta estructura no desarrolla generalistas, tiene dificultades en adaptarse a las necesidades de los clientes con suficiente visión emprendedora, y presenta límites al crecimiento por saturación en la gerencia general. No obstante, desarrolla competencias funcionales y eficiencia. De hecho, muchas organizaciones acaban organizándose de forma funcional en algún nivel de su estructura.

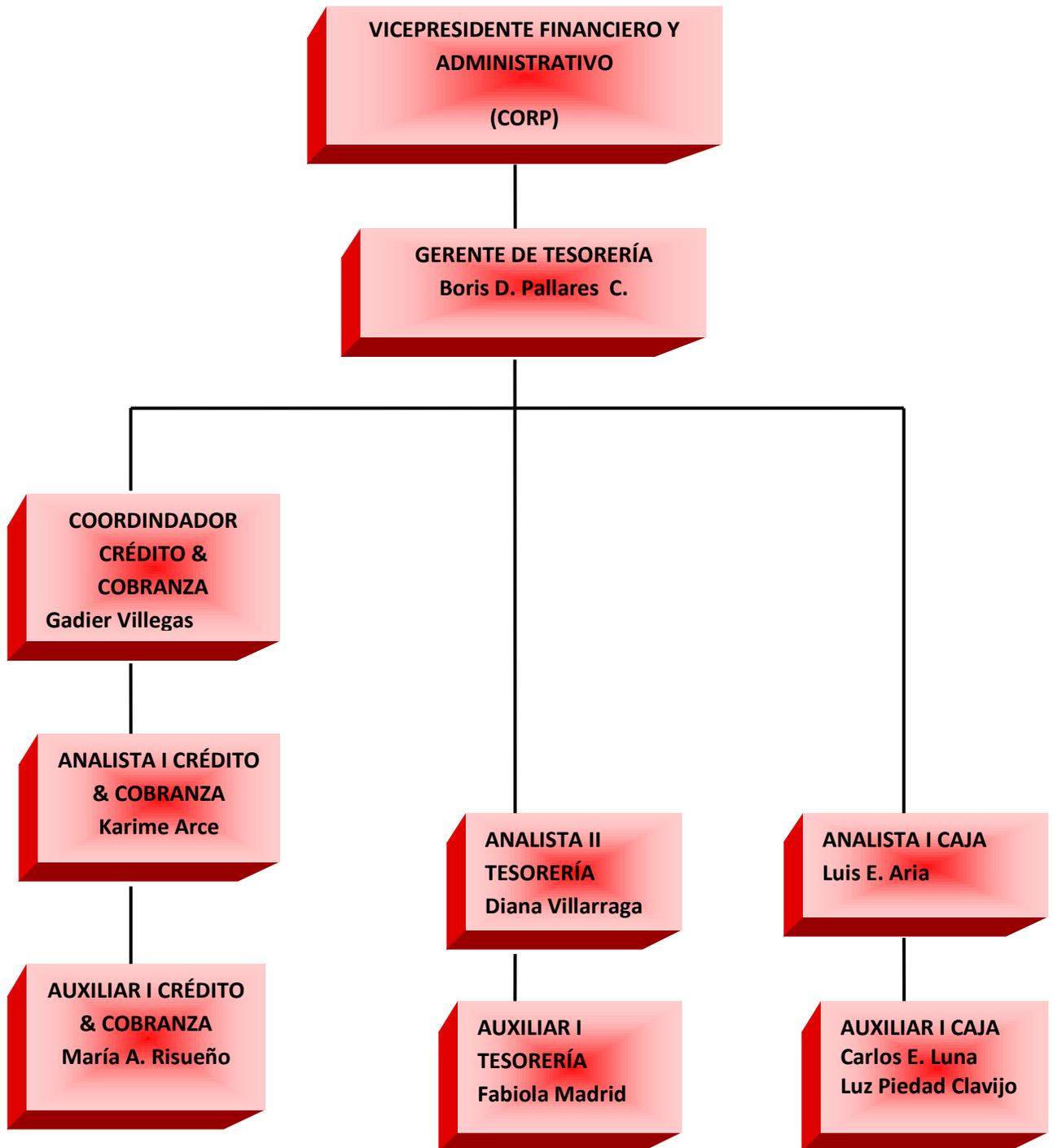
Uno de los límites importantes de la estructura funcional aparece cuando la empresa empieza a actuar en distintos negocios que requieren una respuesta integrada distinta. En este caso, el gerente general, que es el único integrador, se sobrecarga y tiene grandes dificultades para lograr la necesaria integración en cada negocio”.⁹

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa RIOPAILA CASTILLA S.A

9

diagnostico y diseño organizacional para la empresa inversiones y comercializadora súper pubenza limitada “inverpubenza”

Organigrama área de tesorería



Fuente propia de la investigación

3.4.2.1 Tramos de control

Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee. A medida que más grande sea este tramo de control, más eficaz será la organización, en términos de costos. No obstante, se puede encontrar que en ciertos aspectos un tramo de control demasiado amplio afecta el desempeño de los trabajadores, esto porque los supervisores no poseen tiempo para brindar el liderazgo y la ayuda que se requieren.¹⁰

Los tramos de control reducidos, permiten que un gerente pueda mantener un control estricto. Pero además posee ciertas desventajas, entre las que se pueden considerar:

1. Posee un costo elevado, ya que aumenta los niveles de gerencia,
2. Aumentar los niveles de gerencia hace que se disminuya la toma de decisiones y que la alta gerencia por lo general se aíse.
3. Origina que la comunicación vertical se vuelva más compleja dentro de la organización.
4. Fomentan una gran supervisión y desalientan la autonomía y libertad del trabajador.

Como se puede observar las organizaciones buscan por todos los medios reducir gastos y costos, apurar el proceso de toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más estrechamente con sus clientes. Todo lo anteriormente mencionado se consigue con tramos de control amplios; pero para que los gerentes se encuentren seguros que el desempeño de los empleados no se vea afectado, se puede dar cuenta que las organizaciones invierten en capacitar a los trabajadores.

De este modo, se puede notar que el ingenio RIOPAILA CASTILLAS S.A, tiene un tramo de control amplio, en vista de que son pocos los niveles del área de tesorería, además, los cargos suelen tener poca supervisión, esto gracias a la experiencia y compromiso por parte de los empleados que ayuda a que la supervisión por sus superiores sea mínima. Por consiguiente la empresa funciona muy bien con el actual tramo de control; por otro lado la gerencia tiene diez personas bajo su supervisión lo que hace que la supervisión sea mejor y más efectiva a la hora de tomar decisiones en lo referente al área, ya que en cierto

¹⁰ COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Eduardo Amorós, Lambayeque - Perú
Enero 2007

modo se puede interactuar con facilidad con los empleados que están a su cargo en el área de tesorería.

3.4.2.2 Delegación de autoridad

(Definición) La delegación es una transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico.

(Definición) Se entenderá por autoridad, al derecho de ordenar a otro u otros que pertenezcan a la organización y que dependan de quien posee tal autoridad, para que actúen o no actúen, permitiendo por esa vía alcanzar propósitos u objetivos que se integran a las labores que, quien delega, ha dispuesto.

Restricciones:

- Que quien delegue, lo haga dentro de su campo de competencia
- Que la delegación ocurra a un subordinado de dependencia directa

Delegar autoridad permite que una persona tome decisiones y exija obediencia sin necesidad de contar con la aprobación de otro dirigente situado en un nivel jerárquico superior.

Dentro del área de tesorería, existe delegación de autoridad en todos sus niveles puesto que, la empresa es relativamente centralizada, por ende, es bastante la cantidad de autoridad y de responsabilidad que se retiene en la cúspide de la jerarquía, es decir, en el gerente de tesorería. Solo los aspectos que son específicos de los cargos medios son desarrollados con autonomía y autoridad por los empleados que actualmente los tienen; lo que hace necesario y suficiente para agilizar la toma de decisiones. En la empresa se maneja la autoridad de línea la cual detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la empresa hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

Es importante destacar, que la autoridad es desarrollada exclusivamente por el gerente de la empresa, para este caso en particular es del gerente de tesorería.

3.4.2.3 Canales de comunicación

La comunicación es un acto de transmisión de ideas decisorias. Es también la difusión de sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas. Siempre que hay comunicación, hay información. La naturaleza de las relaciones que estructuran la comunicación en la organización es de dos tipos: una comunicación

formal, y una comunicación informal. La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización. Por lo tanto la comunicación formal

Define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse para confirmar el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí. Por otro lado, la comunicación informal se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un empleado siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de comunicación aparece donde

La comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización¹¹

En el ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A, su principal medio de comunicación son los empleados y de manera informal se maneja las relaciones interpersonales directas, tanto para el desempeño de las funciones diarias como para las novedades que se puedan presentar en el área de trabajo. Y de manera formal se maneja la comunicación escrita, como cartas, incapacidades, permisos y memorandos. Esto se realiza cuando la tarea por la que se requiere la comunicación es compleja y debe realizarse de una forma determinada.

¹¹ www.monografias.com/trabajos25/comunicación/comunicación.shtml

3.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS DEL ÁREA DE TESORERÍA

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

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 una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.¹²

Teniendo en cuenta lo anterior en el ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A, se hace necesario realizar un análisis y descripción de cargos con el fin de mejorar y dar mayor claridad a cada uno de los cargos que se desempeñan, generando así

Mayor compromiso parte de los empleados por cumplir a cabalidad sus funciones y velar por que se lleven a cabo los objetivos trazados por la empresa. Las personas que han de desempeñar cualquier función dentro de la empresa, deben procurar adaptarse a las funciones. El análisis de cargos se realizó mediante la aplicación en forma de entrevista estructurada del formulario "Análisis y descripción de los cargos" para todos los empleados del área de tesorería del ingenio localizados en el departamento del cauca. (Ver anexo 1y 2).

¹² <http://www.gestiopolis.com> (administración)

3.5.1 Propuesta de descripción de cargos para el área de tesorería

De acuerdo con la definición de cargos efectuada por el ingenio se observa que existe redundancia y falta de claridad en las funciones realizadas por algunos de los empleados del área, como el caso de la auxiliar de caja en la que existe duplicidad de funciones y actividades. Lo que hace que estas acciones compartidas no solo redundan en pérdida de tiempo si no también en la disminución de eficiencia con sus responsabilidades con el cargo que ocupan en el área, esto hace que existan cargos con funciones de otros cargos y las funciones que se deben cumplir realmente no se realicen a cabalidad.

Por consiguiente, es recomendable detallar más las funciones de los empleados del área, y fusionar algunas de ellas que están siendo redundantes, con el fin de definir y mejorar las funciones que ellos realizan teniendo en cuenta que en estos cargos se tienen demasiadas funciones que en realidad solo están plasmadas en el papel ya que al momento de realizar dichas funciones realmente se estaría cumpliendo con el 70% de las mismas puesto que el resto ya se encuentran implícitas en las funciones ya realizadas. Y en otras es indispensable adicionar otras funciones. (Ver anexo 3).

3.6 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CLAVES PARA EL ÁREA DE TESORERÍA

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las prácticas definidas en la organización.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.¹³ Es necesario identificar los procesos claves que se llevan a cavo y que contribuyen con el mejoramiento y el aumento de la efectividad de la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace una entrevista a los empleados del área, con el fin de saber cuáles son las actividades que se realizan en el área de tesorería, en los diferentes procesos que fueron previamente identificados en el análisis de cargos por parte del pasante. Posteriormente se hace una observación directa, se analiza la información recibida por parte de los empleados, para confirmar su veracidad para poder así proceder a estructurar los procesos claves del área de tesorería.

¹³ <http://www.fodsep.gov.co/>

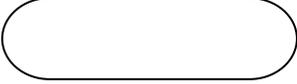
Para el análisis y explicación de los procesos claves del área se tienen en cuenta las siguientes preguntas:

- **¿QUÉ SE QUIERE HACER?:** ¿El qué? Lo cual se interpreta como la actividad que se desarrolla en el procedimiento.
- **¿QUIÉN LO PUEDE HACER?:** ¿El quién? Donde se designa el o los responsables de la actividad o tarea del procedimiento.
- **¿CÓMO SE TIENE QUE HACER?:** ¿El cómo? Define claramente el problema que se quiere resolver, la situación que se quiere mejorar o el producto/servicio a diseñar.
- **¿CUÁNDO SE QUIERE HACER?:** ¿El cuándo? Donde se interpreta como el momento mínimo a máximo en que se debe realizar la actividad.
- **DOCUMENTO QUE SE GENERA:** Documentos Representa el producto cuando se realiza una o más actividades.¹⁴

La representación grafica de las actividades de cada proceso, fue basada en el Diagrama de flujo, vista de la siguiente manera;

Diagrama de flujo: un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa.¹⁵

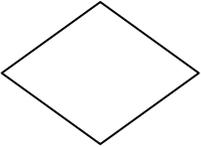
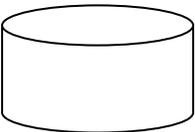
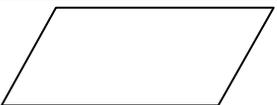
Simbología básica: Los símbolos que normalmente se utilizan en el diseño de los flujos gramas o diagramas de flujo son:¹⁶

SÍMBOLO	NOMBRE	DEFINICION
	Terminal	Indica la iniciación y terminación del procedimiento.
		Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva. Se usa para describir

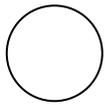
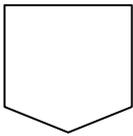
¹⁴ TRABAJO DE GRADO, DIAGNOSTICO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA INVERSIONES Y COMERCIALIZADORA SUPER PUBENZA LIMITADA "INVERPUBENZA" EN LA CIUDAD DE POPAYAN CAUCA

¹⁵ www.luismiguelmanene.com

¹⁶ <http://diagramasdeflujo-edwin.blogspot.com>

	Operación	el trabajo de añadir información a cualquier documento o registro existente.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se utiliza en el proceso y aporta información para que este se pueda desarrollar.
	Almacenamiento en base de datos	
	Almacenamiento manual de datos	

Conector: Es un símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. Normalmente se indica la continuidad de un paso con otro a través de letras o números insertos en el símbolo. El conector puede asumir dos formas.

	De rutina	Representa una conexión o enlace de un paso del proceso con otro dentro de la misma página o entre páginas. El símbolo lleva inserto un número.
	De página	Representa una conexión o enlace en un paso final de la página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continua el flujo grama. El símbolo lleva inserta una letra mayúscula.
	Sentido de circulación del flujo de trabajo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos definiendo de esta manera la secuencia del proceso.

En el anexo 4 se muestra el formato de levantamiento de procesos claves del área de tesorería en el ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A

3.7 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO¹⁷

Para abordar el tema de puestos, debemos iniciar con el conocimiento y entendimiento de los siguientes conceptos:

Concepto de análisis de puestos: es el procedimiento de obtención de la información acerca de los puestos; su contenido, aspectos y condiciones que lo rodean.¹⁸

Puesto: es la menor resultante de la división del trabajo en una organización tiene roles a ser desempeñados por un solo colaborador y perfiles de competencias a ser cumplidos por el mismo.

Posición: conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona dentro de una jerarquía determinada.

Teniendo en cuenta lo anterior se acordó con el jefe del área el método de la encuesta para realizar el análisis de puestos de trabajo en el área de tesorería; cuyo formulario de análisis de puestos fue tomada de la pagina **senres.gov.eco**; ya que es uno de los métodos más empleados en las empresas, donde se les distribuyo a todos los empleados del área un cuestionario muy fácil de completar, para después ser entregados al jefe de área de la empresa y finalmente analizar los datos consignados en dicha encuesta. Por otro lado notamos que existen varios puestos de trabajo en el área de tesorería como: gerente de tesorería, analista I caja, auxiliar de caja, analista II de tesorería, auxiliar I tesorería, coordinador crédito y cobranza, analista I crédito y cobranza, auxiliar I crédito y cobranza. Muchas de las actividades que los empleados realizan no necesariamente tienen que ver con los que realmente tiene que hacer para su cargo. Ya que en el área de tesorería no se tiene una total claridad de las actividades que cada uno debe de hacer para con el cargo y puesto de trabajo. De esta forma cabe destacar el buen desempeño de cada uno de los empleados que en el área laboran a pesar de los inconvenientes con sus redundantes funciones y actividades que a diario se presentan en el área. Lo que significa que cualquier error que pudieren cometer sencillamente recaería sobre la persona en cuestión. Finalmente se puede concluir que en el ingenio no ha realizado un estudio bien definido de los puestos de trabajo que existen actualmente en el área de tesorería.

Reclutamiento: para el reclutamiento del personal se toma como primera medida la convocatoria interna donde se les da a los empleados el privilegio de poder

¹⁷ PIERRE, Louart “ gestión de los recursos humanos”, Barcelona, p. 9

¹⁸ Administración De personal; DE GARY DESSLER

concurrir por los cargos vacantes existentes en la empresa, teniendo en cuenta que los postulados son personas que conocen muy bien la empresa y su funcionamiento viéndose reflejado así la confianza que la empresa tiene para con sus empleados, como segunda medida se hace la convocatoria externa teniendo en cuenta en la parte profesional a personas que hayan estudiado en instituciones educativas reconocidas a nivel nacional, otra opción es la de recurrir a agencias de empleo como lo es el SENA para perfiles técnicos y tecnológicos.

Selección: para la selección de personal ingenio considera que muy importante la experiencia previa de los aspirantes para determinado cargo ya que ayuda al buen desempeño y la coherencia de su trabajo, dentro de la empresa, para el perfil del cargo se considera importante el grado de escolaridad, las recomendaciones, la cercanía al sitio de trabajo. Se tiene en cuenta también pero en un bajo nivel de importancia la edad y el estado civil, finalmente no se le da importancia al sexo para la selección. Se emplean la entrevista personal, pruebas psicotécnicas, se verifican las referencias y se hace el examen médico de ingreso.

Contratación: el ingenio manejan contratos a término definido, indefinido y por consultorías, para el caso del área de tesorería existen dos tipos de contratos el contrato indefinido para el caso del gerente de tesorería, el analista de caja I, la auxiliar de caja I, analista de crédito y cobranza, coordinador de crédito y cobranza. También existe el contrato a termino definido que es el que se hace para los estudiantes de práctica de las diferentes universidades y/o establecimientos educativos avalados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), las consultorías se pagan por prestación de servicios esto es eventual solo en caso de que se requiera alguna actualización de un proceso en particular o para estar al día con normas y reglamentos que son necesarios para el buen desempeño y funcionamiento de la empresa en general. Documentación necesaria para proceder al contrato. (Ver anexo 5)

Inducción: al momento de aceptar a la persona en la empresa, se debe tener previamente toda la información completa de esta y debidamente verificada, como también el cargo que va a ocupar y las funciones que va a realizar, se le brinda información básica acerca de los demás cargos que tienen relación con el va a ejecutar la persona en cuestión, para proceder a ejercer el cargo al momento que sea requerido.

3.8 OBJETIVO DEL PROCESO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Los objetivos del análisis y descripción de cargos son múltiples, sin embargo mencionaremos los siguientes:

Del análisis de puestos:

- Cumplir con las obligaciones del puesto
- Servir de guía a los administradores de la organización

De la descripción del puesto:

- Documentar los distintos puestos de trabajo del área de tesorería del ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A, mediante una descripción exhaustiva de los mismos.
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión del área de tesorería.

3.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Ventajas:

- Permitir al empleado comprender mejor los deberes y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Proporcionar los datos necesarios que puedan utilizarse para lograr un equilibrio en el puesto de trabajo de cada empleado.
- Facilitar la evaluación del desempeño del colaborado.
- Las respuestas escritas en los cuestionarios son una constancia permanente de los hechos en ellos relatados.

Desventajas:

- Las responsabilidades podrían quedar limitadas y el empleado no hace más de lo que le corresponde.
- Al no contar con una estructura organizacional ya implementada, mal podría convertirse en una herramienta de apoyo para la gestión de recursos humanos.
- Eliminar el contacto y el intercambio directo de información con los empleados.
- Las respuestas escritas pueden dejar a un lado algunas cuestiones esenciales
- Pueden surgir problemas de interpretación para quienes lo completan por ejemplo el analista quien es quien relaciona las respuestas.

3.9.1 INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIO¹⁹

A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

En la identificación general se solicita señalar el nombre de la organización, unidad o proceso, puesto, grupo ocupacional; así como su ocupación geográfica y el número de ocupantes que existe en la organización del mismo puesto.

¹⁹ www.senres.gov.eco

B. MISIÓN DE PUESTO

Se detallar un resumen de lo que se hace en el puesto de acuerdo a su naturaleza.

C. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

Se describen las actividades principales del puesto, ya que no deberán exceder de seis.

Se refiere a ¿qué hace? ¿Como lo hace? El ocupante del puesto, no se trata de describir las tareas en detalle; si no, aquellas más relevantes, al redactar las actividades se recomienda usar verbos en infinitivo que las reflejen con exactitud.

D. MISIÓN

Responde a la pregunta por qué existe el puesto en el proceso; es la razón de ser del puesto, su aporte, su participación en la organización; una redacción corta.

E. ROL DEL PUESTO

El rol será definido por los niveles de responsabilidad asignados a los puestos de cada unidad o procesos organizacionales en función de la ejecución de actividades y del aporte de estas, al cumplimiento del portafolio de productos y servicios, se requiere marcar con una x el rol establecido por el puesto que es objeto de análisis. A continuación se detallan las descripciones de los distintos roles asignados a los puestos dentro de la organización propiamente del área de tesorería.

Tabla N° 1

GRADO	DESCRIPCION
Servicio	Constituyen los puestos que ejecutan actividades variadas de servicios; de acuerdo a los procedimientos establecidos y requerimientos de los clientes.
Administrativo	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
Técnico	Estos puestos proporcionan soporte técnico de un oficio específico de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
Ejecución y apoyo tecnológico	Responsable de la ejecución, análisis y investigación de productos y servicios técnicos y tecnológicos.
Ejecución de procesos	Responsable de la ejecución de actividades agregando valor a los productos o servicios que generan el proceso organizacional.
Ejecución y coordinación de procesos	El rol de estos puestos es de ejecución y coordinación de un proceso organizacional que integran varios equipos de trabajo.

Ejecución y supervisión de procesos	El rol de estos puestos es de ejecución y liderazgo de un equipo de trabajo organizacional.
-------------------------------------	---

Fuente: www.senres.gov.eco

F. AYUDA PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Describe los documentos de consulta o sustento necesarios para el ejercicio del puesto; base legal, manuales, resoluciones, procedimientos, políticas, directrices, normas, leyes.

G. INTERFAZ DEL PUESTO

Relaciones internas: relaciones funcionales que se mantienen con otros puestos de trabajo, unidades o procesos dentro de la organización.

Relaciones externas: describe las relaciones personales, organizacionales, clientes y proveedores externos con el propósito de cumplir su misión.

H. FORMACIÓN ACADÉMICA

Son los conocimientos generales y/o especializados, obtenidos mediante la instrucción básica, académica, profesional y especializada, necesarios para el cumplimiento del trabajo de las actividades inherentes al puesto.

I. EXPERIENCIA

En esta línea se debe definir el tipo de educación formal y especializada que se requiere para el desempeño del puesto.

J. CAPACITACIÓN

Se debe detallar los cursos, seminarios, talleres y otros eventos académicos que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.

Específica: se refiere a la capacitación que tiene relación directa con el desarrollo del puesto.

Relacionada: aquella capacitación que tiene relación indirecta con el desarrollo del puesto.

K. SOFTWARE

Se determina el nombre del paquete informático y del dominio desarrollado por el servidor para el cumplimiento de las actividades asignadas para el puesto.

L. IDIOMA

Lenguaje adicional para el ejercicio del puesto, de igual manera se deberá definir el dominio que posee.

M. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA

Es necesario identificar el puesto en el organigrama, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- **Nivel jerárquico:** puesto inmediato superior
- **Subordinación:** inmediato superior a quien rinde informes el ocupante del puesto.
- **Relaciones formales colaterales:** comunicaciones que mantiene el ocupante del puesto con otros puestos.
- **Supervisión:** a quien supervisa el ocupante del puesto.

(Ver anexo 6)

CONCLUSIONES

- El Ingenio Riopaila Castilla S.A. cuenta con el personal adecuado y especializado para el desarrollo de las diferentes actividades operacionales y administrativas en el área de tesorería.
- Hasta el momento no cuentan con un manual de procesos y procedimientos que estén debidamente documentados y a disposición de los empleados, para conocer mejor el funcionamiento interno, en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, de manera que no se tiene total control de las operaciones.
- A pesar de que en le área de tesorería cuenta con el personal idóneo para los cargos que existen, se tiene una falencia en cuanto a la documentación del manual de procesos, ya que al contar con él se darían cuenta de las ventajas que tiene para los empleados del área de tesorería, teniendo en cuenta que él se recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se debe seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla para que sea fácil de entender, y permita a los empleados desarrollar correctamente las actividades propuestas sin temor a errores, evitando funciones y actividades compartidas que no solo redundan en pérdida de tiempo sino también en la disminución de responsabilidades entre los funcionarios del área de tesorería o peor aún de la empresa.
- Al no tener un manual de procesos y procedimientos documentados no se da una capacitación e inducción adecuada al personal nuevo, ya que no se describe en forma detallada las actividades de cada puesto.
- El ingenio RIOPAILA CASTILLA S.A, cuenta con los adecuados recursos financieros, tecnológicos para las actividades diarias del área de tesorería, como también con una buena infraestructura.

RECOMENDACIONES

- Es importante dar a conocer a los nuevos empleados y pasantes del ingenio la historia de la empresa, difundiendo la misión, visión, objetivos, valores, a si como crear un proceso de inducción, para que se familiaricen con ella y así crear sentido de pertenencia de la misma. Logrando de esta manera alcanzar los objetivos propuesto en cada área del ingenio RIO PAILA CASTILLA S.A.
- Crear un proceso de inducción donde se capacite al empleado y le den información de todo lo concerniente a la empresa de lo general a lo particular, definiendo las funciones y responsabilidades que tiene para con el cargo. Evitando de esta manera que hayan malos entendidos por no dedicar tiempo a este proceso tan importante para un empleado y para la empresa misma.
- permitir que los empleados con que más llevan trabajando en la organización sean tenidos en cuenta para las vacantes que se presentan dentro de ella, según sea el cargo.
- Se hace necesario permitir que los empleados realicen funciones lúdicas de sano, esparcimiento que permita la integración con todos los trabajadores del ingenio, ya que estas actividades contribuyen con un mejor desempeño de sus actividades, fortaleciendo los valores de todos y cada uno de los empleados y directivos de la organización.
- Convertir la descripción de cargos y el levantamiento de los procesos claves de la empresa en manuales que sirvan como apoyo tanto para los empleados como para las directivas.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Desarrollo y diseño organizacional, García Díaz Isabel 2012.
- ❖ ADMINISTRACION EN ORGANIZACIONES (EN PAPEL)
F. KAST, J. E. ROSENZWEIG, MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO, 1995
- ❖ COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, “En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas”, Eduardo Amorós, Lambayeque - Perú Enero 2007.
- ❖ PIERRE, Louart “Gestión de los Recursos Humanos”, Barcelona, p. 9
- ❖ Administración De personal; DE GARY DESSLER
- ❖ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos (quinta edición)
- ❖ PALMA, José; ROMERO, José Antonio; Manual de Procedimientos.
- ❖ GUIA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES, es.scribd.com.
- ❖ FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel.(1995) Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, España, Madrid.
- ❖ ROIG IBÁÑEZ, José.(1996), Estudio de los Puestos de Trabajo.

WEBGRAFIA

- ❖ www.virtual.unal.edu.co
- ❖ www.manualdefuncionesdetesorerio.co.com
- ❖ www.riopailacastilla.com
- ❖ Google: portal de búsqueda: [htt://www.google.com.con/](http://www.google.com.con/)
- ❖ <http://books.google.com.co>
- ❖ www.cali.gov.co/administrativo/publicaciones
- ❖ [www.invemar.org.co/.../9627manual de funciones.](http://www.invemar.org.co/.../9627manual_de_funciones)
- ❖ es.scribd.com › [Investigación](#) › [Negocios y economía](#)
- ❖ <http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf>

Anexos

(ANEXO 1)

FORMULARIO PARA ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Identificación del Cargo

Nombre del cargo, Ubicación organizacional, Dependencia:

Departamento:

Sección:

- a. Cargo del jefe inmediato:
- b. Cargos que supervisa: N° personas
- c. Línea de promoción:
- d. N° de personas que desempeñan el cargo:
- e. Nombre y apellido, persona entrevistada:
- f. Fecha análisis:

2. Descripción del Cargo

- a. Definición del cargo:
- b. Funciones diarias:
- c. Funciones periódicas:
- d. Funciones ocasionales:

3. Requisitos del Cargo

A. Educación

¿Cuántos años de estudio necesita una persona para comenzar a desempeñar su cargo?

- a. Educación primaria años
- b. Bachillerato clásico años
- c. Bachillerato comercial años
- d. Bachillerato técnico años
- e. Cursos técnicos (SENA) años
- f. Carrera intermedia de años
- g. Estudios universitarios completos de años
- h. Especialización profesional de años
- i. Cursos especiales en años

Experiencia

1. De acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que Usted tiene del oficio, ¿Cuál es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar a cabalidad ese cargo?

No requiere _____ Años _____

2. ¿En qué tipos de labores es deseable tener experiencia?

C. Adiestramiento

Dada la educación y experiencia anteriores, ¿Qué tiempo tardará un nuevo trabajador en obtener la práctica suficiente para adaptarse a su nuevo cargo?
_____ meses o días

D. Juicio e Iniciativa

1. A través de ¿Cuáles de las siguientes actividades se desarrolla su trabajo?
Ocasionalmente Con frecuencia Con mucha frecuencia

- a) Cumplir órdenes escritas o verbales _____
- b) Realizar operaciones de rutina _____
- c) Efectuar labores de oficina _____
- d) Analizar problemas simples _____
- e) Analizar problemas complejos _____

2. ¿Qué actividades de su trabajo son comprobadas por otras personas distintas a su superior inmediato? Especificar los cargos de esas personas.

3. ¿Qué decisiones puede Usted tomar, al realizar su trabajo, sin consultar con sus superiores?

4. ¿Cuál es, en su opinión, el aspecto más difícil de su trabajo?

E. Habilidad Manual

1. ¿Qué grado de habilidad manual se requiere para que la cantidad y la calidad sea mejor?

____ Poca ____ Mediana ____ grande

¿Para cuáles labores necesita habilidad manual?

F. Supervisión Ejercida

Ante cada uno de los siguientes aspectos, si su intervención es total marque con "T"; si sólo es parcial marque con una "P" en el aspecto correspondiente:

- ____ Asignar trabajos
- ____ Controlar trabajos
- ____ Mantener la disciplina

- ___ Imponer técnicas de trabajo
- ___ Atender reclamos
- ___ Hacer planificación de los trabajos
- ___ Otros (explique)

G. Supervisión Recibida

Señale si la supervisión practicada es:

- ___ Constante
- ___ Periódica
- ___ Esporádica
- ___ Al terminar el trabajo
- ___ No se realiza

H. Responsabilidad por Bienes de la Empresa

MÁQUINAS O EQUIPOS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y PRODUCTOS QUE MANEJA:	VALOR APROX.	USO COLECTIVO O INDIVIDUAL	DAÑO
clase y características especiales			
PARCIAL		TOTAL	

Responsabilidad por Registros e Informes

1. ¿Por cuáles informes responde Usted?
2. ¿Tiene que trabajar con datos confidenciales, cuya divulgación perjudique a personas o intereses de la empresa?
3. Explique qué clase de información confidencial maneja y la frecuencia con que esto sucede.

F. Responsabilidad por Procesos o Error

¿Qué repercusión tiene la no exactitud de cada informe o error cometido en el trabajo; en cuanto a pérdida o deterioro de los elementos bajo su cuidado; fallas del proceso; mala calidad de los productos, etc.?

G. Responsabilidad por Contactos Personales

¿Con qué personas trata asuntos relacionados con el trabajo?

- En su sección _____
- En otras secciones _____
- Con directivos _____
- Con personas externas _____

H. Responsabilidad por Seguridad de Otros

¿En cuáles acciones que realiza dentro de la empresa, debe Usted tener más cuidado, para no causar accidentes o daños en la salud de sus compañeros o personas extrañas a ella?

I. Esfuerzo Físico

1. Indique aproximadamente ¿Cuántas horas está Usted en cada una de las siguientes situaciones, durante la jornada laboral?

- a. En pie horas
- b. Llevando pesos de ____ kilos horas
- c. Sentado horas
- d. Agachado o inclinado horas
- e. Caminando horas
- f. Conduciendo vehículos livianos horas
- g. Conduciendo vehículos pesados horas
- h. Subiendo escaleras horas
- i. Otras (explique) horas

¿Cuáles son las actividades que le exigen un mayor esfuerzo físico?

J. Esfuerzo Mental

1. ¿Cuáles son las labores que le exigen mayor concentración mental?
2. ¿En su trabajo debe efectuar cálculos estimativos? ¿Cuáles?

K. Esfuerzo Visual

¿Cuáles son las labores que le demandan una mayor atención visual?

L. Condiciones de Trabajo Ambientales

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente debe ejecutar su trabajo, señalando los factores que las hacen desagradables y el intervalo de la jornada de trabajo a que están sometidos (ellos)

CONDICIONES AMBIENTALES FACTORES	NORMALES	REGULARES	MALAS	EXTREMAS
Iluminación				
Calor				
Frió				
Humedad				

Ruido				
Polvo				
Ventilación				
Olores				
Gases tóxicos				
Suciedad				
Otros ¿Cuáles?				

(Anexo 2) DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS ACTUALES DE RIOPAILA CASTILLA S.A

Título del cargo	Analista I caja	Cargo del jefe inmediato	Gerente de tesorería
Localización	Vicepresidencia financiera y adm	Cargos que supervisa	Auxiliares de caja (2) estudiante de practica (1)
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Propósito del cargo	Planear, programar, consultar y ejecutar los pagos de la empresa, dentro de las políticas establecidas por la compañía con el objeto de optimizar el manejo y custodia de los recursos financieros		
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprobar las propuestas de pago generadas en el área de caja ➤ Realizar los traslados bancarios ➤ Consultar saldos en línea ➤ Firmar los cheques y documentos de las diferentes filiales de la compañía ➤ Realizar informes mensuales de los movimientos en las diferentes cuentas bancarias que se encuentran registradas a nombre de la compañía y sus filiales. ➤ Asistir a las asambleas programadas por la junta directiva para informar sobre el estado actual de la compañía. ➤ Autorizar a sus empleados para realizar reintegros en efectivo de caja menor y transporte a las personas a su cargo mediante su firma. ➤ Analizar las oportunidades financieras para maximizar las utilidades de la compañía. ➤ Desarrollar de manera controlada las actividades del cargo, de modo tal que no se generen impactos ambientales negativos. ➤ Desarrollar las actividades en forma tal que se realicen de manera segura y de acuerdo con las disposiciones definidas en la política y la gestión de control y seguridad de la organización. 		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica	Contador público o economista		
Formación complementaria	Deseable especialización en finanzas		
Experiencia	Experiencia mínima de 5 años en cargos a fines		
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos en SAP modulo TR ➤ Excel básico, paquete office básico capacidad de negociación, relación interpersonal, capacidad de análisis. 		

Título del cargo	Analista I de crédito y cobranza	Cargo del jefe inmediato	Gerente de tesorería
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	Auxiliar I de crédito y cobranza(1), estudiante de pasantía (1)
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Propósito del cargo	Ejecutar y controlar el proceso de recaudos de acuerdo a las políticas y procedimientos de la compañía, con el objetivo de obtener la recuperación de cartera y así cumplir con los compromisos económicos de la compañía		
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Examinar y controlar la cartera a través de mecanismos de recaudo, con el objetivo de asegurar un flujo de caja constante y permitir cumplir con las obligaciones comerciales y financiera de la compañía ➤ Revisar y aplicar los recaudos de acuerdos a los procedimientos establecidos por la compañía, que permita analizar de la gestión y el comportamiento de la cartera. ➤ Revisar, analizar y liberar los pedidos de acuerdo a la política de la empresa, para así cumplir con los requerimientos que permitan alcanzar un alto nivel de calidad de cartera. 		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica	➤ Profesional en ciencias económicas		
Formación complementaria			
Experiencia	➤ Experiencia mínima de 2 años desempeñando un cargo similar.		
Conocimientos	Manejo de SAP, office intermedio, conocimientos contables.		
Habilidades	Habilidad de liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de análisis.		

Fuente propia de investigación

Título del cargo	Analista II tesorería	Cargo del jefe inmediato	Gerente de tesorería
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Propósito del cargo	Ejecutar y controlar los pagos de obligaciones financiera, inversiones temporales o a la vista, responder por los informes sobre manejo de cuentas de compensación, de forme eficiente y confiable de acuerdo a las condiciones y políticas establecidas por la empresa.		
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejar y cumplir con el pasivo financiero, de acuerdo a los contratos pactados, garantizando el proceso contable y pago oportuno. ➤ Diligenciar y controlar diariamente las declaraciones de cambio de acuerdo a la norma legal, para cumplir con los requerimientos exigido por las entidades gubernamentales. ➤ Revisar y reportar trimestralmente la información exógeno cambiaria a la DIAN, por medio de la recopilación de las diferentes aéreas implicadas, garantizando el reporte oportuno 		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica	Profesional en ciencias económicas.		
Formación complementaria	Preferiblemente con especialización en comercio exterior y cambios		
Experiencia	2 años desempeñándose en cargos similares.		
Conocimientos	Conocimiento en SAP, office intermedio, conocimiento cantable y régimen cambiario.		
Habilidades	Ágil, proactiva, excelentes relaciones interpersonales, facilidad para adaptarse a cambios y trabajo e equipo.		

Título del cargo	Auxiliar I caja	Cargo del jefe inmediato	Analista I caja
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
propósito del cargo	Manejar, controlar y suministrar información sobre propuestas de pago, cheques, efectivo y custodias, manteniendo en óptimo estado los recursos de valor dentro de los objetivos de cumplimiento y calidad establecidos por la compañía, con el fin de garantizar y dar cumplimiento a las obligaciones con tesoreros, internas y externas oportuna y satisfactoriamente.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar la propuesta de pago en SAP a través del programa F110 de cauca grande SA y seguridad industrial LTDA, así mismo la nomina integral de seguridad. ➤ Recibir documentos en custodia, verifica sus soportes y realizar la custodia correspondiente. ➤ Controlar en el sistema y físicamente en fólderes numerados, las custodias de títulos valores, como CDT, pagares, bonos, cheques. acciones, tarjetas debito y crédito de todas las empresas, para dar información oportuna y precisa. ➤ Digitar en SAP diariamente los documentos TR, ocasionados por transferencias de fondos entre cuentas bancarias de la empresa. ➤ Recoger las firmas autorizadas que lleva cada uno de los cheques expedidos cuando a estos les faltan firmas. ➤ Recepcionar, ordenar y empastar todos los documentos por pagos trasladados de fondos, generados por caja, tesorería y cartera por cada empresa. ➤ Desarrollar de manera controlada las actividades del cargo, de modo tal que no generen impactos ambientales significativos. ➤ Desarrollar las actividades en forma tal que se realicen en forma segura y de acuerdo con las disposiciones definidas en la política y la gestión de control y seguridad de la organización. ➤ Recibir, verificar y confrontar los títulos valor (CDT, bonos, acciones, filiales, certs, fiducias, pagares) que se entregan en custodia a caja. ➤ Generar la propuesta de pagos de proveedores para enviar a la tesorería para su aprobación. ➤ Autorizar solicitudes de pagos en efectivo y vales provisionales de caja menor. 		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica	Profesional en administración de empresas, contador público o economista		
Formación complementaria	Preferiblemente con especialización en finanzas		
Experiencia	Con experiencia mínima de 2 años en cargos similares o afines		
Conocimientos	Conocimientos en SAP modulo TR. Docunet, Excel intermedio, Microsoft office.		
Habilidades	Capacidad innovadora en el desarrollo y mejoramiento de los proceso, satisfaciendo los requerimientos de la organización, de transformación integral de negociación y buenas relaciones interpersonales.		

Título del cargo	Auxiliar I crédito y cobranza	Cargo del jefe inmediato	Analista I crédito y cobranza
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Propósito del cargo	Consultar y aplicar los recaudos de las ventas de productos terminados de los clientes nacionales y del exterior, a través de la sucursal virtual bancaria y la información suministrada por los distritos de ventas y clientes, con el fin de mantener actualizada la cartera y contribuir con el cumplimiento de las metas trazadas por el área y la organización.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consultar y realizar informes diarios de consignaciones pendientes por aplicar, de acuerdo a los datos obtenidos por la sucursal virtual bancaria, con el fin de garantizar a los distritos de ventas una información fidedigna y actualizada ➤ Revisar y aplicar oportunamente los recaudos realizados por los clientes nacionales y del exterior, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la compañía, para contribuir al mantenimiento de la cartera actualizada. ➤ Elaborar y enviar estados de cuenta y extractos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, a través del sistema de información, con el fin de brindar oportunamente información actualizada y fidedigna. 		
REQUISITOS DEL CARGO			
Formación básica	Técnico o profesional en contaduría o administración de empresas		
Formación complementaria			
Experiencia	1 año desempeñando cargos similares		
Conocimientos	Manejo de office Manejo de SAP Conocimientos contables		
Habilidades	Relaciones interpersonales, facilidad para adaptarse a cambio, trabajo en equipo, aprendizaje y adaptación rápida, motivación por el logro.		

Título del cargo	Auxiliar I tesorería	Cargo del jefe inmediato	Analista II de tesorería
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Propósito del cargo	Recibir, tramitar y organizar la correspondencia y el manejo documentado, aplicado procedimientos definidos, garantizando información confiable y oportuna.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tramitar, despachar y archivar la documentación del área en forma ordenada, asegurándola consecución oportuna y eficaz de la información. ➤ Actualizar los saldos diarios en las cuentas bancarias a través de los portales de las entidades, garantizando información confiable y oportuna para la toma de decisiones. ➤ Realizar traslados y cargar archivos para pago a proveedores y accionistas con su correspondiente verificación de archivos procesados. 		
REQUISITOS DEL CARGO			
Formación básica	Tecnología en administración o contabilidad		
Formación complementaria			
Experiencia	1 año en cargos similares o afines		
Conocimientos	Manejo de office(Word, Excel, power point) SAP Técnicas de correspondencia y archivo Manejo equipos de oficina		
Habilidades	Redacción y manejo de documentos Facilidad para seguir instrucciones verbales y escritas. Buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo.		

Título del cargo	Coordinador crédito cobranza	Cargo del jefe inmediato	Gerente de tesorería
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	Analista de crédito y cobranza (1) Auxiliar I crédito y cobranza(1) Estudiante en práctica(1)
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Propósito del cargo	Planear, controlar ya administrar el proceso de recaudo mediante la información de clientes de acuerdo con las políticas vigentes de la compañía permitiendo contribuir al flujo de caja para la toma de decisiones y sostenibilidad de la compañía.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover y contribuir con el desarrollo del recurso humano dentro de las políticas de la compañía, para tener personal capacitado y cumplir con el requerimiento operacional de la empresa. ➤ Incentivar y motivar la participación de los colaboradores en los comités de cartera de acuerdo a los convenios establecidos para seguimiento de clientes crítico en la gestión comercial. ➤ Evaluar y asignar cupos, administrar y monitorear la cartera a través de mecanismos de análisis con el propósito de controlar su cumplimiento y garantizar el recaudo oportuno de las obligaciones de los clientes. ➤ Facilitar y brindar información adecuada de nuestros clientes de acuerdo a la política de confidencialidad de la compañía y las prácticas comerciales con el fin de colaborar con otras compañías en los análisis, estudios de crédito y seguimiento de los clientes. 		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica:	Profesional en ciencias económicas.		
Formación complementaria:	Deseable con especialización en finanzas.		
Experiencia:	Experiencia mínima de cinco (5) años en cargos similares, preferiblemente con dos (2) en cartera y crédito.		
Conocimientos	Manejo de Sap, office intermedio, análisis financieros conocimientos contables		
Habilidades	Habilidades de negociación, liderazgo. Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de análisis.		

Título del cargo	Gerente de tesorería	Cargo del jefe inmediato	
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	Jefe de crédito y cobranza (1) y jefe de caja (1)
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Propósito del cargo	Planear, administrar, dirigir y ejecutar actividades relacionadas con el manejo de los recursos monetarios provenientes de los ingresos operacionales para atender los gastos acorde con el presupuesto de la empresa, las políticas y normatividad vigente, con el objeto de procurar rentabilidad en el manejo del capital de trabajo, para contribuir con la generación de valor y continuidad del negocio.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibir, verificar y asignar cheques u órdenes de pago a todas las empresas filiales a la corporación RIOPAILA CASTILLA S.A, incluida esta última. ➤ Generar por el sistema los comprobantes de reversión de ingresos notas bancarias, consignaciones y egresos por las empresas filiales. ➤ Revisar y confirmar los cheques de gerencia revividos por las ventas de cachaza, materiales obsoletos u otros subproductos. ➤ Controlar el envío de los comprobantes de egreso y demás documentos al archivo central. ➤ Atender personal o telefónicamente a proveedores, contratistas, obreros y empleos sobre las inquietudes relacionadas con pagos. ➤ Atender solicitudes por parte de los jefes inmediatos para preparar informes, análisis de capital de trabajo de la compañía. ➤ Desarrollar de manera controlada las actividades del cargo, de modo tal que no generen impactos ambientales negativos. ➤ Desarrollar las actividades en forma tal que se realicen de manera segura y de acuerdo con las disposiciones definidas en la política y la generación de control y seguridad de la organización. 		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica	Profesional en ciencias económicas		
Formación complementaria	Deseable con especialización en finanzas		
Experiencia	Con siete (7) años de experiencia en aéreas afines, preferiblemente con (5) años en tesorería.		
Conocimientos	Legislación bancaria y financiera, Microsoft office avanzado, con énfasis en Excel y herramientas financieras, y amplios conocimientos de SAP (arp), ingles avanzadas.		

Título del cargo	Analista I caja	Cargo del jefe inmediato	Gerente de tesorería
Localización	Vicepresidencia financiera y adm	Cargos que supervisa	Auxiliares de caja (2) estudiante de practica (1)
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Propósito del cargo	Planear, programar y ejecutar los pagos de todas las contrataciones por concepto de servicios y suministros que la empresa adquiera con terceros, adema de los pagos por concepto de salarios y prestaciones con el personal vinculados laboralmente con la empresa, lo cual afecta el flujo de caja de la tesorería y que conlleva a una eficiente administración de los recursos monetarios de la empresa.		
Responsabilidades	<p>Gestión del plan de pago: Realizar y ejecutar la programación de pagos establecidos por la compañía mediante la utilización de sap para cumplir con las obligaciones internas. Como son la nomina de la compañía, pago de proveedores del comercio y de caña. Ctas, contratistas de mano de obra.</p> <p>Desarrollo del talento: Coordinar capacitar a los colaboradores de las cajas dentro de las políticas de la compañía a fin de obtener un alto desempeño del personal a cargo.</p> <p>Registro contable: Ejecutar el pasivo financiero mediante la herramienta de SAP con el propósito de tener información actualizada y para toma de decisiones.</p> <p>Web proveedores Brindar información a todos los proveedores a través de la página web con el propósito de brindar información a los proveedores.</p>		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica	Contador público o economista		
Formación complementaria	Deseable especialización en finanzas		
Experiencia	Experiencia mínima de 5 años en cargos a fines		
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos en SAP modulo TR ➤ Excel básico, paquete office básico capacidad de negociación, relación interpersonal, capacidad de análisis. 		

Fuente propia de investigación

ANEXO (3) DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS ACTUALIZADOS DE RIOPAILA CASTILLA S.A

Título del cargo	Analista I de crédito y cobranza	Cargo del jefe inmediato	Gerente de tesorería
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	Auxiliar I de crédito y cobranza(1), estudiante de pasantía (1)
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Propósito del cargo	Ejecutar y controlar el proceso de recaudos de acuerdo a las políticas y procedimientos de la compañía, con el objetivo de obtener la recuperación de cartera y así cumplir con los compromisos económicos de la compañía		
Responsabilidades	<p>Análisis de cartera: Examinar y controlar la cartera a través de mecanismos de recaudo, con el objetivo de asegurar un flujo de caja constante y permitir cumplir con las obligaciones comerciales y financiera de la compañía.</p> <p>Registro de recaudos: Revisar y aplicar los recaudos de acuerdos a los procedimientos establecidos por la compañía, que permita analizar de la gestión y el comportamiento de la cartera.</p> <p>Aprobación de pedidos: Revisar, analizar y liberar los pedidos de acuerdo a la política de la empresa, para así cumplir con los requerimientos que permitan alcanzar un alto nivel de calidad de cartera.</p> <p>Atención clientes externos: Atender y brindar información requerida en el tiempo necesario optimizando los recursos con el fin de alcanzar la satisfacción de los clientes.</p>		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica	➤ Profesional en ciencias económicas		
Formación complementaria			
Experiencia	➤ Experiencia mínima de 2 años desempeñando un cargo similar.		
Conocimientos	Manejo de SAP, office intermedio, conocimientos contables.		
Habilidades	Habilidad de liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de análisis.		

Fuente propia de investigación

Titulo del cargo	Analista II tesorería	Cargo del jefe inmediato	Gerente de tesorería
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	
DESCRIPCION DEL CARGO			
propósito del cargo	Ejecutar y controlar los pagos de obligaciones financiera, inversiones temporales o a la vista, responder por los informes sobre manejo de cuentas de compensación, de forme eficiente y confiable de acuerdo a las condiciones y políticas establecidas por la empresa.		
Responsabilidades	<p>Pasivo financiero: Manejar y cumplir con el pasivo financiero, de acuerdo a los contratos pactados, garantizando el proceso contable y pago oportuno.</p> <p>Declaraciones de cambio: Diligenciar y controlar diariamente las declaraciones de cambio de acuerdo a la norma legal, para cumplir con los requerimientos exigido por las entidades gubernamentales.</p> <p>Reporte de información exógena cambiaria: Revirar y reportar trimestralmente la información exógena cambiaria a la DIAN, por medio de la recopilación de las diferentes aéreas implicadas, garantizando el reporte oportuno.</p> <p>Pagos en moneda extranjera compra y venta de divisas: Elaborar los pagos en moneda extranjera por concepto de suministro y servicios, llamados de margen, venta de divisas de acuerdo a las condiciones pactadas garantizando el cumplimiento.</p>		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica	Profesional en ciencias económicas.		
Formación complementaria	Preferiblemente con especialización en comercio exterior y cambios		
Experiencia	2 años desempeñándose en cargos similares.		
Conocimientos	Conocimiento en SAP, office intermedio, conocimiento cantable y régimen cambiario.		
Habilidades	Ágil, proactiva, excelentes relaciones interpersonales, facilidad para adaptarse a cambios y trabajo e equipo.		

Titulo del cargo	Auxiliar I caja	Cargo del jefe inmediato	Analista I caja
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
propósito del cargo	Manejar, controlar y suministrar información sobre propuestas de pago, cheques, efectivo y custodias, manteniendo en optimo estado los recursos de valor dentro de los objetivos de cumplimiento y calidad establecidos por la compañía, con el fin de garantizar y dar cumplimiento a las obligaciones con tesoreros, internas y externas oportuna y satisfactoriamente.		
Funciones	<p>Procedimientos de pagos: Verificar, efectuar y ejecutar la programación de pagos establecidos por la compañía a través del programa SAP. Nomina.</p> <p>Procedimientos de pago: Verificar efectuar y ejecutar la programación de pagos establecidos por la compañía a través del programa SAP. Proveedores.</p> <p>Procedimientos de pagos en efectivo: Verificar y garantizar la disponibilidad de dinero en efectivo para pago de obligaciones internas.</p> <p>Procedimientos de pago en cheques: Verificar y garantizar la disponibilidad de cheques para pago de obligaciones internas y externas.</p> <p>Procedimientos de pago en consignaciones: Verificar y garantizar la transacción oportuna en consignaciones, de obligaciones internas y externas.</p> <p>Custodia de títulos valores: Verificación, registro, custodia y administración de títulos valores de la organización.</p>		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica	Profesional en administración de empresas, contador público o economista		
Formación complementaria	Preferiblemente con especialización en finanzas		
Experiencia	Con experiencia mínima de 2 años en cargos similares o afines		
Conocimientos	Conocimientos en SAP modulo TR. Docunet, Excel intermedio, Microsoft office.		
Habilidades	Capacidad innovadora en el desarrollo y mejoramiento de los proceso, satisfaciendo los requerimientos de la organización, de transformación integral de negociación y buenas relaciones interpersonales.		

Título del cargo	Auxiliar I crédito y cobranza	Cargo del jefe inmediato	Analista I crédito y cobranza
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	
DESCRIPCION DEL CARGO			
Propósito del cargo	Consultar y aplicar los recaudos de las ventas de productos terminados de los clientes nacionales y del exterior, a través de la sucursal virtual bancaria y la información suministrada por los distritos de ventas y clientes, con el fin de mantener actualizada la cartera y contribuir con el cumplimiento de las metas trazadas por el área y la organización.		
Funciones	<p>Información de recaudo: Consultar y realizar informes diarios de consignaciones pendientes por aplicar, de acuerdo a los datos obtenidos por la sucursal virtual bancaria, con el fin de garantizar a los distritos de ventas una información fidedigna y actualizada.</p> <p>Registros de recaudo: Revisar y aplicar oportunamente los recaudos realizados por los clientes nacionales y del exterior, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la compañía, para contribuir al mantenimiento de la cartera actualizada.</p> <p>Estados de cuenta: Elaborar y enviar estados de cuenta y extractos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, a través del sistema de información, con el fin de brindar oportunamente información actualizada y fidedigna.</p>		
REQUISITOS DEL CARGO			
Formación básica	Técnico o profesional en contaduría o administración de empresas		
Formación complementaria			
Experiencia	1 año desempeñando cargos similares		
Conocimientos	Manejo de office Manejo de SAP Conocimientos contables		
Habilidades	Relaciones interpersonales, facilidad para adaptarse a cambio, trabajo en equipo, aprendizaje y adaptación rápida, motivación por el logro.		

Título del cargo	Auxiliar I tesorería	Cargo del jefe inmediato	Analista II de tesorería
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Propósito del cargo	Recibir, tramitar y organizar la correspondencia y el manejo documentado, aplicado procedimientos definidos, garantizando información confiable y oportuna.		
Funciones	<p>Manejo correspondencia: Tramitar, despachar y archivar la documentación del área en forma ordenada, asegurándola consecución oportuna y eficaz de la información.</p> <p>Consulta saldos diarios: Actualizar los saldos diarios en las cuentas bancarias a través de los portales de las entidades, garantizando información confiable y oportuna para la toma de decisiones.</p> <p>Pago proveedores: Realizar traslados y cargar archivos para pago a proveedores y accionistas con su correspondiente verificación de archivos procesados.</p> <p>Dividendos: Organizar y tramitar el pago de dividendos a los accionistas teniendo en cuenta las instrucciones impartidas por parte de ellos con el fin de cumplir a entera satisfacción.</p>		
REQUISITOS DEL CARGO			
Formación básica	Tecnología en administración o contabilidad		
Formación complementaria			
Experiencia	1 año en cargos similares o afines		
Conocimientos	Manejo de office(Word, Excel, power point) SAP Técnicas de correspondencia y archivo Manejo equipos de oficina		
Habilidades	Redacción y manejo de documentos Facilidad para seguir instrucciones verbales y escritas. Buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo.		

Título del cargo	Coordinador crédito cobranza	Cargo del jefe inmediato	Gerente de tesorería
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	Analista de crédito y cobranza (1) Auxiliar I crédito y cobranza(1) Estudiante en práctica(1)
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Propósito del cargo	Planear, controlar ya administrar el proceso de recaudo mediante la información de clientes de acuerdo con las políticas vigentes de la compañía permitiendo contribuir al flujo de caja para la toma de decisiones y sostenibilidad de la compañía.		
Funciones	<p>Entrenamiento y desarrollo: Promover y contribuir con el desarrollo del recurso humano dentro de las políticas de la compañía, para tener personal capacitado y cumplir con el requerimiento operacional de la empresa.</p> <p>Liderazgo comercial: Incentivar y motivar la participación de los colaboradores en los comités de cartera de acuerdo a los convenios establecidos para seguimiento de clientes crítico en la gestión comercial.</p> <p>Asignación de cupos y análisis de Cartera: Evaluar y asignar cupos, administrar y monitorear la cartera a través de mecanismos de análisis con el propósito de controlar su cumplimiento y garantizar el recaudo oportuno de las obligaciones de los clientes.</p> <p>Atención clientes externos: Facilitar y brindar información adecuada de nuestros clientes de acuerdo a la política de confidencialidad de la compañía y las prácticas comerciales con el fin de colaborar con otras compañías en los análisis, estudios de crédito y seguimiento de los clientes.</p> <p>Aprobación de pedidos: Revisar, analizar y evaluar los pedidos de acuerdo a las políticas establecidas en la compañía, para cumplir con los requerimientos que permitan alcanzar un alto nivel de calidad de cartera.</p>		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica:	Profesional en ciencias económicas.		
Formación complementaria:	Deseable con especialización en finanzas.		
Experiencia:	Experiencia mínima de cinco (5) años en cargos similares, preferiblemente con dos (2) en cartera y crédito.		
Conocimientos	Manejo de Sap, office intermedio, análisis financieros conocimientos contables		
Habilidades	Habilidades de negociación, liderazgo. Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de análisis.		

Título del cargo	Gerente de tesorería	Cargo del jefe inmediato	
Localización	Vicepresidencia financiera y administrativa	Cargos que supervisa	Jefe de crédito y cobranza (1) y jefe de caja (1)
DESCRIPCION DEL CARGO			
Propósito del cargo	Planear, administrar, dirigir y ejecutar actividades relacionadas con el manejo de los recursos monetarios provenientes de los ingresos operacionales para atender los gastos acorde con el presupuesto de la empresa, las políticas y normatividad vigente, con el objeto de procurar rentabilidad en el manejo del capital de trabajo, para contribuir con la generación de valor y continuidad del negocio.		
Funciones	<p>Administrar el ciclo del flujo de efectivo: Asegurar el normal desarrollo de la operación, mediante transferencias electrónicas y utilizando cuentas recaudadora en bancos cercanos a los clientes para una transferencia eficiente de fondos y un perfecto control de pagos.</p> <p>Optimización del capital de trabajo: Realizan un tránsito del efectivo a los inventarios (proveedores nacionales y extranjeros), procurando obtener un recaudo eficiente de la cartera de clientes, cumpliendo con las obligaciones comerciales y financieras, para volver a tener la liquidez necesaria con el fin de garantizar la operación de la empresa aun tomando créditos bancarios.</p> <p>Manejo de liquidez: Controlar el dinero proveniente de los ingresos operacionales y las inversiones fijas y temporales, mediante procedimiento y políticas para la consecución de créditos (obligaciones financieras de corto o largo plazo), control de las cuentas por pagar por el suministro de insumos para garantizar la operación y el manejo de activos productores de renta.</p> <p>Desarrollo personal: Acompañar y motivar los colaboradores del área de trabajo a través del levantamiento de necesidades de capacitación, reuniones de equipo primario. Feedback, en busca de un equipo de alto desempeño.</p>		
PERFIL DEL CARGO			
Formación básica	Profesional en ciencias económicas		
Formación complementaria	Deseable con especialización en finanzas		
Experiencia	Con siete (7) años de experiencia en áreas afines, preferiblemente con (5) años en tesorería.		
Conocimientos	Legislación bancaria y financiera, Microsoft office avanzado, con énfasis en Excel y herramientas financieras, y amplios conocimientos de SAP (arp), ingles avanzadas.		

Fuente propia de investigación

(Anexo 4)

FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA

 RIOPAILA CASTILLA <small>C O M P R O M I S O D E S D E 1 9 2 8</small>					
Nombre del Proceso (2)					
Nombre del procedimiento (3)					
Código (4)					
Versión (5)					
Fecha (6)					
OBJETIVO (7)					
ALCANCE (8)					
Desde			Hasta		
RESPONSABLE (9)					
DEFINICIONES (10)					
REQUERIMIENTOS (11)					
LEGALES			OTROS		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES (12)					
Nº Orden	Que debe hacer	Quien lo debe hacer	Como lo debe hacer	Cuando lo debe hacer	Documento soporte
ANEXOS (13)					
ELABORADO POR (14)		APROBADO POR		REVISADO POR	

- (1)** Encabezado, donde se identifica el nombre de la entidad.
- (2)** Nombre del proceso al que pertenece el procedimiento.
- (3)** Nombre del procedimiento.
- (4)** Código del procedimiento; las dos primeras letras corresponden al procedimiento, y los tres últimos corresponden al orden en que esta el proceso (qué lugar ocupa).
- (5)** Corresponde al número de veces que se han realizado mejoras o ajustes.
- (6)** Corresponde a la fecha de elaboración del procedimiento.
- (7)** Objetivo del procedimiento (que se pretende alcanzar con la realización del procedimiento).
- (8)** Corresponde a la actividad inicial y final del procedimiento.
- (9)** Persona sobre quien recae la responsabilidad que el procedimiento se ejecute de forma directa.
- (10)** Definiciones: Glosario del procedimiento, con términos muy técnicos o desconocidos.
- (11)** Corresponde a la normatividad que respalda al proceso y/o procedimiento.
- (12)** Corresponde al cuerpo del procedimiento, donde se describe: el ¿qué?, el ¿Quién?, el ¿cómo?, el ¿Cuándo?, y el documento generado.
- (13)** Pertenece al respaldo del producto generado.
- (14)** Corresponde a los espacios que se deben diligenciar con el nombre de quien realizó el procedimiento, quien lo revisó y quien aprobó el procedimiento dentro de la entidad.²⁰

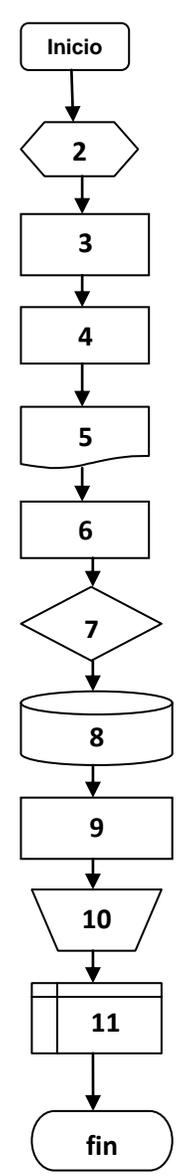
²⁰Trabajo de grado “Elaboración de manual de procedimientos en las áreas correspondientes a finanzas y personal del hospital universitario san José del municipio de Popayán, Departamento del Cauca”. Solís Soriana y Guerra Rafael. Universidad del Cauca. 2007

 <small>COMPROMISO DESDE 1928</small>	Nombre del Proceso:			
	caja menor			
	Nombre del procedimiento:			
	registro y control de caja menor			
	Código:			
Versión:				
Fecha :				
OBJETIVO				
Definir los pasos para reglamentar la constitución, funcionamiento y la ejecución de los recursos por medio de la caja menor para atender las necesidades urgentes de las diferentes dependencias del ingenio, a efecto de guiar en el desarrollo de los mismos y evitar la duplicidad de las acciones.				
ALCANCE				
Desde		Hasta		
RESPONSABLE : Auxiliar de caja				
DEFINICIONES				
Caja menor: la caja menor, es un fondo que se crea en las empresas para manejar pequeños desembolsos, y se asigna a una persona como responsable de su manejo.				
REQUERIMIENTOS				
LEGALES		OTROS		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
Nº	Que debe hacer	Quien lo debe hacer	Como lo debe hacer	Cuando lo debe hacer
1	Organizar los cheques impresos	Cajero pagador	De deshojan y ordenan por empresa (servicios de seguridad	Cada quincena

			industrial, CASTILLA COSECHA y RIOPAILA CASTILLA).	
2	Preparación de los cheques	Cajero pagador	Se le ponen, los sellos respectivos, húmedos y protectores, según el caso.	diariamente
3	Pago de cesantías	Cajero pagador	Se maneja un listado de los pagos a cesantías, constatando la firma del beneficiario y dos testigos, después se separan los anexos de las cesantías para ser entregados a nomina con una relación para el pago de los intereses.	anualmente
4	Manejar los soportes de caja menor.	Cajero pagador	Se verifica el monto, el detalle y la autorización de acuerdo a las normas establecidas.	Diariamente
5	Recibir vales provisionales	Cajero pagador	Se coloca el consecutivo de los vales para luego confrontar a esta solicitud el detalle, el monto y la firma autorizada del área.	Diariamente
6	Controlar las fechas de los vales provisionales	Cajero pagador	Pasado cinco días se hace un recordatorio vía e-mail para legalizar los documentos provisionales.	semanalmente
7	Proveer las caja menores	Cajero pagador	Se digita en SAP cada CM, creado por cuentas por pagar para generar un desembolso a la caja menor.se provee las cajas tres cajas, una vez se desplace a los diferentes bancos para cambiar cheques por efectivo.	semanalmente
8	Registrar, contabilizar e imprimir en SAP el ingreso de efectivo a las cajas menores	Cajero pagador	Se verifica el cuadro en el sistema para luego registrar los datos en el formato correspondiente.	semanalmente
9	Cuadre en dólares	Auxiliar de caja I	Se manejo , provee y se realiza el cuadro en dólares en el formato correspondiente e informar el saldo al director de tesorería	semanalmente
10	Recibo de pagos en efectivo	Cajero pagador	Se reciben pagos por concepto de	Diariamente

			valeras, venta de chatarra, transporte y otros.	
11	Pago de accionistas	Auxiliar de caja I	Se llenan los cheques con sus respectico sellos de para el pago de los dividendo de los accionistas y se entregan en las oficinas de Belmonte- Cali. Y se realiza consignaciones para los accionistas.	Mensualmente
12	Registra el pago de accionistas	Cajero pagador	Se digita en SAP el valor de pagos de accionistas en efectivo y se pasa a cuentas por pagar con la consignación anexa para su respectiva orden de pago.	Mensualmente
ANEXOS				
ELABORADO POR MAURICIO FERNADO TORRES CEBALLOS, pasante de la universidad del cauca		APROBADO POR Gerente de tesorería		REVISADO POR

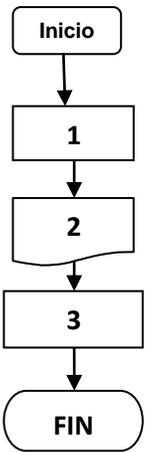
 RIOPAILA CASTILLA <small>C O M P R O M I S O D E S D E 1 9 2 8</small>	Proceso: CAJA MENOR
	Procedimiento: registro y control de caja menor Responsable: jefe de caja I

ACTIVIDAD	CAJA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar los cheques impresos 2. Preparar los cheques 3. Pago de cesantías 4. Manejar los soportes de caja menor. 5. Recibir vales provisionales. 6. Controlar las fechas de los vales provisionales 7. Proveer la caja menor. 8. Registrar y contabilizar e imprimir en SAP el ingreso de efectivo a las cajas menores. 9. Cuadre en dólares. 10. Pago de accionistas 11. Registra el pago de accionistas 	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 2{{2}} 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[/5/] 5 --> 6[6] 6 --> 7{7} 7 --> 8[(8)] 8 --> 9[9] 9 --> 10[/10/] 10 --> 11[11] 11 --> fin([fin]) </pre>

ELEBORADO POR	APROBADO POR	REVISADO POR
MAURICIO FERNANDO TORRES PASANTE DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA	Gerente de tesorería	

 RIOPAILA CASTILLA <small>COMPROMISO DESDE 1928</small>		Nombre del Proceso: Registro de ingresos		
		Nombre del procedimiento: Registro y control de ingresos por ventanilla		
		Código:		
		Versión:		
		Fecha :		
OBJETIVO				
Mantener el control de los ingresos por las diferentes operaciones que realizan las unidades administrativas del ingenio.				
ALCANCE				
Desde		Hasta		
RESPONSABLE: cajero pagador				
DEFINICIONES				
REQUERIMIENTOS				
LEGALES		OTROS		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
Nº	Que debe hacer	Quien lo debe hacer	Como lo debe hacer	Cuando lo debe hacer
1	Informar verbalmente el ingreso de efectivo por ventanilla para realizar los pago correspondiente	cajero pagador	Entrega el “Efectivo o “Cheque” o “Transferencia Electrónica” por el concepto correspondiente a recepción de ingresos de la Tesorería.	2 veces a la semana

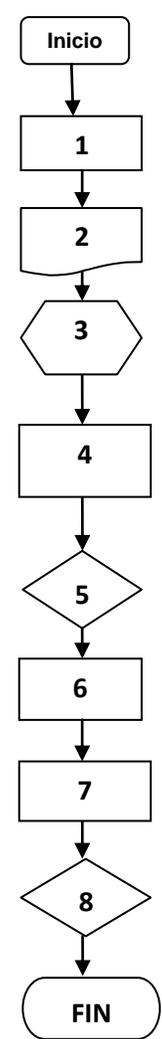
2	Recibir en "efectivo" o "cheque" o "Transferencia electrónica"	Área de caja Tesorería	<p>elabora un "Recibo de Ingresos" en original y tres copias; distribuye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Original del "Recibo de Ingresos" al interesado, • 1ª y 2ª copia "Recibo de Ingresos" retiene para posteriormente enviarla al Departamento de Contabilidad. • 3ª copia la archiva. 	2 veces a la semana
3	Recibir efectivo y cheques	Cajero pagador	<p>elabora una "Relación de ingresos recibidos" para Conocer el monto de lo recibido. Al siguiente día hábil antes de las 3:00 p.m. efectúa el Deposito en la Institución Bancaria correspondiente.</p>	Diario
4	Recibir copia del "Ficha de depósito" del banco	Cajero pagador	<p>Se Obtiene copia fotostática de la "Ficha de depósito". Extrae primera y segunda copia del "Recibo de Ingresos" y la "Relación de ingresos recibidos" e imprime las "pólizas", a partir de estos documentos elabora la "Póliza- Cierre del día" en original y 2 copias, integra los Documentos y envía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia de la "Ficha de depósito", primera copia del "Recibo de Ingresos", las "pólizas", el original y 2ª copia de la "Póliza- Cierre del día", se envía al Departamento de Contabilidad. • La copia fotostática de la "Ficha de depósito", la segunda copia del "Recibo de Ingresos", original de la "Relación de ingresos recibidos" y la 1ª copia de La "Póliza- Cierre del día" se archiva en el consecutivo. 	Semanalmente
ANEXOS				
ELABORADO POR		APROBADO POR	REVISADO POR	
MAURICIO FERNADO TORRES CEBALLOS, pasante de la universidad del cauca		Gerente de tesorería		

 RIOPAILA CASTILLA <small>C O M P R O M I S O D E S D E 1 9 2 8</small>	Proceso: Registro de ingresos	
	Procedimiento: Registro y control de ingresos por ventanilla	
	Responsable: Cajero pagador	
ACTIVIDAD	CAJA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar verbalmente el ingreso de efectivo por ventanilla realizar los pago correspondiente. 2. Recibir en “efectivo” o “cheque” o “Transferencia electrónica” 3. Recibir copia del “Ficha de depósito” del banco 	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> FIN([FIN]) </pre>	
ELEBORADO POR	APROBADO POR	REVISADO POR
MAURICIO FERNANDO TORRES PASANTE DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA	Gerente de tesorería	

		Nombre del Proceso:		
		Pago a proveedores		
		Nombre del procedimiento:		
		Código:		
		Versión:		
		Fecha :		
OBJETIVO				
ALCANCE				
Desde		Hasta		
RESPONSABLE				
Jefe de caja				
DEFINICIONES				
REQUERIMIENTOS				
LEGALES		OTROS		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
Nº	Que debe hacer	Quien lo debe hacer	Como lo debe hacer	Cuando lo debe hacer
1	Recepcionar las ordenes De pagos realizadas por contabilidad	Auxiliar de caja	Se recepciona las órdenes de pago según su monto y especificidad, paga luego ser clasificadas.	diariamente
2	Clasificar órdenes de pago.	Auxiliar de caja	Estas órdenes se clasifican por cédulas y Nit en orden de llegada.	2 veces a la semana
3	Generar la propuesta de pago.	Auxiliar de caja	Esto se hace mediante el programa SAP a proveedores.	Semanalmente
4	Cotejar las órdenes de pago.	Auxiliar de caja	Las órdenes que ya se han recibido se las clasifican con la información que genera la propuesta de pago, para así tener el respectivo	Semanalmente

			soporte para la aprobación de la propuesta.	
5	Imprimir el soporte de pago	Auxiliar de caja	Este se hace por medio de transferencias (KT) y luego se cotejan con las órdenes de pago ya cotejadas.	Semanalmente
6	Revisión de las propuestas de pago	Jefe de caja	Se revisa cada una de las órdenes de pago efectuadas, para la respectiva aprobación de la propuesta de pago.	Semanalmente
7	Subir al sistema la propuesta de pago	Auxiliar de caja	La propuesta de pago es subida al sistema SAP, con el valor total en pesos y el total de registros.	Semanalmente
8	Verificación de saldos bancarios	Gerente de tesorería	Se verifica el saldo en cada una de las cuentas que tiene el ingenio, esto con el fin de enviar la propuesta de pagos al banco que tenga saldo para la respectiva dispersión del dinero.	Diariamente
ANEXOS				
ELABORADO POR		APROBADO POR	REVISADO POR	
MAURICIO FERNADO TORRES CEBALLOS, pasante de la universidad del cauca		Gerente de tesorería		

 RIOPAILA CASTILLA <small>C O M P R O M I S O D E S D E 1 9 2 8</small>	Proceso: Pago a proveedores Procedimiento: Responsable: Jefe de caja
--	---

ACTIVIDAD	CAJA
1.Recepcionar las ordenes De pagos realizadas por contabilidad 2. Clasificar órdenes de pago 3. Generar la propuesta de pago 4. Cotejar las órdenes de pago 5. Imprimir el soporte de pago 6. Revisión de las propuestas de pago 7. Subir al sistema la propuesta de pago 8. Verificación de saldos bancarios	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{{3}} 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8{8} 8 --> FIN([FIN]) </pre>

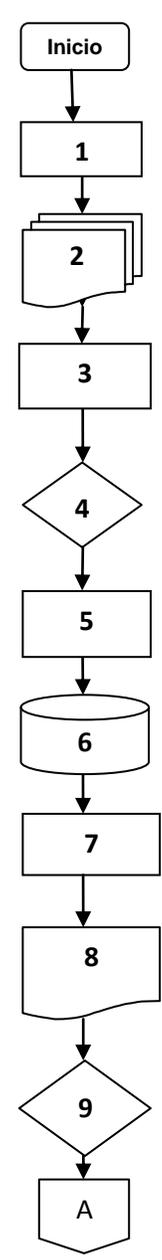
ELEBORADO POR	APROBADO POR	REVISADO POR
MAURICIO FERNANDO TORRES PASANTE DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA	Gerente de tesorería	

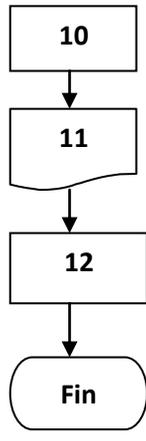
 RIOPAILA CASTILLA <small>COMPROMISO DESDE 1928</small>		Nombre del Proceso: Pagos dividendos ordinarios y extraordinarios		
		Nombre del procedimiento: Registro y control de programación para pagos de cheques y transferencias electrónicas.		
		Código:		
		Versión:		
		Fecha :		
OBJETIVO				
Obtener la autorización de los pagos a los usuarios internos o externos a través de la programación de los mismos.				
ALCANCE				
Desde		Hasta		
RESPONSABLE : Gerente de tesorería				
DEFINICIONES				
Cheques: es un documento contable de valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta (por ejemplo, el titular), extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta la cual se expresa en el documento, prescindiendo de la presencia del titular de la cuenta bancaria.				
REQUERIMIENTOS				
LEGALES		OTROS		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
Nº	Que debe hacer	Quien lo debe hacer	Como lo debe hacer	Cuando lo debe hacer
1	Recepción de órdenes de pago	Auxilia de tesorería I	Se reciben las órdenes de pago realizadas por contabilidad para los pagos correspondientes de los dividendos, luego se clasifican las	mensualmente

			órdenes de pago en dos grupos según sea la vía de pago del accionista (transferencia electrónica o mediante cheque).	
2	Organizar las órdenes de pago	Cajero pagador	Las órdenes de pago de los grupos son organizadas por numero de cedula y NIT en orden ascendente.	Mensualmente
3	Generación de propuesta de pago	Jefe de caja	La propuesta se hace por medio del sistema SAP para el grupo de transferencia electrónica, luego se coteja las órdenes de pago con la información que genera la propuesta de pago anterior, para así tener el respectivo soporte para la aprobación del pago.	Mensualmente
4	Imprimir el soporte pago	Auxiliar de caja I	Este se hace por medio de transferencias (KT) y después se coteja con las órdenes de pago ya cotejadas.	Mensualmente
5	Revisar las propuesta de pago	Auxiliar de caja I	Se revisa todas las órdenes y se comprueba que estén bien, para hacer la aprobación del pago de ellas.	Mensual
6	Subir propuesta de pago	Jefe de caja	Se sube la propuesta de pagos al sistema SAP, con el valor total en pesos y el total de registros.	Mensual
7	Verificar los saldos	Gerente de tesorería	Se verifica los saldos bancarios en las diferentes cuentas de ingenio, para saber cuáles de ellos tiene saldo,	Diariamente
8	Enviar propuesta de pagos a los bancos	Gerente de tesorería	Se envía la propuesta de pagos hecha al bando que tenga saldo, para hacer la respectiva dispersión del dinero a los socios.	Mensualmente
9	Pagar a los accionistas con vía de pago "cheque"	Auxiliar de caja	Se imprime consecutivamente cada cheque, se le pone a cada uno los sellos respectivos, húmedos y	Mensualmente

			protector, según sea el caso. Por último se recogen las firmas autorizadas que llevan cada uno de los cheques expedidos, y colocar el sello en el anverso del cheque para que sea consignado únicamente en la cuenta asignada, colocar el número de cuenta cuando se tenga la respectiva instrucción por parte del beneficiario (levantamiento del sello).	
10	Endosar cheques	Auxiliar de caja I	Se endosa los cheques cuando se tenga las instrucciones del beneficiario para que así se hagan las respectivas consignaciones. Luego se realizan las consignaciones en los diferentes formatos de consignación según sea el banco para realizar el pago.	Mensualmente
11	Envío de consignación a los bancos	Cajero pagador	Se hace el envío de las consignaciones a los bancos y posteriormente se hace la recepción de los documentos entregados para la respectiva confrontación.	Mensualmente
12	Entrega de cheques	Cajero pagador	Se hace entrega de los cheques a los accionistas en las oficinas del edificio Colombia en Cali (valle).	Mensualmente
ANEXOS				
ELABORADO POR MAURICIO FERNADO TORRES CEBALLOS, pasante de la universidad del cauca		APROBADO POR Gerente de tesorería	REVISADO POR	

 RIOPAILA CASTILLA <small>C O M P R O M I S O D E S D E 1 9 2 8</small>	<p>Proceso: Pagos dividendos ordinarios y extraordinarios</p> <hr/> <p>Procedimiento: Registro y control de programación para pagos de cheques y transferencias electrónicas.</p> <p>Responsable: gerente de tesorería</p>
---	---

ACTIVIDAD	CAJA
<ol style="list-style-type: none"> 1.Recepción de órdenes de pago 2. Organizar las órdenes de pago 3. Generación de propuesta de pago 4. Imprimir el soporte pago 5. Revisar las propuesta de pago 6. Subir propuesta de pagos 7. Verificar los saldos 8. Enviar propuesta de pagos a los bancos 9. Pagar a los accionistas con vía de pago cheque 10. Endosar cheques 11. Envió de consignación a los bancos 12. Entrega de cheques 	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4{4} 4 --> 5[5] 5 --> 6[(6)] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9{9} 9 --> A[/A/] </pre>

	 <pre> graph TD 10[10] --> 11[/11/] 11 --> 12[12] 12 --> Fin([Fin]) </pre>	
ELEBORADO POR	APROBADO POR	REVISADO POR
MAURICIO FERNANDO TORRES PASANTE DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA	Gerente de tesorería	

ANEXO 5

Documentos Generales de contratación

- Hoja de Vida
- Dos (2) fotos (3 x 4 cm) a color con fondo azul.
- Original y cuatro (4) fotocopias de la Cédula ampliada. (Por ambos lados)
- Fotocopia del diploma de bachiller y acta de grado
- Fotocopia de la carrera técnica, tecnológica o profesional (para éste último también acta de grado)
- Fotocopias de la formación complementaria que relaciona en la hoja de vida (cursos, seminarios, diplomados, especializaciones)
- Constancia original de las semanas cotizadas en la EPS actual incluidos cotizante y beneficiarios.
- Constancia vigente de afiliación a un fondo de pensiones y cesantías.
- Certificado laboral de los (3) tres últimos empleadores o personales (en caso de no tener experiencia laboral) con 6 meses de vigencia.
- Certificado Judicial vigente y dos (2) fotocopias (Opcional).
- En caso de ser hombre: Original y dos (2) fotocopias de la libreta militar ampliada por ambos lados (Opcional).

Documentos específicos:

- Profesionales: Tarjeta Profesional
- Técnicos Electricistas: Tarjeta CONTE
- Motoristas: Pase de Conducción de 5ta Categoría

Documentación para Afiliación de beneficiarios a caja de compensación y/o EPS:

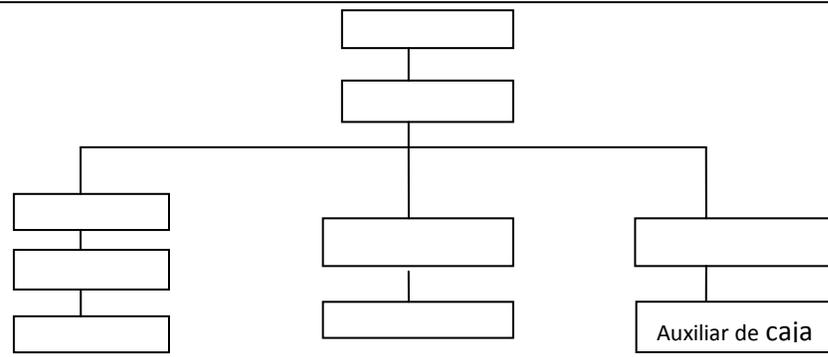
- **Hijos:** Dos fotocopias del Registro Civil de nacimiento para menores de 18 años y tarjeta de identidad, cedula de ciudadanía para hijos entre los 18 y 25 años, certificado de escolaridad, con edad, nivel y asignación académica, declaración extra juicio de dependencia económica para hijos mayores de 18 años, si tiene hijos con discapacidad permanente debe traer la certificación original del médico tratante.
- **Cónyuge:** Fotocopia cedula, Registro Civil de matrimonio o declaración extra juicio de convivencia.
- **Padres:** Registro civil de nacimiento de las personas a vincular, fotocopia de las cedula de ciudadanía de su(s) padres(s), fotocopia Registro Civil del trabajador. Padres mayores de 60 años certificados de supervivencia, Declaración extra juicio de dependencia económica, constancia del fondo de pensiones donde certifique que el padre NO recibe pensión (personas mayores de 60 años)

Nota: Esta documentación es indispensable para proceder a la firma de contrato.

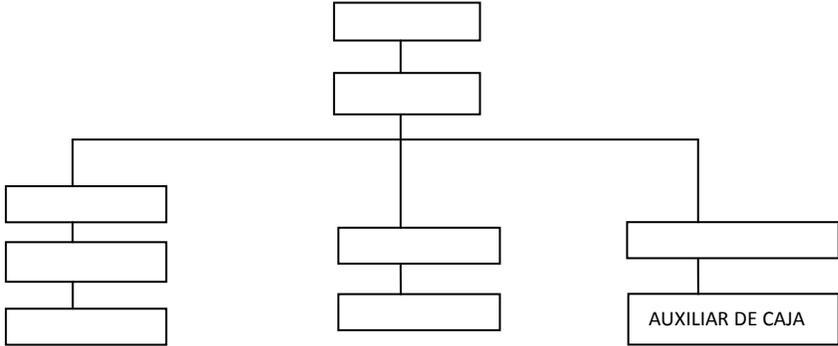
ANEXO 6

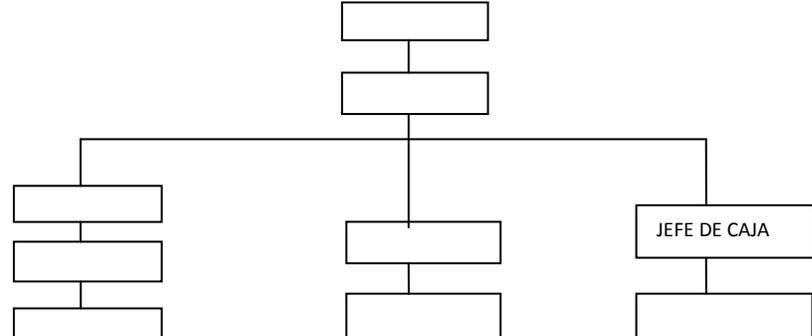
FORMULARIO DE ANALISIS DE PUESTOS

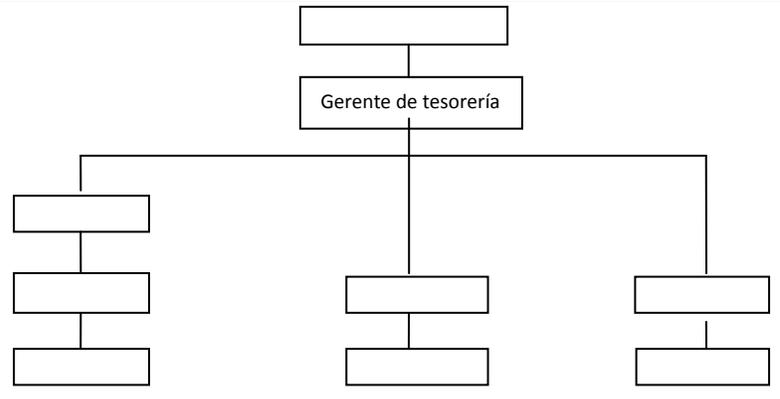
A. Identificación general:	
Organización: RIOPAILA CASTILLA S.A	
unidad o proceso: CAJA MENOR	
Puesto: AUXILIAR DECAJA	
Ubicación geográfica:	
N° de ocupantes del mismo puesto: 1	
B. Misión del puesto:	
<p>Manejar, controlar y suministrar información sobre propuestas de pago, cheques, efectivo y custodias, manteniendo en óptimo estado los recursos de valor dentro de los objetivos de cumplimiento y calidad establecidos por la compañía, con el fin de garantizar y dar cumplimiento a las obligaciones con terceros, internas y externas, oportunamente y satisfactoriamente.</p>	
C. Atribuciones y responsabilidades asignadas al puesto:	
1.procedimientos de pago	
2.procedimientos de pago en efectivo	
3.procedimientos de pago en cheques	
4.procedimientos de pago en consignaciones	
D. INTERFAZ:	
INTERNO	EXTERNO
Jefe de caja Estudiante en práctica(cajero pagador) Contabilidad Nomina	Bancos Proveedores del comercio Proveedores de caña Accionistas: castilla, Riopaila, agrícola, seguridad.
E. ROL DEL PUESTO:	
NO PROFESIONALES	
servicios	
administrativo	
técnico	
PROFESIONALES	
ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	
ejecución de procesos x	
ejecución y supervisión de procesos	
ejecución y coordinación de procesos	
F. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	
Documentos, normas, políticas, instrumentos, etc., de apoyo necesarios para el desarrollo del puesto	
SAP, normas de auditorías, políticas económicas y financieras.	

G. INSTRUCCIONES FORMALES:			
	TITULO		
Educación básica			
Bachiller			
Técnico			
Profesional	Administradora de empresas		
Diplomado superior			
Especialista			
Maestría o PHD			
H. EXPERIENCIA:			
5 años de experiencia en el cargo			
I. CAPACITACIÓN			
Detallar los cursos, seminarios, u otros eventos de formación que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.			
ESPECIFICA	RELACIONADA		
Capacitación en el manejo del programa SAP			
J. SOTFWARE (tipo de software y nivel de dominio)			
Señalar el nombre del paquete informático aplicado para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto.			
Paquete	Avanzado	Intermedio	Básico
SAP	X		
MICROSOFT OFFICE	X		
EXCEL		X	
K. IDIOMA (nivel de dominio)			
El puesto requiere de la aplicación de un idioma? SI ____ NO __X__			
ESPECIFIQUE CUALES	Leído %	Escrito %	Hablado %
L. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD A[] --- B[] B --- C[] B --- D[] B --- E[] C --- F[] C --- G[] D --- H[] E --- I[Auxiliar de caja] </pre>			

A. Identificación general:	
Organización: RIOPAILA CASTILLA S.A	
unidad o proceso: REGISTRO DE INGRESOS	
Puesto: CAJERO PAGADOR	
Ubicación geográfica:	
N° de ocupantes del mismo puesto: 1	
B. Misión del puesto:	
Manejar, controlar y mantener en óptimo estado todos los recursos de valor que reposen de caja, para el oportuno procesamiento y entrega de dichos recursos a sus respectivos beneficiarios en las fechas establecidas, dentro de los objetivos de cumplimiento y calidad para obtener la satisfacción de los clientes internos y externos.	
C. Atribuciones y responsabilidades asignadas al puesto:	
1.preparar y organizar los cheques por empresa(servicios de seguridad industrial, castila cosecha y Riopaila castilla)	
2.manejar los listados de pagos a cesantías	
3.recibir vales provisionales	
4.proveer las cajas menores	
5.envio de consignaciones a los bancos	
6. cotejar diariamente los soportes que generan las propuestas de pago.	
D. INTERFAZ:	
INTERNO	EXTERNO
Auxiliar de caja jefe de caja gerente de tesorería contabilidad cartera	Proveedores Entidades Bancarias
E. ROL DEL PUESTO:	
NO PROFESIONALES	
servicios administrativo técnico	
PROFESIONALES	
ejecución de procesos de apoyo y tecnológico X	
ejecución de procesos	
ejecución y supervisión de procesos	
ejecución y coordinación de procesos	
F. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:	
Documentos, normas, políticas, instrumentos, etc., de apoyo necesarios para el desarrollo del puesto	
SAP, auditorias, políticas económicas y financieras	

G. INSTRUCCIONES FORMALES:			
	TITULO		
Educación básica			
Bachiller	Bachiller académico		
Técnico			
Profesional	Estudiante en práctica de administración de empresas, economía, contaduría.		
Diplomado superior			
Especialista			
Maestría o PHD			
H. EXPERIENCIA:			
II. CAPACITACIÓN			
Detallar los cursos, seminarios, u otros eventos de formación que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.			
ESPECIFICA	RELACIONADA		
capacitación en el manejo del programa SAP,			
capacitación en manejo de Excel intermedio			
Manejo de office intermedio			
J. SOTFWARE (tipo de software y nivel de dominio)			
Señalar el nombre del paquete informático aplicado para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto.			
Paquete	Avanzado	Intermedio	Básico
SAP	X		
MICROSOFT OFFICE		X	
EXCEL		X	
K. IDIOMA (nivel de dominio)			
El puesto requiere de la aplicación de un idioma? SI ____ NO <u> X </u>			
ESPECIFIQUE CUALES	Leído %	Escrito %	Hablado %
L. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA			
			

G. INSTRUCCIONES FORMALES:			
	TITULO		
Educación básica			
Bachiller			
Técnico			
Profesional	Contador publico		
Diplomado superior			
Especialista	Especialista en finanzas		
Maestría o PHD			
H. EXPERIENCIA:			
Experiencia mínima de 5 años en cargo a fines			
III. CAPACITACIÓN			
Detallar los cursos, seminarios, u otros eventos de formación que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.			
ESPECIFICA		RELACIONADA	
capacitación en el manejo del programa SAP modulo TR			
J. SOTFWARE (tipo de software y nivel de dominio)			
Señalar el nombre del paquete informático aplicado para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto.			
Paquete	Avanzado	Intermedio	Básico
SAP	X		
EXEL			X
PAQUETE OFFICE			X
K. IDIOMA (nivel de dominio)			
El puesto requiere de la aplicación de un idioma? SI _____ NO <u> X </u>			
ESPECIFIQUE CUALES	Leído %	Escrito %	Hablado %
L. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD A[] --- B[] B --- C[] B --- D[] B --- E[] C --- F[] C --- G[] C --- H[] E --- I[JEFE DE CAJA] I --- J[] </pre>			

G. INSTRUCCIONES FORMALES:			
	TITULO		
Educación básica			
Bachiller			
Técnico			
Profesional	Economista		
Diplomado superior	Especialista en finanzas		
Especialista			
Maestría o PHD			
H. EXPERIENCIA:			
7 años de experiencia en áreas afines, preferiblemente con 5 años en tesorería.			
IV. CAPACITACIÓN			
Detallar los cursos, seminarios, u otros eventos de formación que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.			
ESPECIFICA		RELACIONADA	
Legislación bancaria y financiera			
Programa SAP(erp)			
Herramientas financieras			
J. SOTFWARE (tipo de software y nivel de dominio)			
Señalar el nombre del paquete informático aplicado para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto.			
Paquete	Avanzado	Intermedio	Básico
SAP	X		
Office	x		
Excel	x		
K. IDIOMA (nivel de dominio)			
El puesto requiere de la aplicación de un idioma? SI <u> x </u> NO <u> </u>			
ESPECIFIQUE CUALES	Leído %	Escrito %	Hablado %
ingles	x	x	x
L. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD A[] --- B[Gerente de tesorería] B --- C[] B --- D[] B --- E[] C --- F[] C --- G[] D --- H[] E --- I[] </pre>			

