

MEJORA DE LA EFICIENCIA EN LA EMPRESA SERLOGYC MEDIANTE LA  
APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE INGENIERÍA, EN LA CREACIÓN DE UN  
MANUAL DE FUNCIONES



ANA SOFIA ROJAS CAMARGO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

VILLAVICENCIO-META

2023-1

DOCUMENTO AVANCE - OPCIÓN DE  
GRADO I ORDEN PROFESIONAL  
MODALIDAD “SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN”

ANA SOFIA ROJAS CAMARGO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Asesor

JHON ALEXANDER GONZALEZ

Codirector

CARLOS ANDRÉS MARENCO PORTO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL VILLAVICENCIO

2023

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	4
Presentación del Caso.....	7
Presentación del problema.....	7
Formulación del problema.....	8
Justificación .....	8
Preguntas eje referencial.....	10
Marco Referencial.....	10
Marco Teórico .....	13
Planteamiento de objetivos.....	16
Marco metodológico.....	16
Diseño de la investigación.....	16
Población y muestra .....	19
Técnico e instrumento de recolección de información .....	20
Análisis de datos.....	20
Análisis interno.....	20
Análisis ético .....	22
Análisis y resultados.....	23
Ciclo PHVA.....	23
Descripción del conocimiento adquirido.....	28
Cronograma de actividades.....	29
Referencias bibliograficas.....	29

## 1. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial actual exige a las organizaciones estar en constante evolución y adaptación a los cambios que se presentan. En este sentido, SERLOGYC a través de su marca SER, Bee y Red de Aliados, se ha enfocado en ofrecer soluciones financieras, innovadoras y eficientes a sus clientes y asociados, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida.

En el marco de esta filosofía, surge la iniciativa de mejorar la gestión estratégica de la empresa mediante la implementación del ciclo PHVA, que fue desarrollado por Edwards Deming, que consiste en Planificar, Hacer, Verificar, Actuar para evaluar el estado de la empresa y establecer mejoras que contribuyan a su crecimiento y consolidación en el mercado; el ciclo PHVA es un enfoque sistemático para la mejora continua de los procesos y se basa en el pensamiento basado en riesgos (Betancourt, 2018). En primer lugar, se planifican las mejoras a través de la identificación de problemas o áreas de mejora. Luego, se implementan las mejoras en la forma en que se planeó. A continuación, se verifica el impacto de las mejoras y se evalúa su efectividad. Por último, se actúa para mantener las mejoras implementadas y continuar el proceso de mejora continua.

La implementación del ciclo PHVA permite a la empresa mejorar sus procesos y aumentar su eficiencia y eficacia. Además, proporciona una metodología sistemática para la resolución de problemas y permite adaptarse continuamente a las cambiantes condiciones del mercado y a las demandas de los clientes.

Con la implementación del ciclo PHVA se requiere la necesidad de implementar un organigrama con el fin de desarrollar un manual de funciones de cargo, para definir y clasificar las responsabilidades y funciones de cada uno de los trabajadores, la aplicación de un manual de funciones tiene como objetivo principal describir y definir las responsabilidades, competencias y tareas asociadas a cada puesto de trabajo de una organización.

Desde la creación de las primeras empresas modernas se reflejaba la importancia de establecer y definir los diferentes roles que desempeñaba cada trabajador. Esta idea fue influida en gran medida por la administración científica. Un ejemplo relevante de esta corriente de

pensamiento es la cita de Frederick Taylor: “Si realmente queremos progresar, no podemos permitir que hombres de cualquier tipo o cualquier educación trabajen a su gusto. Necesitamos tener una definición clara de lo que cada hombre debe hacer. No podemos permitir que los hombres piensen por sí mismos, al menos no en el trabajo, y todavía sufriremos por alguna forma de mentalidad autónoma en el trabajo durante mucho tiempo”.

En Colombia, la elaboración de manuales de funciones no es obligatoria según la ley, sin embargo, el Ministerio de Trabajo en la Ley 50 de 1990 establece la responsabilidad del empleador de informar al empleado sobre las condiciones de trabajo, incluyendo sus funciones y responsabilidades (Ministerio de Trabajo, 1990). Por lo tanto, aunque no es un requisito legal, se espera que los empleadores cumplan con esta responsabilidad y proporcionen información clara sobre las funciones y responsabilidades de los trabajadores a sus empleados en el momento de la contratación y durante su empleo.

Además de la Ley 50 de 1990, existe otra normativa relevante que establece responsabilidades para los empleadores en Colombia, la Resolución 2646 del 2008, emitida por el Ministerio del Trabajo, establece disposiciones para la identificación, evaluación y prevención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo (17 de julio del 2008). Esta norma tiene como objetivo proteger la salud mental de los trabajadores al evaluar y prevenir la presencia de factores de riesgo psicosociales en el entorno laboral (Ministerio del Trabajo, 2019). La implementación de un manual de funciones es una herramienta que puede ayudar a las empresas a cumplir con esta normativa, ya que puede ser utilizado para describir con claridad las funciones y responsabilidades de cada trabajador. Esto no solo ayuda a prevenir la aparición de riesgos psicosociales, sino que también contribuye a crear un entorno laboral más seguro, saludable y productivo. Por lo tanto, la adopción de un manual de funciones puede ser una estrategia importante para que las empresas en Colombia garanticen la creación de entornos laborales seguros y saludables para sus trabajadores.

El manual de funciones no solo tiene como objetivo cumplir con la normativa, sino que también puede ser útil en la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, puede ser utilizado en procesos de reclutamiento y selección de personal, en la evaluación de desempeño, en la

elaboración de planes de desarrollo y capacitación y en la gestión eficiente del personal en general. De esta manera, la adopción del manual de funciones se convierte en una estrategia importante para garantizar la creación de entornos laborales seguros y saludables para los trabajadores, y para la gestión eficiente de los recursos humanos de la empresa.

Con estas mejoras, SERLOGYC podrá seguir ofreciendo servicios financieros de alta calidad, fortaleciendo su posición en el mercado y satisfaciendo las necesidades de sus clientes y asociados.

En el ámbito del presente proyecto de grado, se emprende una trascendental travesía hacia la excelencia operativa de la empresa Serlogyc. Este empeño representa la culminación de un proceso iniciado con la meticulosa planificación de la implementación del ciclo PHVA, focalizada en la creación de un manual de funciones. Ahora la mirada se torna hacia la fase de ejecución, donde la teoría debe converger con la práctica. Y los esfuerzos previos deben cristalizarse en mejoras tangibles y sostenibles en la eficiencia empresarial.

## 2. PRESENTACION DEL CASO

La empresa Serlogyc, con el objetivo de fortalecer su posición en el mercado y responder de manera ágil a las cambiantes demandas de los clientes, se embarcó en la implementación del ciclo PHVA como una estrategia integral para mejorar la eficiencia de sus procesos. La etapa de planificación resultó óptima, proporcionando una estructura sólida y metódica para la creación de un manual de funciones. Sin embargo, para consolidar estos avances, es fundamental adentrarse en la ejecución, asegurando la correcta implementación de las directrices establecidas y evaluando su impacto real en la operación diaria de la empresa.

## 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**3.1. Diagnóstico o situación problema.** Serlogyc es una empresa SAS que nació en el año 2012, inicialmente con proyectos de Asistencia Técnica, posteriormente con la implementación de Corresponsales, luego evolucionó a Soluciones Digitales innovadoras y creación de un ecosistema transaccional que beneficie a todos sus aliados, sean Cooperativas, Entidades Financieras, Fondos de Empleados y a la vez a todos sus asociados y clientes.

A lo largo de sus 10 años de funcionamiento, Serlogyc ha evolucionado y adaptado sus actividades para satisfacer las necesidades de los clientes. Sin embargo, la falta de soportes documentados que describen de manera precisa las funciones y responsabilidades de cada cargo ha generado discusiones, confusiones y dificultades en la coordinación y colaboración entre las diferentes áreas.

Esta situación también puede afectar el estudio de tiempos y movimientos, ya que no contar con una descripción clara de las tareas dificulta la elaboración de técnicas más eficientes en la ejecución de los trabajos a realizar, aumentando el tiempo requerido para completarlas y reduciendo la eficiencia en el trabajo. Según Cruelles (2012), “llamado también como estudio de tareas, se dice que es la investigación sistemática de las operaciones que lo componen. El estudio de métodos divide y desglosa en una parte razonable de la tarea y de esta manera sirve para unificar un método operatorio para su ejecución llevando a cabo un punto de partida para una mejora” (Cruelles., p. 43).

La falta de precisión en la descripción de tareas puede reflejar diferentes problemáticas en el entorno laboral, en situaciones en la que los empleados no sepan cómo realizarlas adecuadamente podría presentar retrasos en su ejecución y una disminución en su eficiencia. Asimismo, la presencia de las tareas innecesarias o redundantes implica un aumento en el tiempo requerido para completarlas, lo que afecta la eficiencia global del trabajo. Además la falta de entrenamiento adecuado puede dificultar el cumplimiento de los plazos establecidos, por ende es fundamental proporcionar información detallada sobre los tiempos y movimientos necesarios para llevar a cabo cada trabajo de manera efectiva.

Esta problemática se puede deducir en falta de claridad en la descripción de funciones y responsabilidades de los trabajadores en la empresa Serlogyc.

**3.2. Formulación del problema.** ¿Es necesario que la empresa Serlogyc implemente un manual de funciones para optimizar la distribución interna de los puestos de trabajo y facilitar la coordinación y colaboración entre las diferentes áreas?

### **3.3. Justificación:**

Según Maria I. Molina (2016) Afirma que el beneficio del manual de funciones radica en que son una guía indispensable para las actividades específicas de la empresa. Estos manuales permiten fijar políticas y definir las funciones en cada departamento, lo que ayuda a determinar las responsabilidades asignadas a cada empleado. Esto se hace con un objetivo y beneficio específico en mente.

Los manuales también tienen normas y procedimientos que se utilizan dentro de la organización para realizar las actividades de manera secuencial y lógica. Ayudan a unificar y controlar las rutinas de trabajo, evitando duplicaciones y garantizando la consistencia en las operaciones. Las normas y procedimientos contribuyen a tener actividades que se integran en los procesos y se complementan con diagramas de flujo, formularios y reportes utilizados en cada uno de los procedimientos de la institución. (Maria., 2016)

Con lo anterior se ratifica que los manuales de funciones benefician a las empresas al proporcionar una guía clara y detallada de las responsabilidades, normas y procedimientos en cada área. Esto asegura un mayor control, eficiencia y consistencia en las actividades realizadas lo que aporta al logro de los objetivos organizacionales. La adaptación de un manual de funciones claro y detallado es fundamental en la empresa Serlogyc para el adecuado funcionamiento en la eficiencia y eficacia en los procesos internos. Su ausencia o deficiencia pueden generar diversas problemáticas que afectan tanto a nivel individual como organizacional.

La falta de un manual de funciones en la empresa Serlogyc puede generar diversas consecuencias negativas y afectar su funcionamiento de diferentes maneras:

- Confusión en las responsabilidades: Los trabajadores pueden tener una comprensión vaga o incorrecta de sus roles y responsabilidades, puede generar solapamiento de tareas en la ejecución de las funciones lo que afecta la optimización de procesos y eficiencia como tal.
- Evaluación de desempeño y desarrollo: Este manual de funciones proporciona una base para medir y evaluar el desempeño de los trabajadores, también provoca una afectación en la identificación de oportunidades de desarrollo y capacitación a los empleados sin una descripción clara de sus funciones.
- Descoordinación y falta de colaboración: La falta de este manual de funciones puede dificultar la coordinación y colaboración entre áreas de la empresa y personas partícipes de esta. Sin una comprensión clara de quién es el responsable de las actividades, puede presentar discusiones y confusiones afectando el trabajo en equipo.

#### 4. PREGUNTAS EJE DE REFLEXION

- ¿Qué medidas o mecanismos se implementarán para mantener el enfoque de mejora continua en la empresa?
- ¿Qué desafíos surgieron durante la fase de ejecución y como se abordaron?

#### 5. MARCO REFERENCIAL

Manual de funciones:

El manual de funciones es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos de una empresa. Según García, P. (2018), el manual de funciones permite establecer las funciones y responsabilidades de cada cargo, lo que contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores y, por ende, la productividad de la empresa. Además, el manual de funciones también es necesario para cumplir con los requisitos necesarios para obtener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y brindar servicios de alta calidad a los clientes (Ardila, J. 2020).

En cuanto a la elaboración del manual de funciones, es importante tener en cuenta la definición clara de los objetivos y metas de la empresa (Arévalo, M. 2021). Además, se debe tener en cuenta la participación activa de los trabajadores y supervisores en la definición de las funciones y responsabilidades de cada cargo (Gómez, L. 2019).

Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios “La presente investigación se enfoca en realizar un manual de funciones para la dirección administrativa del gobierno Autónomo descentralizado baños de agua santa, ya que se ha detectado una falta de conocimiento de las funciones que deben de cumplir en los distintos puestos de trabajo. Para lograr este objetivo, se utiliza una metodología de corte transversal.” (Villafuerte, Burgos, 2018)

Elaboración del manual de funciones para la compañía Housing Ingenieros SAS, “La temática plantea en este trabajo hace referencia a la Elaboración del Manual de funciones para la totalidad de los cargos existentes en la compañía Housing Ingenieros SAS” (Pedroza, 2020)

Formulación del manual de funciones de la empresa ingeniería y proyectos B&F SAS (Tesis de grado) Unidades tecnológicas de Santander:

“Busca el diseño de un manual de funciones para la organización Ingeniería y proyectos B&F SAS, esto mediante un diagnóstico de cada una de las actividades y las funciones de los cargos que se ejercen dentro de la organización” (Roa, A., Rodríguez, Y. 2022).

Implementación del manual de funciones en la empresa Arroba Market, en la Ciudad de Cuenca (2014) “fue elaborado con el afán de implementar una de las herramientas de control interno en la empresa Market. La investigación incluye material e información, respecto al sistema de control interno y aplicación de un manual de funciones y procedimientos en una empresa u organización.” (Orellana z. Carlos R. 2015)

Diseño de manual de funciones y perfilamiento de cargos en la fábrica calzados K-rriyos Piedecuesta (2021) “este proyecto presenta una solución a los problemas operativos y de gestión en los procedimientos de la fábrica de calzados k-rriyos, se basa en la implementación de una estructura organizacional y una correcta asignación de cargos con la finalidad de poder decretar una jerarquía. (Florez T. Andrés F. 2021)

Diseño de un manual de funciones de cargos para la empresa Luigi Casual SAS. “La presente investigación tuvo como objetivo “Diseñar el manual de funciones de los puestos de trabajo de la empresa Luigi Casual SAS, mediante la aplicación de la técnica de recolección de información entrevista que permita el conocimiento de los perfiles y actividades que se requieren de acuerdo con cada cargo” Suarez, D.(2022).

Diseño de manual de funciones de la fábrica de bocadillo la dulzura Veleña (2021):

“investigación e implementación de los manuales de funciones facilitan la evaluación del desempeño en la gestión dentro de la empresa por parte de los entes de control, razón por la

cual las empresas deben tener documentos en los cuales den orden y seguimiento al trabajo que realizan los empleados con el fin de que se manejen los roles asignados para cada cargo.” (Arguello-Flórez, Z., Arcia-Martínez, C. 2021).

Diseño de manual de funciones para la inmobiliaria FG-Fajardo Gelvez (2020) “El proyecto busca mejorar constantemente la empresa por lo que se presentó como prioridad diseñar un manual de funciones de la inmobiliaria F-G Fajardo Gelvez definiendo los perfiles, descripción de cargos para un adecuado proceso y mejoramiento en sus diferentes actividades que inciden en su eficiencia.” (Rizo R, Ana I, Rodríguez B, Niní J. 2020)

Elaboración del manual de funciones para la empresa Mega Cell Technology de la ciudad de Bucaramanga (2020):

“Este proyecto se refleja la realización de un tipo de investigación descriptiva puesto que se buscó por medio de la recolección de datos al describir el entorno laboral de la empresa, usando además un enfoque cualitativo en los resultados y estos se lograron gracias a los métodos inductivo y de análisis que se apoyaron en base a una entrevista abierta aplicada a todo el personal de la organización para el logro de la investigación.” (Jiménez L, Jhonatan D. 2020)

Llevando a cabo los diferentes antecedentes de proyectos de investigación se puede evidenciar que la mayoría de estos van a un mismo objetivo para cada una de las empresas estipuladas generando una optimización en los procesos administrativos teniendo consigo mismo un resultado de gran valor para la mejora en las organizaciones.

## 4. MARCO TEÓRICO

Teorías de la organización:

Según el libro de “Evolución de la teoría organizacional” documentado y escrito por Luis Arturo Rivas Tovar lleva a cabo diferentes teorías de la evolución organizacional reflejando cada uno de sus autores y cómo funcionan. “Como resultado de este trabajo de revisión se propone un mapa de teorías de la organización que permite entender la evolución de este campo del conocimiento.” (Rivas, 2009)

Teorías clásicas (Town, Taylor, 1900):

El texto menciona que existe un debate sobre si la corriente de pensamiento administrativo propuesta por Taylor puede ser considerada como “científica” en el sentido moderno del concepto. A pesar de esto se reconoce que la propuesta de Taylor constituyó el primer esfuerzo por estudiar el trabajo con un método.

Taylor puso a enseñar los métodos de trabajo a otros trabajadores mediante procedimientos escritos, lo cual fue una idea vanguardista en su época ya que los trabajadores eran considerados como unos simples instrumentos.

Taylor escribió dos obras importantes “shop management” y “Principles of Scientific management” en las cuales presentó un sistema de trabajo basado en cuatro principios:

1. Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, con el objetivo de reemplazar las prácticas empíricas antiguas.
2. Proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, con el objetivo de reemplazar los antiguos esquemas en los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían.
3. Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizará conforme a los principios de la administración científica.
4. La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

Taylor propuso la aplicación de sus principios y estudios de tiempos y movimientos para crear “el mejor método de trabajo”

#### Teoría funcional (Fayol, 1916 )

La aplicación de los principios de la administración científica contribuyó a generar riqueza y promover la eficiencia de las organizaciones, también fue llevada al extremo y provocó la alianza de los trabajadores y el surgimiento de los sindicatos. Propone una organización del trabajo basada en la distribución de funciones, que se subdividen en sub funciones y procedimientos, pero su aplicación extrema tuvo consecuencias negativas entre la relación de empleadores y trabajadores.

#### Teoría de los sistemas cooperativos (Barnard, 1938)

Las ideas de Chester Barnard acerca de las organizaciones. Barnard sostiene que las personas no actúan solas, sino que se relacionan, y que las organizaciones surgen mediante la cooperación y participación de las personas.

En organizaciones pequeñas los objetivos coinciden con los de las personas, lo que asegura la cooperación. Pero en organizaciones grandes, el conflicto puede aparecer y para evitarlo es necesario dar incentivos y promover la participación.

Una persona debe ser eficaz para cumplir los objetivos de la empresa y eficiente para satisfacer sus propios objetivos. La importancia de la cooperación y participación de las personas en las organizaciones, así como la necesidad de incentivos y promoción de la participación para evitar conflictos y alcanzar los objetivos de la empresa.

#### Teoría de los sistemas (Bertalanffy, Katz, Rosenzweig)

La teoría de sistemas se ha visto enriquecida por los avances tecnológicos y científicos en áreas relacionadas, y estas herramientas le permiten crecer y desarrollarse aún más.

La teoría cuantitativa de la administración surge después de la segunda guerra mundial, y se encarga de aplicar técnicas cuantitativas, agrupadas bajo la investigación de operaciones, a la

toma de decisiones estructuradas y programables en la administración. La investigación de operaciones ofrece una amplia gama de técnicas para diferentes contextos, desde ambientes de certidumbre hasta hostiles, y la idea es optimizar las decisiones, minimizar costos y/o maximizar los beneficios mediante la aplicación de estas técnicas cuantitativas.

Teoría institucional (Di maggio, Powell, 1983; Meyer, Rowan 1977)

La teoría de la contingencia postula que la organización debe ser estudiada en su totalidad, prestando atención a la distensión de instituciones públicas y organizaciones privadas debido a su complejidad y objetivos. Esta teoría enfatiza que las organizaciones son sistemas sociales, no solo técnicos, y por lo tanto, sus miembros necesitan apoyo social además de demandas de eficiencia. Es decir la teoría de la contingencia reconoce la importancia de adaptarse a las situaciones cambiantes y que no hay un enfoque único que se aplique a todas las organizaciones.

Una debilidad de esta teoría es que se ha aplicado principalmente a organizaciones no lucrativas, que no dependen de la eficiencia para subsistir, si no de la legitimación y la aceptación social. Por lo tanto, se cuestiona su aplicabilidad en organizaciones con fines lucrativos y en contextos empresariales, donde la eficiencia y la maximización de beneficios son elementos clave para la supervivencia.

## 5. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

### **Objetivo general**

Evaluar la ejecución del ciclo PHVA y su efectiva implementación en la empresa Serlogyc, con el propósito de consolidar las mejoras de eficiencia derivadas de la implementación del manual de funciones.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar los desafíos y obstáculos que surgen durante la fase de ejecución, con el fin de proponer estrategias de mitigación y solución.
2. Proponer ajustes y recomendaciones específicas para potenciar ejecución del ciclo PHVA en la eficiencia y eficacia operativa de la empresa

Para esto se presenta a continuación la metodología de trabajo que busca alcanzar los objetivos propuestos.

## 6. MARCO METODOLÓGICO

### **6.1. Diseño de la investigación:**

El siguiente estudio investigativo realizado, tiene un enfoque de investigación cualitativa y observacional que permitirá comprender en profundidad las funciones y responsabilidades de los cargos claves en la empresa, así como los procesos de trabajo existentes y las posibles oportunidades de mejora.

Para la recolección de datos, se utilizarán entrevistas semiestructuradas, que permitirán explorar a fondo los temas relevantes, y observaciones directas, que permitirán conocer los procesos de trabajo de cada cargo. Además, se podrían utilizar técnicas como análisis documental, evaluación constante para implementación de indicadores y revisión de registros, para complementar la información recopilada.

El diseño de la investigación incluirá los siguientes pasos:

- Planificar visita empresarial: Se identificarán las áreas a evaluar, los indicadores a medir y los métodos de recolección de datos.

**Tabla 1.** Planteamiento de indicadores a evaluar

INDICADORES	INDICADOR	INTERPRETACION
Porcentaje de cumplimiento de tareas	$\frac{\text{No. de tareas completadas}}{\text{No. total de tareas asignadas}} * 100$	Se mide el porcentaje de tareas asignadas a un empleado que fueron completadas dentro del periodo establecido. El mayor porcentaje indica un mayor cumplimiento de las responsabilidades.
Tiempo promedio de ejecución de tareas	$\frac{\text{Total tiempo invertido en tareas}}{\text{No. de tareas completadas}}$	Se calcula el tiempo promedio que un empleado toma para completar una tarea según las indicaciones del manual de funciones. El menor tiempo indica una mayor eficiencia en la ejecución de tareas.
Índice de adherencia al manual de funciones	$\frac{\text{No. total de tareas realizadas}}{\text{No. tareas ejecutadas segun el m. f}} * 100$	Este evalúa que porcentaje de las tareas realizadas por un empleado coincide con las descripciones y procedimientos establecidos en un manual de funciones. El mayor índice indica una mayor alineación con las expectativas y estándares establecidas.

Nota: En la tabla 1. Se evidencia los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos, estos se implementan con el fin de ser monitoreados regularmente para identificar posibles áreas de mejora.

- Hacer una evaluación: Recopilar información relevante sobre el estado actual de la empresa.
- Entrevistar a todos los cargos: Se entrevistará a todos los cargos que cuenten con más de dos trabajadores para realizar un análisis de los procesos de SERLOGYC e identificar los cargos que tienen mayor impacto en los mismos.
- Verificar los hallazgos: Una vez que hayamos recopilado la información, procederemos a verificar los hallazgos a través del análisis de los datos. En este proceso, identificamos por medio de una matriz DOFA tanto las fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas de la empresa, y comparamos los resultados obtenidos con los de otras compañías pertenecientes al mismo sector. Adicionalmente, es fundamental elaborar un organigrama que represente la estructura interna de SERLOGYC, con el fin de implementar un manual de funciones efectivo.
- Organigrama: Se diseñará un organigrama que represente las actividades que se llevan a cabo en la empresa, incluyendo los cargos seleccionados y las interacciones entre ellos.
- Entrevistas semiestructuradas: Se realizarán entrevistas semiestructuradas a los empleados de los cargos seleccionados con el fin de recopilar información sobre las responsabilidades y requisitos de cada cargo. Estas entrevistas permitirán identificar las tareas y actividades que realiza cada empleado, así como las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente el cargo.
- Observaciones directas: Se realizarán observaciones directas en el lugar de trabajo de los empleados seleccionados para comprender mejor las tareas y responsabilidades de cada cargo. Esto permitirá utilizar la información obtenida para desarrollar un manual de funciones de cargo completo y detallado de la empresa.
- Análisis de la información: Se analizará la información recopilada de las entrevistas y observaciones para identificar las tareas y responsabilidades específicas de cada cargo, así como los requisitos y habilidades necesarias para desempeñar eficazmente el cargo.

- **Diseño del manual de funciones:** Se diseñará un manual de funciones completo y detallado para cada cargo seleccionado, que incluya información sobre las tareas y responsabilidades del cargo, requisitos y habilidades necesarias, así como las interacciones con otros cargos en la empresa.
- **Validación del manual de funciones:** Se validará el manual de funciones con los empleados de los cargos seleccionados para asegurarse de que sea completo y preciso.

## **6.2. Población y muestra:**

**Población:** La población objeto de este estudio incluirá a todos los trabajadores de la empresa SERLOGYC.

**Muestra:** La muestra será seleccionada mediante la participación dirigida específicamente a empleados determinados en puestos claves, es un muestreo aleatorio simple en los cargos que ocupe más de un trabajador.

## **6.3. Técnica e instrumento de recolección de información:**

Para el desarrollo de este estudio cualitativo se emplearán diversas técnicas e instrumentos de recolección de información.

1. **Técnica de observación:** se utilizará la técnica de observaciones directas de los trabajadores en sus labores diarias para obtener información sobre las actividades que realizan, los procesos que siguen, las herramientas que utilizan y los resultados que obtienen.
2. **Revisión documental:** se revisarán los documentos que posee la empresa relacionados con los cargos existentes, para obtener información relevante que ayude a definir las

funciones de cada cargo. Además, se realizará una revisión documental de otras empresas del mismo sector.

3. Entrevistas semiestructuradas: se llevarán a cabo entrevistas con los trabajadores seleccionados para conocer de manera más detallada sus funciones y responsabilidades en el trabajo diario, así como también su opinión sobre los procesos actuales y posibles mejoras. Las entrevistas serán semiestructuradas para permitir una mayor flexibilidad y profundidad en las respuestas.

#### **6.4. Análisis de datos:**

Como parte del proceso de esta investigación, se identificó las responsabilidades y requisitos de cada uno de los cargos existentes, para lo cual durante la recopilación de la información se tuvo como base de soporte la implementación de entrevistas semiestructuradas con el personal vinculado a la organización, obteniendo así la información de las habilidades, experiencias y conocimiento personal relacionado con la ejecución de sus funciones laborales, a las cuales se les generó un contraste a partir de la revisión documental realizada durante esta investigación.

La información obtenida se utilizó para desarrollar un organigrama y un manual de funciones de cargo completo y detallado que describa las responsabilidades y requisitos de cada uno de los cargos seleccionados.

Es importante destacar que el enfoque puede cambiar a medida que avance la investigación para garantizar que se utilicen las técnicas adecuadas para obtener óptimos resultados.

#### **6.5. Análisis interno:**

Se realiza un análisis interno de la empresa por medio de la matriz DOFA, donde hemos identificado varios elementos claves para comprender la situación actual de la empresa y

desarrollar estrategias que aprovechen las oportunidades y minimicen las debilidades y amenazas.

## **DOFA**

### Debilidades:

- Falta de herramientas tecnológicas para procesos internos en la empresa.
- Procesos internos no estandarizados que dificultan la gestión y control de las funciones y responsabilidades de los trabajadores.
- Falta de un manual de funciones que establezca claramente las responsabilidades de cada cargo.

### Fortalezas:

- Experiencia y reconocimiento en el servicio de logística y administración a cooperativas financieras en Colombia.
- Alta influencia en el área de servicio de asistencia técnica.
- Buena gestión financiera y administrativa.
- Tiene una amplia red de sucursales a nivel nacional, lo que le permite tener una mayor presencia en el mercado

### Amenazas:

- Competencias en el mercado de servicios financieros.
- Avance de la tecnología en el sector de pagos y transacciones electrónicas.
- Posibles cambios en las regulaciones financieras.
- Inestabilidad económica y política del país.
- Altos costos de materiales debido al incremento del IVA y el IPC.

### Oportunidades:

- Expansión comercial en el sector rural del país.
- Potencial para convertirse en agente comercial de entidades financieras y cooperativas del país.
- Incremento de base de asociados y clientes.
- Posibilidad de ampliar el portafolio de productos y servicios.

#### **6.6. Análisis éticos:**

En la investigación propuesta en SERLOGYC, se garantiza la confidencialidad de la información obtenida durante el estudio y se solicitará el consentimiento informado de los trabajadores para su participación en las entrevistas y encuestas. También se respetarán sus derechos y se evitarán situaciones que puedan generar conflictos o impactos negativos en su labor diaria

## 7. ANALISIS Y RESULTADOS

### 7.1. Ciclo PHVA

#### **Planificar:**

En la etapa de planificación, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la estructura organizativa y de las funciones existentes de la empresa Serlogyc. Se estableció un equipo multidisciplinario encargado de este proceso, compuesto por los representantes de los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

Se definieron los roles y las responsabilidades de cada puesto de trabajo teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y las habilidades de los empleados. Asimismo, se diseñó un organigrama que refleja la estructura jerárquica y funcional de la organización, facilitando la comunicación y la toma de decisiones.

#### **Hacer:**

Con base en la planificación, se procedió a la implementación de las decisiones tomadas. Se asignaron las responsabilidades de acuerdo con el organigrama definido y se proporcionó capacitación y apoyo a los empleados para que pudieran desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Además, se elaboró un manual de funciones detallado que incluye descripciones claras de las tareas y responsabilidades de cada puesto, así como los procedimientos y protocolos a seguir. Este manual se distribuyó a todos los miembros del equipo y se estableció como una guía de referencia fundamental en la ejecución de las labores diarias.

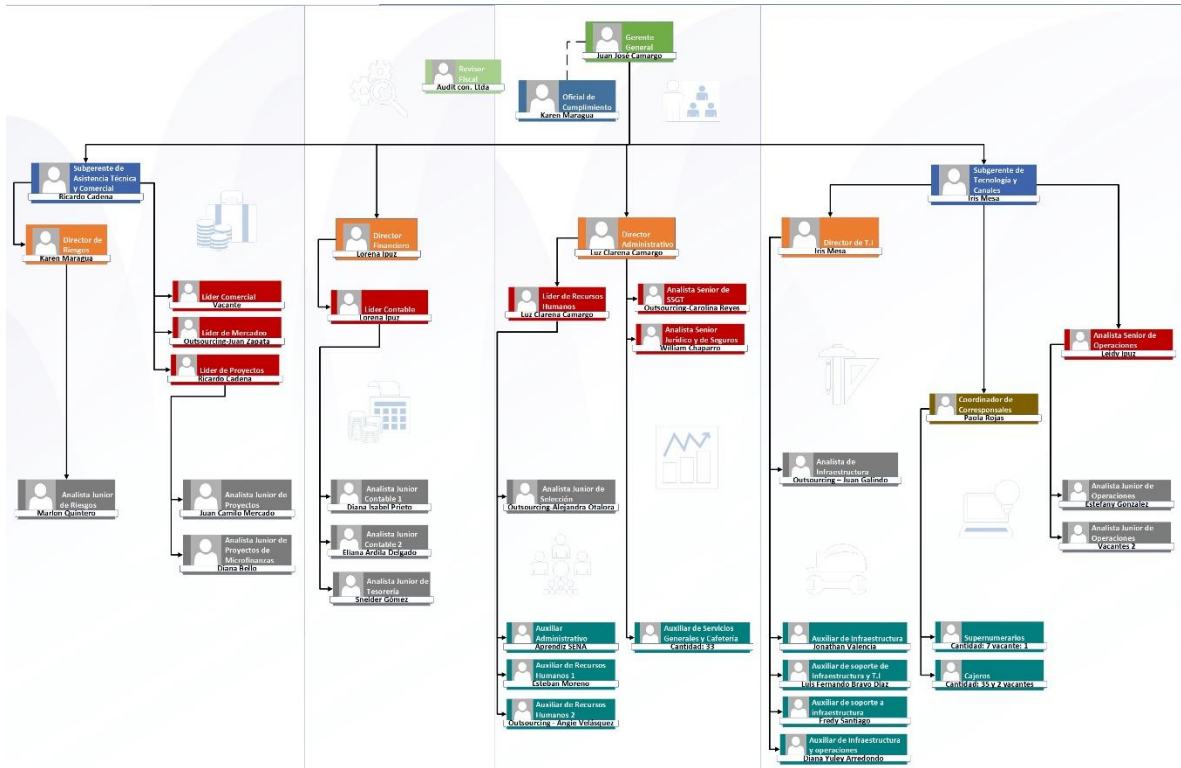


Ilustración 1. Organigrama de cargos. Elaborado con Visio

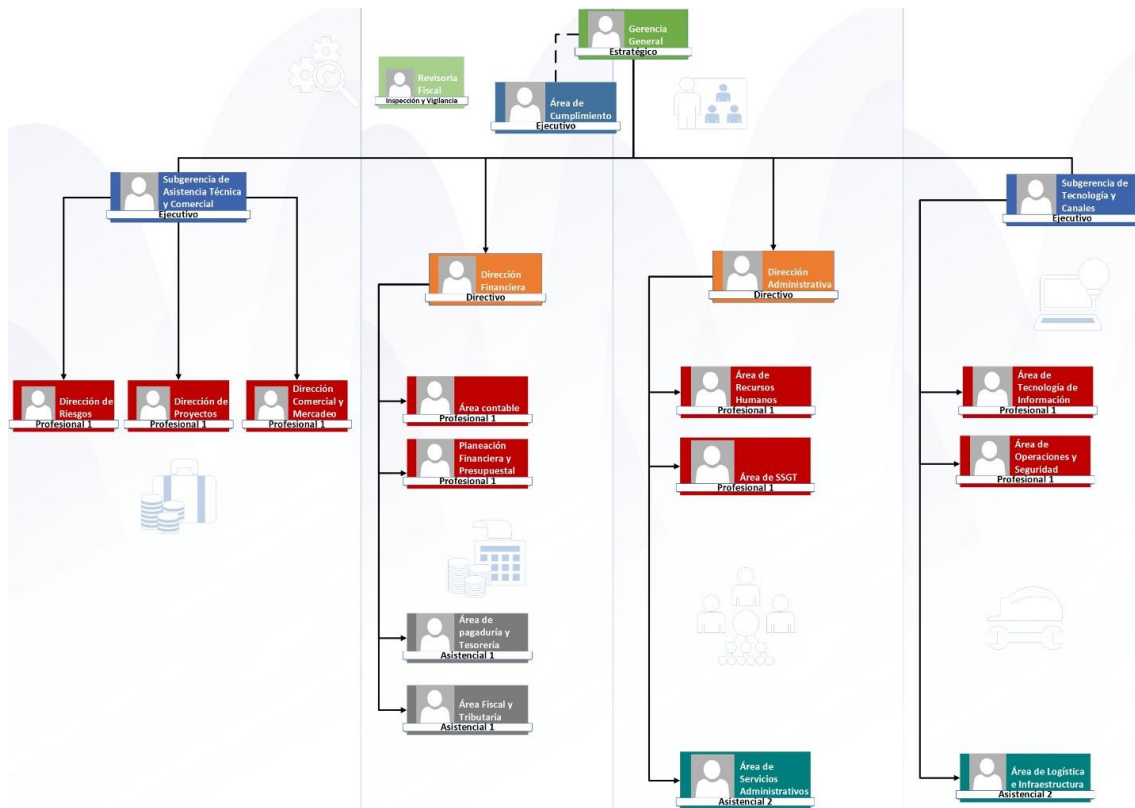



Ilustración 2. Organigrama funcional. Elaborado con Visio.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	CODIGO: GRH-MN37
		VERSIÓN: 1.0
		FECHA:
		Página 1 de 2

**DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y/O PROCESOS**

**NOMBRE DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL TITULAR:** \_\_\_\_\_

**ÁREA AL QUE PERTENECE:** \_\_\_\_\_

**DEPENDENCIA:** \_\_\_\_\_

**DEPENDE DE:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**1. RESUMEN DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO**

Resumen del propósito o papel del cargo, el aporte fundamental en términos de qué hace, cómo y para qué lo hace.

\_\_\_\_\_

**2. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

En cada uno de los cuadros siguientes, incluya una o más (si tienen excepciones que atribuyan lo que hace) acciones principales y acciones de apoyo, cómo lo hace (procedimiento) y para qué lo hace (resultado final esperado).

Acciones principales y acciones de apoyo	Procedimiento (cómo lo hace)	Resultado final esperado (para que lo hace)


**3. COMITÉS**

Liste los comités a los cuales pertenece por razón de su cargo y no de sus características personales, añada nombre del comité, rol y el propósito del mismo.

\_\_\_\_\_

Página 1 de 2

Ilustración 3. Plantilla de recolección de datos manual de funciones. Pág. 1.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	CODIGO: GRH-MN37
		VERSIÓN: 1.0
		FECHA:
		Página 2 de 2

**4. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES**

Describe las decisiones que toma que se deriven de la realización de las funciones y de las atribuciones otorgadas al cargo que desempeña.

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO	DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL SUPERIOR

**5. RELACIONES DE TRABAJO**

Describe las condiciones más relevantes que se mantienen al nivel del cargo, tanto internas como externas con otras personas, dependencias, unidades de la compañía, entidades, organizaciones, etc., e incluya un breve resumen del propósito de los mismos.

TIPO DE RELACION	RELACIONES (con quien)	NATURALEZA O PROPOSITO (para que)
INTERNA		
EXTERNA		

**6. PROBLEMAS TÍPICOS DEL CARGO**

Describe los PRINCIPALES problemas que comúnmente deben resolver para el logro de los resultados del cargo como se afrontan; también las AYUDAS con que se cuenta y el RETO del cargo.

\_\_\_\_\_

**7. CARGOS SUPERVISADOS**

Se exponen cada uno de los cargos que se encuentran bajo su responsabilidad y supervisión.

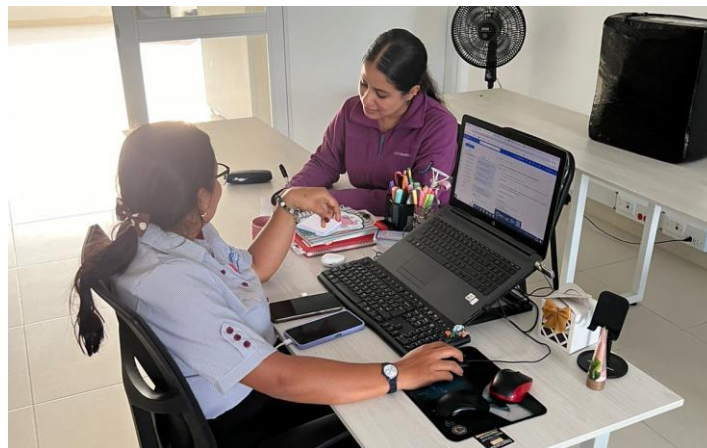
\_\_\_\_\_

Página 2 de 2

Ilustración 4. Plantilla de recolección de datos manual de funciones. Pág. 2.



*Ilustración 5. Aplicación de entrevista para manual de funciones. Auxiliar de recursos humanos.*



*Ilustración 6. Aplicación de entrevista para manual de funciones. Coordinadora de operaciones.*



*Ilustración 7. Aplicación de entrevista para manual de funciones. Auxiliar contable*

**Verificar:**

En esta etapa se realizó una evaluación continua de la ejecución de las funciones de acuerdo con el manual establecido. Se llevaron a cabo reuniones periódicas de seguimiento para analizar el desempeño de los empleados y asegurarse de que estuvieran cumpliendo los objetivos establecidos.

Adicionalmente, se establecieron indicadores de desempeño para medir la eficiencia y la eficacia de los procesos. Estos indicadores fueron monitoreados regularmente y se utilizaron como herramienta para identificar posibles áreas de mejora.

INDICADORES	CARGO	ACTIVIDAD	FORMULA	INTERPRETACION
Porcentaje de cumplimiento de tareas	Auxiliar contable	Todas las actividades planteadas en el manual de funciones	$\frac{12}{15} * 100 = 80\%$	Este indica un mayor cumplimiento en las responsabilidades
Tiempo promedio de ejecución de tareas	Auxiliar contable	Realizar registro de documentos contables y de causación en las unidades de negocio.	$\frac{360min}{10\ caus.} = 36min$	Este indica un menor tiempo por causación elaborada, donde refleja una mayor eficiencia.
índice de adherencia al manual de funciones	Auxiliar contable	Todas las actividades planteadas en el manual de funciones.	$\frac{11}{15} * 100 = 73\%$	Este indica una mayor eficiencia en las actividades, ya que puede realizar más actividades en un solo día.

**Actuar:**

Con base en los resultados obtenidos en la etapa de verificación, se tomaron acciones correctivas, y se implementaron mejoras en los procesos si fuera necesario. Se fomentó un ambiente de retroalimentación y participación de los empleados, para que pudieran aportar sugerencias y comentarios que contribuyeran a la optimización de las funciones y procesos.

Asimismo, se mantuvo una comunicación abierta, con los diferentes niveles de la organización, para asegurar que las mejoras implementadas fueran alineadas con los objetivos estratégicos de Serlogyc.

El ciclo PHVA se convirtió en un método sistemático y efectivo para la mejora continua en Serlogyc, permitiendo no solo la creación de un manual de funciones eficiente, sino también su ejecución efectiva y la adaptación constante a las dinámicas del mercado y las demandas de los clientes.

## **8. DESCRIPCION DEL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO**

El proyecto de ejecución del ciclo PHVA en la empresa Serlogyc ha representado una valiosa oportunidad para aplicar y consolidar los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación académica. A través de este proceso, se ha profundizado en la implementación práctica de estrategias de mejora continua y en la gestión efectiva de procesos organizativos.

Durante el desarrollo del proyecto, se evidencio la relevancia y efectividad del ciclo PHVA como marco metodológico para la planificación, ejecución, verificación y ajuste de procesos empresariales. La fase de planificación rigurosa permitió establecer bases sólidas, mientras que la etapa de ejecución realzo la importancia de una implementación meticulosa y la implicación de todos los miembros del equipo.

Uno de los aspectos mas notables fue la necesidad de gestionar eficazmente los cambios en la organización. La implementación de nuevas estructuras y procedimientos exigió una comunicación clara y una gestión cuidadosa de las expectativas. Asimismo, se destaco la importancia de la adaptabilidad, ya que se identificaron áreas de mejora que requerían ajustes en tiempo real.

La introducción y seguimiento de indicadores de desempeño se revelo como una herramienta valiosa para la evaluación cuantitativa y cualitativa de rendimientos.

Lecciones futuras:

Para futuras iniciativas similares, es esencial mantener una comunicación abierta y constante con los miembros del equipo, fomentando la participación y la retroalimentación. Asimismo, se resalta la necesidad de una planificación detallada y una gestión cuidadosa de los recursos para asegurar el éxito de proyectos de mejora organizativa.

Esta experiencia en Serlogyc representa un hito organizativo en mi formación, proporcionando no solo conocimientos teóricos, si no también habilidades practicas cruciales para la gestión efectiva de procesos y la optimización empresarial.

Grado de innovación

## 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- [Cronograma de actividades](#)

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Betancourt, D. (2018, agosto 2). Ciclo de Deming (PDCA) al detalle: Pasos, casos y ejemplos. Ingenio Empresa. Recuperado de <https://www.ingenioempresa.com/ciclo-pdca/>

Nuestra Empresa - Serlogyc. (s/f). Recuperado el 31 de mayo de 2023, de <https://serlogyc.com.co/nuestra-empresa/>

García, A. (2019). La influencia de la administración científica en las estructuras organizativas modernas. Gestión Empresarial, 35, 45-62.

Ministerio del Trabajo. (2019). Resolución 2404 de 2019. Adopción batería riesgo psicosocial, guía y protocolos. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+2404+de+2019-+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%2C+guia+y+protocolos.pdf>

Ministerio de Trabajo. (1990). Ley 50 de 1990: Por la cual se establece el contrato de trabajo y se dictan otras disposiciones. Recuperado de: <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pdf/derecho-laboral-en-colombia-cato.pdf>

Villafuerte B. Carolina “*Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios*” (2018) - Ambato, Ecuador  
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>

Pedroza, M. C. (2020). *Elaboración del manual de funciones para la compañía Housing Ingenieros SAS*. Bogotá DC. Recuperado de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8390/1/678013-2020-III-GTH.pdf>

- Rivas, L.A (2009) “*Evolución de la teoría de la organización*”. En revista Universidad y empresa, Universidad del rosario.
- García, P. (2018). *Manual de funciones empresariales [Company job functions manual]* Publisher.
- Ardila, J. (2020). *Manual de funciones y su relevancia en la gestión empresarial [Job functions manual and its relevance in business management]*. Revista de Investigación Académica.
- Arévalo, M. (2021). *Importancia del manual de funciones en la gestión organizacional [Importance of job functions manual in organizational management]*. Revista de Administración y Finanzas.
- Gómez, L. (2019). *Participación activa de los trabajadores en la elaboración del manual de funciones [Active participation of workers in the elaboration of job functions manual]*. Boletín de Recursos Humanos.
- Arianne M. Macias, Adalberto A. Vidal, (2002). *Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. Revista cubana de psicología, Vol. 19, (Nº3), Pag (262 ; 272)*, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>

- Ministerio de la protección social (2008). *Resolución N° 2646 de 2008*. por lo cual se expide *gestión del talento humano*.  
<https://www.apccolombia.gov.co/normativa/resolucion-no-2646-de-2008-del-ministerio-de-la-proteccion-social#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20establecen,causadas%20por%20el%20estr%C3%A9s%20ocupacional>.
- Ley 50 de (1990) “*Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.*”. Congreso de Colombia. 28 de Diciembre de 1990  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>
- Maria I. Molina, Marisol M. Miranda, Rafael M. Ortiz y Jorge A. Espin. (2016). “*Manual de procedimiento en la empresa*”. *Revista caribeña de ciencias sociales* (noviembre 2016). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Gutemberg Q. Pozo, Paula P. Ramirez. (2020). “Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas”. *Revista de formación formativa: Innovación y aplicaciones técnico - tecnológicas*, (Diciembre 2020). Vol. 2 No. 2. <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/242/327>