

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA PLANTA 1 DE LA EMPRESA SYGLA COLOMBIA  
LTDA.**



**DINNA EVELYN FLOREZ PULIDO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD INGENIERIA  
TECNOLOGIA LOGISTICA  
SOACHA  
2009**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA PLANTA 1 DE LA EMPRESA SYGLA COLOMBIA  
LTDA.**

**DINNA EVELYN FLOREZ PULIDO**

**Trabajo de grado para optar el título Tecnólogo en Logística**

**DIRECTOR  
WILSON ACEVEDO SUAREZ**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD INGENIERIA  
TECNOLOGIA LOGISTICA  
SOACHA  
2009**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA PLANTA 1 DE LA EMPRESA SYGLA COLOMBIA  
LTDA.**

**DINNA EVELYN FLOREZ PULIDO**

**APROBADO**

---

**Administrador (C) WILSON ACEVEDO**  
**Director de trabajo**

---

**Ing. Msc JULIANA MOLANO**  
**Coordinador (a) Tec Logística**

---

**JURADO**

---

**JURADO**

**Noviembre, 2009**

**DEDICATORIA**

A Dios por darme vida.

A mis padres por apoyarme en las metas que me he propuesto en la vida

A mis amigos incondicionales, a mi hermano.

A Wilson Vargas y a Carolina Páez quienes me apoyaron y ayudaron para que este proyecto fuera posible.

A mis compañeros de trabajo

Y a todas las personas que de una otra forma han ayudado a que esto sea posible

Que Por su apoyo constante ayudaron en la realización de mi Proyecto de vida

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi más sincero agradecimiento primero a Dios por darme vida, salud y la oportunidad de llevar a cabo este proyecto.

A todo el cuerpo docente de la Universidad Minuto de Dios que en estos seis semestres compartieron sus conocimientos conmigo en la permanencia de la institución.

A mi director de grado WILSON ACEVEDO por sus sugerencias y apoyo incondicional en la realización del proyecto.

A Mery Chaves por su incondicional apoyo en el proceso del proyecto.

A mis compañeras de trabajo DIANA PIÑEROS, PATRICIA PIÑEROS, LA INGENIERA GLORIA CAMARGO quienes oportunamente me acompañaron con su apoyo incondicional y su colaboración.

A todos mis amigos y compañeros que me ayudaron de una u otra forma en la realización del proyecto de grado.

## RESUMEN

Se estudiaron los cargos laborales de cada empleado de la empresa SYGLA COLOMBIA LTDA en los meses de Septiembre y Octubre de 2009 con el fin de diseñar un manual de funciones para el personal administrativo de la planta 1 de la compañía, además se realizó encuestas al personal y una entrevista a el Jefe de planta. El propósito principal de este proyecto es delegar las funciones principales a cada empleado con el fin de evitar sobre carga laboral, disminuir quejas y reclamos y de esta manera realizar procesos eficaces para la compañía y hacia el cliente. Para cumplir con el objetivo general que se planteó se diseño un manual de funciones basado en las encuestas a los empleados y la entrevista al Jefe de planta debido a que en estas se detectó las funciones que el personal no debe desempeñar en el cargo asignado. El resultado que se obtuvo en este procedimiento es el manual de funciones que permite la realización de procesos óptimos para la compañía debido a que se disminuye la carga laboral de los empleados y se les asigna las funciones estrictamente necesarias en su cargo

**Palabras claves:** Manual de funciones, Sobre carga laboral, Procesos óptimos, Empleados

## ABSTRAC

We studied the workload of each employee of the company SYGLA COLOMBIA LTDA in the months of September and October 2009 in order to design a manual for administrative functions of the plant 1 of the company, also was conducted staff surveys and an interview with the Plant Manager. The main purpose of this project is to delegate key functions to each employee in order to avoid work overload and thereby make effective processes for the company and to the client. To meet the overall goal that was raised is a manual design of features based on employee surveys and interviews to Plant Manager because in these functions was found that staff should not perform in the job assigned. The result obtained in this procedure is the manual of functions that enables the achievement of optimal processes for the company because it reduces the workload of employees and are assigned strictly necessary functions in office

**Keywords:** Manual functions, on workload, optimal processes, employees.

## **TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCION	1
MARCO TEORICO	3
1.1 ¿Qué es un manual de funciones?	3
1.1.1¿Por qué se deben elaborar manuales de funciones y procedimientos	4
1.1.2Objetivos de un manual de funciones	4
1.2 Administración del personal	6
1.3 La necesidad de capacitar al personal	7
1.4 El trabajo en equipo implica satisfacer necesidades mediante varias técnicas	9
2. MATERIALES Y METODOS	11
2.1 Recolección de datos sobre las funciones del área administrativa	11
2.2 Presentación de las funciones que desempeña cada empleado	13
2.3 Redistribución de funciones	13
2.4 Análisis de funciones	16
3. RESULTADOS Y DISCUSIONES	21
3.1 Manual de funciones	21
4. CONCLUSIONES	33
5. RECOMENDACIONES	34
6. BIBLIOGRAFIA	35
7. ANEXOS	37

## **LISTA DE FIGURAS**

Fig.1 Nivel educativo de los empleados de SYGLA COLOMBIA LTDA	16
Fig.2 Experiencia para ejercer el cargo	17
Fig.3 Experiencia mínima necesaria para ejercer un cargo en el Área administrativa	17
Fig.4 Adiestramiento de los cargos	18
Fig.5 Tiempo mínimo que se considera necesario para el adiestramiento	18
Fig.6 Clase de labores	19
Fig.7 Desarrollo del trabajo	19
Fig.8 Grado de actividad manual	14
Fig.9 Relación Interpersonal	15

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Duplicidad de funciones en los cargos	13
Tabla 2 Duplicidad de funciones	14

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran en procesos constantes de cambio e innovación que permite experimentar nuevos métodos de trabajo, investigación y desarrollo, enfrentándose a nuevos retos de rentabilidad, competitividad, globalización, rapidez al cambio crecimiento, adaptabilidad y tecnología.

Estos efectos con llevan a que los procesos de cambios y mejoras tengan nuevas experiencias, donde cada uno de los miembros que las conforman deben estar interrelacionados como un sistema y a su vez permitan establecer nuevos procesos productivos más eficientes y eficaces en cualquier ámbito, para ellos **SYGLA COLOMBIA LTDA**, tendrá que cumplir con nuevos requisitos para satisfacer las expectativas y necesidades más exigentes de cada uno de los clientes, teniendo que mostrar la rapidez eficiencia y buen servicio al cliente.

Tomando conciencia de que cada día más clientes se tornan compradores con conciencia de rapidez y entrega oportuna de cada pedido, deseando saber desde el comienzo que la empresa puede satisfacer sus necesidades y expectativas. Actualmente **SYGLA COLOMBIA LTDA** Es una empresa especializada en la fabricación de materias primas intermedias a base de agua y monómeros acrílicos para la industria Textil, cueros, pinturas y papel; contribuyendo con su amplio portafolio a mejorar la calidad de los productos finales de sus clientes y favorecer de esta manera el desarrollo de estas industrias en Colombia.

La sobrecarga laboral de los empleados de la empresa SYGLA COLOMBIA LTDA, se debe a la asignación de tareas a los trabajadores que no tienen directa relación con el cargo desempeñado en la empresa SYGLA COLOMBIA esto debido a que se asignan labores a los trabajadores que no deben realizar respecto al cargo desempeñados en la empresa, Si este problema no se trata a tiempo se pueden seguir perdiendo los clientes actuales y la posibilidad de nuevos clientes, ya que al momento de hacer su pedido no se sienten satisfechos con la atención que le está prestando el trabajador, y al momento de ser entregado el pedido se presentan demoras o no llegan los productos acordados, también se presenta acumulación de trabajo en todas las áreas de la empresa; para mejoras de la empresa lo que se pretende es DISEÑAR UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SYGLA COLOMBIA LTDA donde se especifique la labor que debe realizar cada trabajador y así no realizar funciones que no tienen que ver con el cargo que asumen en la empresa.

Esto traerá beneficios para la empresa como: Realizar mejoras con la entrega de pedidos, excelente servicio al cliente por parte de los trabajadores hacia los clientes, mejor trato entre los empleados, entregas oportunas y acertadas, pagos oportunos a los trabajadores y proveedores, minimizar quejas y reclamos.

Se ha percibido la necesidad de disminuir el nivel de quejas, reclamos, devoluciones de productos no conforme, que se ha venido presentando seguido. Esto presenta molestias tanto para los empleados como para los clientes, por esta razón surge la idea de presentar una solución a este problema como es la implementación de un manual de funciones para el personal administrativo de la planta 1 de la empresa SYGLA COLOMBIA LTDA, la sobrecarga laboral de los trabajadores se genera por que se delegan funciones que no corresponden al cargo que desempeñan en la empresa, en ocasiones los trabajadores deben dejar tareas sin terminar por que se les delegan varias funciones que tiene mayor prioridad que aquellas que están efectuando en el instante y como consecuencia se dejan los trabajos sin concluir, creando inconformidad en los clientes, quienes presentan quejas, que concluyen en reclamos de los superiores hacia el personal, con esto los trabajadores no dan el rendimiento adecuado, lo cual trae la perdida de los clientes actuales, malas referencias de la empresa, pérdida de clientes potenciales y problemas internos principalmente entre los trabajadores por que en muchas ocasiones no saben que tienen que hacer, ni el momento oportuno para hacerlo. Todas estas discusiones y desorden se genera por que al momento de encontrar el causante de este es problema se pierde mucho tiempo revisando en que punto se genero el error y quien lo genera.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el propósito de “Diseñar un manual de funciones para los empleados de la empresa SYGLA COLOMBIA LTDA”. se realizaron una serie de procesos metodológicos con el propósito de:

- Recopilar Información acerca de las funciones de los empleados del área administrativa de la empresa SYGLA COLOMBIA LTDA
- Analizar las funciones que debe realizar cada empleado del área administrativa de la empresa
- Presentar la redistribución de funciones en los cargos del área administrativa de la empresa a través del manual respectivo.

El manual de funciones del área administrativa se realiza para evitar la sobre carga laboral en los empleados contribuyendo a la disminución de quejas y reclamos por parte de los clientes, y se espera que sea adoptado por la compañía

## **1 MARCO TEORICO**

El tema general de esta investigación es la realización de un manual de funciones que establezca las actividades que debe realizar cada empleado en el área administrativa, para empezar abordar el tema es necesario indagar un poco más a cerca de la administración del personal basados en manuales que expliquen las labores que le corresponde a cada empleado.

### **1.1 ¿Qué es un manual de funciones?**

Ahora bien un manual de funciones es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo. Es una guía muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos al realizar su trabajo (Chruden y Sherman, 1987). De igual forma alrededor de los términos de manuales, se encuentra la administración de personal, como la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de las dos partes (Wayne, 1997).

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es de tener en cuenta que, un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". (Graham, 1992)

Hablar de un manual es también hablar de capacitación, que como la define Fernández (1980) "consiste en una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo. Es una guía muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos al realizar su trabajo. (Chruden y Sherma

### **1.1.1 ¿Por qué se deben elaborar manuales de funciones y procedimientos?**

Según Torres (2003) porque es una de las mejores herramientas para administrar una organización. Sirve para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de la misma.

Álvarez (1996) afirma que las opciones para que la elaboración de manuales es una práctica común hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los empresarios, directivos y colaboradores dominar las técnicas y metodologías en este manual. ¿Cómo? Leyendo los capítulos de su interés, utilizando los procedimientos maestros y analizando los ejemplos correspondientes.
- Que los empresarios y directivos reconozcan la importancia de usar manuales dentro de la organización. ¿Cómo? Visitando organizaciones que tengan registro de certificación con las NORMAS ISO 9000, descubriendo los factores clave del éxito de empresas líderes y analizando la relación “ Manuales-resultado del negocio”
- Que los directivos apoyen y faciliten su elaboración. ¿Cómo? Entrenando a sus colaboradores y definiendo la elaboración de Manuales como un objetivo de negocio.
- Que los empresarios y directivos aprovechen el trabajo en equipo, permitiendo que los involucrados en políticas y procedimientos se reúnan periódicamente para su elaboración, revisión, aprobación y difusión. ¿Cómo? Reuniéndose en grupo una a dos horas por semana, uno o dos días por mes y dando la libertad a cada área para que los elabore de acuerdo a un programa previamente definido.

### **1.1.2 Objetivos de un manual de funciones**

El objetivo de elaborar un manual de procedimientos es satisfacer algunas necesidades fundamentales: garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas, reducir los errores operativos al máximo posible, reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados, facilitar la introducción de los empleados a los nuevos trabajos, facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional (Rodríguez, 2002).

Otro aspecto importante que hay que tener en cuenta en un manual de funciones es que ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades y construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. (Fernández, 1980)

Según Fernández (1980), los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

El objetivo de elaborar un manual de procedimientos es satisfacer las necesidades fundamentales: garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas, reducir los errores operativos al máximo posible, reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados, facilitar la introducción de los empleados a los nuevos trabajos, facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional. (Rodríguez 2002)

## **1.2 Administración del personal**

De acuerdo con Cardozo (2007), los principios de la administración moderna del área de operaciones está basada en un conjunto de principios de carácter universal propuestas para facilitar el trabajo, y fundamentalmente, para beneficiar a los consumidores de bienes elaborados:

- Principio de división de trabajo. Todo trabajo puede dividirse en conjuntos de actividades, más o menos homogéneos que se van encadenando combinatoriamente con otros para obtener el resultado final.
- Principios de la tecnología internacional. La empresa moderna debe conocer el nivel de desarrollo de la tecnología imperante

Todas las actividades de la administración de personal desde la previsión de la fuerza laboral hasta los servicios que prestan al personal, pasando por la selección, el entrenamiento y demás funciones están dirigidos a lograr el mejoramiento constante del desempeño de los colaboradores de la empresa, mediante la creación de condiciones, estimulantes y compensadoras del esfuerzo humano (Castillo, 2006)

De tal manera que la gestión de personal se justifica en la medida que ayuda a mejorar constantemente la productividad de la empresa, mediante la consecución y mantenimiento de una fuerza laborada meditada y capacitada. Hasta cierto punto, el nombre de este concepto define su objetivo: cómo lograr que los empleados se sientan satisfechos con el trabajo que realizan (Uris, 1996).

La planeación es vital al momento de organizar cualquier tipo de evento y que se dice que el ordenamiento militar es una de las actividades humanas más completas- aunque no la más deseable- en lo que hace al proyecto y realización de un emprendimiento en el que

deben intervenir miles de hombres. Allí, entre muchos otros aspectos, se hace un planteo estratégico de largo alcance, una planificación, para ejecutar tácticas en lo inmediato y se apoya todo en una estructura de medios y recursos llamada Logística. (Sánchez 2000)

Según Uris (1996). La siguiente lista de factores indica la la compleja red de factores que la gerencia debe considerar cuando intente satisfacer las necesidades prácticas y emocionales de los empleados en su trabajo:

- Reconocimiento personal
- Ambiente de camaradería
- Salario justo, de acuerdo con los que pagan tanto dentro como fuera de la empresa, en puestos similares
- Sentido de pertenencia, y aceptación por parte de las demás personas y otras buenas relaciones con el jefe
- Condiciones de trabajo adecuadas, es decir, instalaciones, horarios, y medidas de seguridad apropiadas
- La posibilidad de ser escuchado
- Actividades que favorezcan un aprendizaje continuo, y fomenten un sentido de desarrollo
- Oportunidad para incrementar y demostrar la capacidad personal
- Interés y orgullo por el trabajo que se realiza

### **1.3 La necesidad de capacitar al personal**

La capacitación es un factor que hay que tener en cuenta para que los empleados de una organización desempeñen sus labores de una manera eficiente, incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto (Melitón,1993).

Según Moore (1985), los programas de capacitación son esenciales para lograr el manejo óptimo de las unidades de un sistema protegido. La capacitación no solamente puede tener los beneficios evidentes de crear un funcionario competente si no que también puede servir de medio principal para subir de puesto dentro del sistema.

La capacitación, idealmente, deberá realizarse de una manera organizada y estructurada

para alcanzar un efecto máximo. Podrían organizarse cursos para funcionarios de distintos niveles, y el contenido de los cursos podrá variar considerablemente de acuerdo con las necesidades específicas del grupo que se vaya a capacitar.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo. Melitón (1993).

De acuerdo con Prida (1996), el mejoramiento continuo es de gran importancia y factor indispensable a tener en cuenta para el crecimiento de la calidad en el servicio y la importancia que en esta ejercen variables como el personal operativo y administrativo que labora en una compañía, por esta razón cabe resaltar factores como:

- ❖ La organización del trabajo
- ❖ Papeles y funciones de cada operario (trabajador)
- ❖ Verificación y control de los procesos.
- ❖ Organización de la formación del personal.

Según Juran (1987), el propósito básico de la formación es crear o actualizar destrezas. Los conocimientos prácticos deben determinarse en cada trabajo; es decir, para cada puesto de trabajo es necesario determinar que conocimientos se requieren para realizar las tareas que, vinculadas con la calidad, están contenidas en él.

Tschohl y Franzmeier (1994), afirman que cuando los empleados conocen los objetivos y programas de la empresa se identifican con ella, y por esta razón es de gran importancia la comunicación con ellos. Los empleados deberían recibir información sobre los comentarios y quejas que plantean los clientes, para lograr integrar todo a un mismo propósito.

Por otro lado Garry (1995), afirma que la capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa o institución. Cabe destacar que la capacitación de manera continua permitirá que la empresa o institución, llegue a la calidad tomando en cuenta los

procesos que realiza hasta su implementación.

#### **1.4 El trabajo en equipo implica satisfacer necesidades mediante varias técnicas**

Aunque desde hace varias décadas los administradores han considerado la importancia de la satisfacción laboral e intentando su consecución- principalmente como medio de lograr una mayor productividad, o resultados fundamentales se pierden por la diversidad de opiniones al respecto.

Christopher y Yallop (1990), en años recientes afirman haber tenido una transformación importante en la actitud hacia el servicio y la calidad. Los clientes se han vuelto mas exigentes, mas conoedores y más complejos –y dispuestos a elegir con decisión. A través de todos los secretos de la industrial búsqueda de la excelencia en el servicio se ha convertido en una preocupación avasalladora. Ahora los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente; así mismo e igualmente importante, al servicio ha venido a ser un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores. Muchos mercados son ahora más sensibles al servicio que a los precios. Esto no quiere decir que le precio haya dejado de ser importante. Más bien sugiere que en la actualidad el servicio ha asumido un nuevo significado para los clientes. Por ejemplo, para un fabricante que utiliza el enfoque de justo a tiempo, una entrega confiable es tan importante como el precio y la calidad del producto. De manera similar, el comerciante que busca maximizar la productividad de sus espacios de venta, busca un nivel equivalente de confiabilidad en los tiempos de entrega.

Según Uris (1996), para algunas personas, la satisfacción de los empleados no importa mientras se haga el trabajo, Otras, consideran que es imprescindible, tanto para lograr el bienestar del empleado, lo cual por si mismo se considera un bien social, como para aumentar la productividad. Otras más asumen una posición intermedia y afirman que cuando los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, lo ejecutan mejor. Y que de lo contrario, las consecuencias negativas que pueden originarse, y que van desde el ausentismo hasta el sabotaje podrían resultar muy costosas.

Según Cardozo (2007) “Calidad: es el conjunto de cualidades que reúne un producto o un servicio, según el conjunto de los cuales este producirá en el consumidor. Según sus necesidades, un mayor o menor grado de satisfacción al consumidor”.

Es muy importante destacar que para la calidad algo en que se debe priorizar es “La

gestión de los recursos”, Un aspecto muy importante para tener en cuenta: La Calidad y competitividad empresarial. De una forma particular, la calidad de servicio al cliente debe ser considerada como uno de los aspectos más importantes de la calidad empresarial. (Pérez 2002)

El segundo bloque de la gestión es los recursos, que incluye el cuidado que se debería tener en relación de los recursos humanos y los materiales de la organización, como fuente esencial para el logro de los objetivos de la calidad (Nava, 2000). Primero es necesario contar con la provisión de recursos que permitan implementar y mantener el sistema de calidad. También se incluyen los recursos humanos, en personal que a través del trabajo en equipo logran los mejores resultados, y que con su participación creativa y su voluntad de cambio las organizaciones son mejores (Valdez, 2005).

Según Mantilla (2005), el control interno es ejecutado por un consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad. Es realizado por las personas de una organización quienes establecen los objetivos de la entidad y ubican. Los mecanismos de control en su sitio. La gente debe reconocer sus responsabilidades y sus límites de autoridad. De acuerdo con ello, deben existir lazos claros y cerrados entre los deberes de la gente y la manera como se llevan a cabo, lo mismo que con los objetivos de la entidad.

## 2 MATERIALES Y MÉTODOS

Un manual de funciones en el área administrativa de la empresa SYGLA LTDA, planta 1, es visto por sus directivos como una necesidad para evitar la continuidad de la duplicidad de funciones. El objetivo de elaborar el manual antes mencionado, es el de satisfacer algunas necesidades fundamentales como, garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas, reducir los errores operativos al máximo posible, reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados, facilitar la introducción de los empleados a los nuevos trabajos, facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional (Rodríguez, 2002).

Para la elaboración del MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SYGLA COLOMBIA LTDA PLANTA 1, los pasos que se siguieron fueron:

### 2.1 Recolección de datos sobre las funciones del área administrativa

Para definir las funciones de cada cargo del área administrativa se entrevistó en el mes de septiembre de 2009 al personal de la empresa SYGLA COLOMBIA LTDA, para recolectar información sobre las funciones de cada cargo, tal como se explica a continuación:

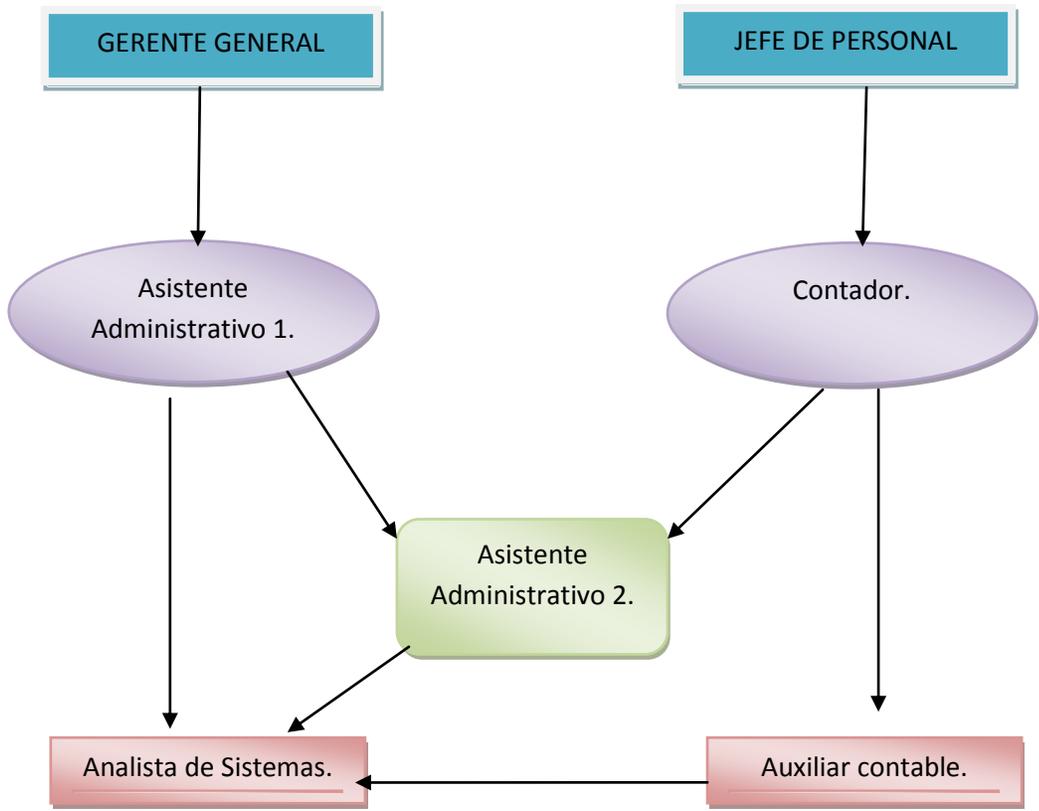
**Contadora:** Este cargo está designado principalmente en la práctica como un puesto de carácter supervisor y operativo dentro del área contable, ya que su labor se centra en supervisar y controlar todas las áreas contables a fin que esté al tanto con las operaciones de la compañía.

**Asistente administrativo 1:** Este cargo consiste en apoyar al proceso de ventas, cartera, inventarios y contabilidad a través de una ejercitación de la variedad amplia de tareas operativas que estén alineadas a las necesidades de la organización, asistiendo directamente al gerente general.

**Asistente administrativo 2:** Este puesto consiste en brindar apoyo al proceso de ventas y comercialización, en la gestión de pedidos y coordinación de entregas de pedidos según requerimientos de los clientes. Además de la ejecución de las actividades para las compras locales y recepción de materias primas.

**Auxiliar contable:** Este cargo consiste en apoyo contabilidad, digitación de software contable, costeo de productos, contabilización de empresas subordinadas.

**Analista de sistemas:** Este cargo corresponde en apoyo de sistemas, es el encargado de la programación de los sistemas de producción y de sistemas de calidad, mantenimiento general de equipos, codificar los productos, crear certificado de calidad, fichas técnicas y hojas de seguridad de la empresa para su consulta y expedición.



**Fig.1. Organigrama actual:**

En la figura 1 podemos observar el cronograma propuesto de acuerdo con las labores que realizan los empleados del área administrativo, establecidas por el manual de funciones.

## 2.2. Presentación de las funciones que desempeña cada empleado

En la entrevista que se realizó al jefe de personal se detectó que los empleados realizan funciones que no corresponden al cargo que desempeñan en la actualidad, debido esto se ve como resultado duplicidad de funciones.

**Tabla 1 Duplicidad de funciones en los cargos**

<b>CARGO</b>	<b>DUPLICIDAD DE FUNCIONES</b>
CONTADORA	Realiza supervisión a los demás empleados dejando a un lado su labor principal que es el área contable.
ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	Realiza funciones del área de compras, cartera y cumple ordenes de gerencia, se genera sobre carga laboral en este empleado ya que no cumple con todas las funciones que le son otorgadas.
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 2	Realiza funciones de recepción, toma de pedidos, coordinación de rutas, servicio al cliente entre otras actividades que no corresponden al cargo asignado.
AUXILIAR CONTABLE	Realiza funciones de costeo de planta 1 y planta 2 de SYGLA COLOMBIA LTDA impidiendo que se desempeñe de una manera eficaz ya que en cada planta se debe contar con un auxiliar contable.
ANALISTA DE SISTEMAS	Realiza las funciones correspondientes a su cargo.

## 2.3. Redistribución de funciones

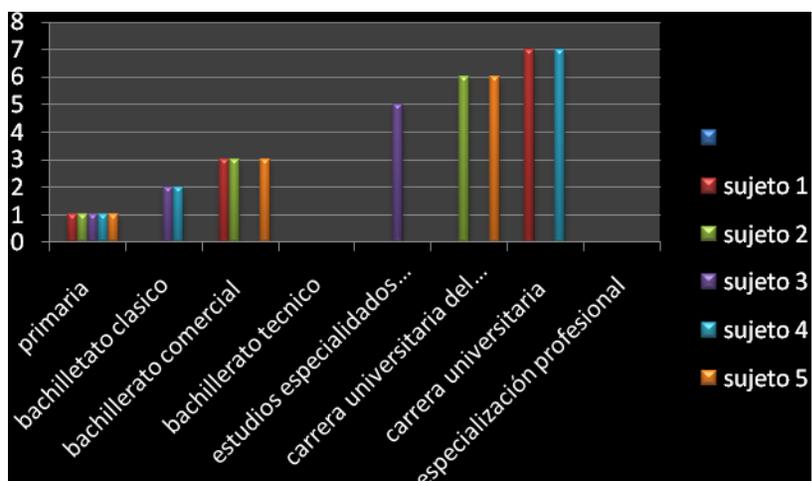
Para la redistribución de actividades se diseñó un manual de funciones que explica las labores que debe desempeñar cada empleado en su cargo asignado y así evitar duplicidad de funciones y realizar procesos más eficientes.

**Tabla 2 Actividades realizadas anteriormente por cargo**

CARGO	ACTIVIDADES
Contadora	Análisis de cuentas Liquidación de impuestos Causación Nomina Girar cheques Conciliación bancos Pago servicios públicos Informes cuentas por pagar Pago proveedores Expedición estados financieros Atención clientes proveedores Coordinación departamento contabilidad Informes de ventas, facturación, impuestos
Asistente administrativo 1	Facturación Comisiones de ventas Compa materia prima Cuentas de cobro fletes Elaboración orden de compra Elaboración precios de caja Toma de pedidos Atención al cliente
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 2	Atención al cliente Toma de pedidos Toma de quejas y reclamos Contestar conmutador personalizado Programación y coordinación rutas de transporte para entrega de pedidos Despacho producto para clientes Manejo de inventarios envases de planta Recepción. Registro y distribución de correspondencia Archivo documentación de despachos Solicitud de muestras para clientes o producción

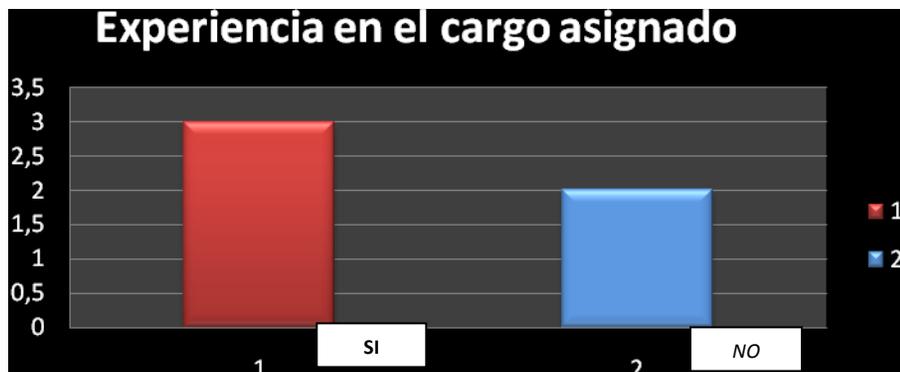
Auxiliar Contable	Causación facturación Creación y pago nomina Cuentas por pagar Pago a proveedores Conciliaciones archivo Pago servicios públicos Análisis de cuentas Pago liquidación de impuestos Atención clientes, proveedores Girar cheques Costos control planta 2 Informes de gastos Informes facturación Informes entidades gubernamentales
Analista de sistemas	Programación Soporte de Redes Mantenimiento de computadores Administración de correo

### 2.3 Análisis de funciones



**Fig. 1 Nivel educativo de los empleados de SYGLA COLOMBIA LTDA**

En la figura 1 se observa el nivel educativo que requiere cada empleado para desempeñar el cargo que realiza en la actualidad. Donde el sujeto 1 es la asistente administrativa 1, el sujeto 2 es la auxiliar contable, el sujeto 3 es la asistente administrativa 2, el sujeto 4 la contadora y el sujeto 5 el analista de sistemas. La asistente administrativa 1 requiere como educación mínima una carrera universitaria en contaduría pública, la asistente administrativa 2 requiere estudios técnicos u otros (Sena) como educación mínima para desempeñar el cargo, la contadora requiere una carrera universitaria en contaduría pública como mínima para desempeñar el cargo, la auxiliar contable requiere como educación mínima carrera universitaria en contaduría pública o carreras a fines. El analista de sistemas requiere como educación mínima carrera tecnología en informática para desempeñar el cargo que actualmente desempeña.



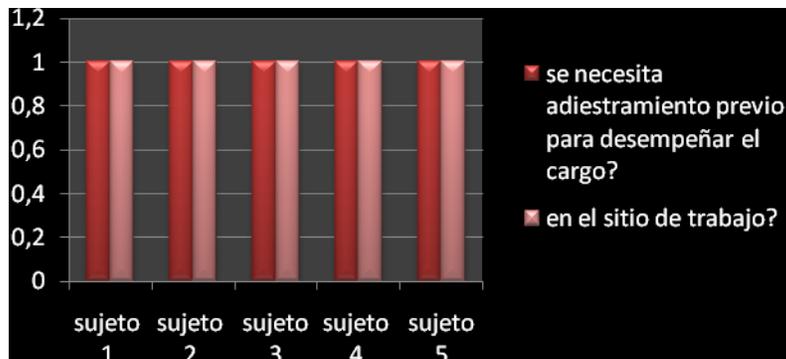
**Fig. 2. Experiencia para ejercer el cargo**

En la figura 2. Se observa la necesidad de tener experiencia para ejercer el cargo que realiza en la actualidad, cabe notar que la mayoría de los empleados afirman que es necesario tener experiencia para desempeñar una buena labor en su cargo asignado.



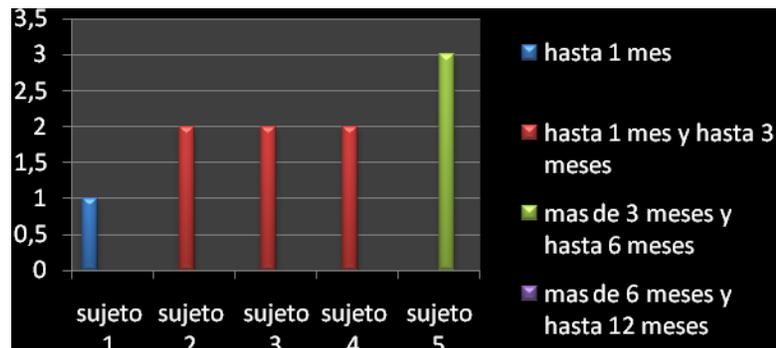
**Fig.3. Experiencia mínima necesaria para ejercer un cargo en el área administrativa.**

En la figura 3. Podemos observar que todos los empleados encuestados respondieron que el tiempo mínimo para laborar en el área administrativa de la empresa SYGLA COLOMBIA LTDA es de 6 mese y hasta 12 meses.



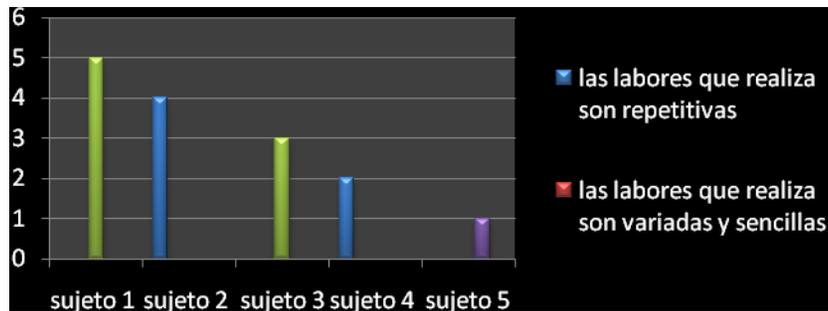
**Fig. 4. Adiestramiento de los cargos.**

En la figura 4. Se observa lo necesario que es tener adiestramiento en el sitio de trabajo de el cargo que se va a desempeñar. Es importante resaltar que los encuestados afirman que es necesario adiestramiento para desempeñar su labor de una manera eficaz, también afirman que se necesita adiestramiento en su sitio de trabajo principal.



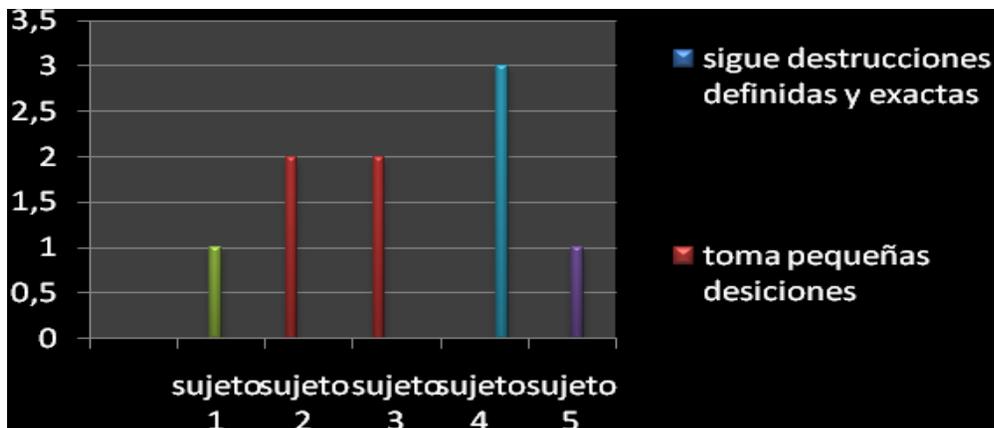
**Fig. 5. Tiempo mínimo que se considera necesario para el adiestramiento.**

En la figura 5. Se indica el tiempo mínimo de adiestramiento que se considera necesario para asumir cada cargo. La mayoría de los encuestados (barras color rojo) afirman que el tiempo necesario para el adiestramiento esta en el intervalo de 1 mes hasta 3 meses.



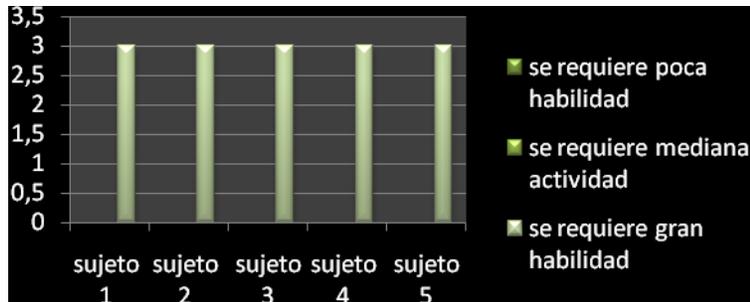
**Fig. 6. Clase de labores.**

En la figura 6 Se muestra la clase de labores que realiza cada empleado. Cabe resaltar que la mayoría de los encuestados afirman que las labores que desempeñan diariamente son variadas y de alguna dificultad y además son labores repetitivas.(barras color verde)



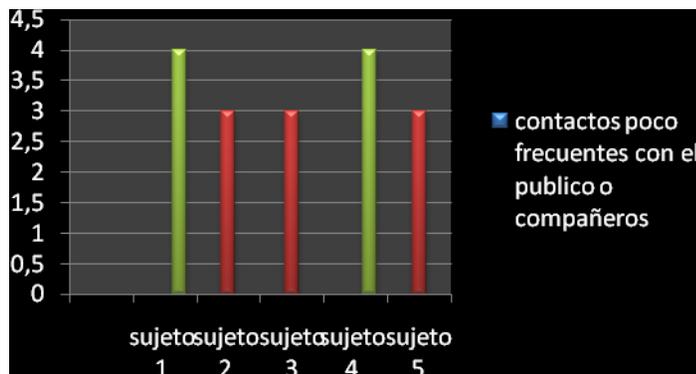
**Fig. 7. Desarrollo del trabajo.**

En la figura 7. Se muestra la mejor forma en que los empleados describen como desarrollan su trabajo. La mayoría de los encuestados afirman que en el desarrollo de su trabajo toman pequeñas decisiones debido a que no tienen un cargo formal asignado.



**Fig. 8. Grado de actividad manual.**

En la figura 8. Se muestra el grado de habilidad manual que realiza un empleado para que la cantidad y calidad del trabajo sea la mejor. Es necesario resaltar que la mayoría de encuestados afirma que se requiere de gran habilidad para desempeñar su trabajo



**Fig. 9. Relación Interpersonal.**

En la fig. 9. Se observa que la mayoría de los empleados afirman que deben tener contacto regular con el público, con los compañeros, y con el personal de otras dependencias.

Según las encuestas realizadas a los empleados se detectó que el mayor inconveniente para realizar procesos óptimos en la compañía es que no tienen un cargo formal asignado, debido a que se les otorgan labores de diferentes áreas

## **3 RESULTADOS Y DISCUSIONES**

### **3.1 Manual de Funciones**

Este manual esta dirigido exclusivamente al personal administrativo de la planta 1 de la empresa SYGLA LTDA. Se elaboró con la aprobación de los directivos de la empresa, teniendo en cuenta que al momento de implementar el manual, lo más importante es que el personal lo adopte y lo aprenda de tal forma que realice las funciones delegadas para cada cargo y de esta manera cumpla con las labores diarias y así obtener resultados favorables para la compañía. Según Uris (1996), la gestión del personal se justifica en la medida que ayuda a mejorar constantemente la productividad de la empresa, esto es realmente importante debido a que los empleados de SYGLA COLOMBIA LTDA desempeñan funciones que no corresponden a su cargo asignado y por esta razón no cumplen con las tareas otorgadas dando como resultado tareas sin finalizar.

Además afirma que es necesario lograr que los empleados se sientan satisfechos con el trabajo que realizan, en la compañía SYGLA COLOMBIA LTDA los empleados manifiestan tener sobre carga laboral en sus actividades diarias lo cual les impide cumplir a cabalidad las funciones otorgadas.

El manual de funciones se realizó para evitar la sobrecarga laboral que se presenta en la actualidad en la empresa SYGLA COLOMBIA LTDA con base en la información recolectada que se ve anteriormente.



# **MANUAL DE FUNCIONES**

**PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA PLANTA 1**



## ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1

### **Jefe Inmediato:**

GERENTE GENERAL Y ADMINISTRATIVO

### **Objetivo del cargo:**

*Apoyar al Proceso de ventas, cartera inventarios y contabilidad a través de la ejecución de una variedad amplia de tareas operativas y administrativas que estén alineadas a las necesidades de la organización, asistiendo directamente al Gerente General.*

### **Responsabilidades:**

- Manejo y control de inventarios.
- Actividades establecidas como auxiliar contable.
- Control de Bancos.
- Facturación.
- Cobro y recaudo de cartera.
- Seguimiento permanente a la gestión de créditos que se encuentren en mora.
- Elaboración de notas crédito.
- Realizar tele mercadeo de entrada y salida para el cobro de cartera a clientes.
- Atender a los clientes para conciliar la cartera o resolver inquietudes sobre los estados de cuenta.
- Gestionar el cobro de los compromisos realizados. Enviar estados de cuenta mensual a los clientes.
- Actualizar trimestralmente los cupos de crédito e información que los respalda.
- Actualizar permanentemente la base de datos de clientes.
- Controlar los cupos de crédito.
- Elaborar los informes mensuales que requiera la gerencia
- Realizar conciliación de cartera de SYGLA COLOMBIA LTDA, con el total de clientes.
- Elaboración y control de facturas.
- Control de inventario físico de materias primas.
- Control de Inventario físico de producto terminado.
- Verificar existencias de producto terminado para despacho.
- Elaboración de encuestas de satisfacción al cliente telefónicamente.
- Control de clientes.
- Realizar búsqueda de nuevos Proveedores.
- Establecer lista de precios para selección de proveedores.
- Enviar órdenes de compra.
- Control de facturas
- Remitir facturas a contabilidad.
- Realizar compras de materia prima e insumos.
- Dar seguimiento a las requisiciones de compra.
- Obtener cotizaciones de compras.
- Elaborar órdenes de compras.
- Seguimientos de orden de compras.
- Contactar y atender a los proveedores.
- Seleccionar y Evaluar Proveedores.

### **Educación:**

*Formación Universitaria: Estudiante de contaduría y/o carreras Afines*

### **Formación:**

- Manejo y atención de clientes
- Manejo y control de cartera.
- Contabilidad.
- Facturación.
- Manejo de Paquetes contables.

### **Habilidades:**

- Conocimiento de su cargo, funciones y responsabilidades.
- Determinación de metas.
- Análisis de problema y toma de decisiones.
- Responsabilidad.
- Creatividad e ingenio.
- Organización.
- Perspectiva estratégica.
- Planeación estratégica.
- Presentación personal y del puesto de trabajo.
- Manejo del tiempo
- Actitud hacia el trabajo.
- Ordenado.
- Criterio.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa
- Puntualidad.

### **Experiencia:**

*De seis meses a un año*

## **ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2**



### **Jefe Inmediato:**

GERENTE GENERAL Y ADMINISTRATIVO

### **Objetivo del cargo:**

*Brindar apoyo al proceso de Ventas y comercialización, en la gestión de pedidos y coordinación de entregas de pedidos según requerimientos de los clientes. Además de la ejecución de las actividades para las compras locales y recepción de materias primas.*

### **Responsabilidades:**

- Atención, seguimiento y Control de pedidos.
- Definir y establecer los requisitos especificados por los clientes, incluyendo las actividades de entrega.
- Elaborar solicitud de Fabricación y/o servicio.
- Atender, registrar e informar las quejas y reclamos.
- Elaboración e impresión de Certificados de Calidad.
- Coordinación de envío de productos según requerimientos de clientes.
- Auxiliar de compras locales.
- Recepción.
- Elaborar hoja de ruta y/o pedido.
- Confirmar pedidos de acuerdo a las órdenes de compra.
- Elaborar Remisiones.
- Elaboración de Certificados de Calidad.
- Atender las llamadas telefónicas que soliciten información o cualquier otra consulta.
- Revisión de Facturas.
- Control y gestión de devolución de productos no conformes.
- Informar y establecer quejas y reclamos.
- Coordinar entregas de producto con transportadoras.
- Envío de documentación establecida para la entrega de producto.
- Registrar entradas de materia prima al sistema.

### **Educación:**

*Formación Universitaria: Estudiante de contaduría y/o carreras Afines*

### **Formación:**

- Manejo y atención de clientes
  - Contabilidad.
  - Facturación.
- Manejo de Paquetes contables.*

### **Habilidades:**

- Conocimiento de su cargo, funciones y responsabilidades.
- Determinación de metas.
- Análisis de problema y toma de decisiones.
- Responsabilidad.
- Creatividad e ingenio.
- Organización.
- Perspectiva estratégica.
- Planeación estratégica.
- Presentación personal y del puesto de trabajo.
- Manejo del tiempo
- Actitud hacia el trabajo.
- Ordenado.
- Criterio.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa
- Puntualidad.*

### **Experiencia:**

*De seis meses a un año*

## **AUXILIAR CONTABLE**

---

### **Jefe Inmediato:** \_\_\_\_\_

CONTADOR GENERAL / GERENTE ADMINISTRATIVO

### **Objetivo del cargo:** \_\_\_\_\_

*Brindar apoyo al área de contabilidad y costos, según requerimientos de los clientes. Además de los análisis de cuentas y pago a proveedores.*

### **Responsabilidades:** \_\_\_\_\_

- Creación y pago de nomina
- Causaciones
- Pago a proveedores.
- Pago Liquidación de Impuestos.
- Elaborar y girar cheques.
- Atender las llamadas telefónicas que soliciten información o cualquier otra consulta.
- Análisis cuentas.
- Facturación.
- Coordinar la realización de cuentas por pagar.
- Informes gastos
- Informes facturación

### **Educación:**

*Formación Universitaria: Estudiante de contaduría*

### **Formación:**

- Servicio al cliente/ Secretariado
- Manejo de contabilidad.
- Facturación.
- Manejo de Paquetes contables

### **Habilidades:**

- Conocimiento de su cargo, funciones y responsabilidades.
- Determinación de metas.
- Análisis de problema y toma de decisiones.
- Responsabilidad.
- Creatividad e ingenio.
- Organización.
- Perspectiva estratégica.
- Planeación estratégica.
- Presentación personal y del puesto de trabajo.
- Manejo del tiempo
- Actitud hacia el trabajo.
- Ordenado.
- Criterio.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa
- Puntualidad.

### **Experiencia:**

*De seis meses a un año*

### **Jefe Inmediato:**

GERENTE GENERAL Y ADMINISTRATIVO

### **Objetivo del cargo:**

*Supervisar, coordinar, y apoyar del área de cartera, ventas, facturación y costos a través de la ejecución de una variedad amplia de tareas operativas y administrativas que estén alineadas a las necesidades de la organización, según requerimientos de los clientes.*

### **Responsabilidades:**

- *Análisis de cuentas.*
- *Liquidación de impuestos.*
- *Pago nomina.*
- *Conciliaciones bancarias.*
- *Informe cuentas por pagar.*
- *Pago a proveedores.*
- *Estado de cuentas.*
- *Atención clientes, proveedores.*
- *Coordinación departamento de contabilidad.*
- *Informe de ventas.*
- *Supervisar el área de cartera.*
- *Coordinación departamento de despachos.*
- *Informe facturación.*
- *Información de ventas*

### **Educación:**

*Formación Universitaria: Estudiante de contaduría*

### **Formación:**

- *Servicio al cliente/ Secretariado*
- *Manejo de contabilidad.*
- *Facturación.*
- *Manejo de Paquetes contables*

### **Habilidades:**

- *Conocimiento de su cargo, funciones y responsabilidades.*
- *Determinación de metas.*
- *Análisis de problema y toma de decisiones.*
- *Responsabilidad.*
- *Creatividad e ingenio.*
- *Organización.*
- *Perspectiva estratégica.*
- *Planeación estratégica.*
- *Presentación personal y del puesto de trabajo.*
- *Manejo del tiempo*
- *Actitud hacia el trabajo.*
- *Ordenado.*
- *Criterio.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Iniciativa*
- *Puntualidad.*
- *Liderazgo.*

### **Experiencia:**

*De seis meses a un año*

## **ANALISTA DE SISTEMAS**

---



### **Jefe Inmediato:** \_\_\_\_\_

*GERENTE GENERAL Y ADMINISTRATIVO*

### **Objetivo del cargo:** \_\_\_\_\_

*Supervisión de los elementos magnéticos, Coordinación con las demás dependencias de la organización..*

### **Responsabilidades:** \_\_\_\_\_

- Análisis de Sistemas*
- Programación de software*
- Programación de Hardware*
- Mantenimiento de Computadores*
- Realizar Mantenimiento al programa Helisa*
- Administrador de correo*
- Soporte de Redes*

### **Educación:**

*Formación Universitaria: Estudiante de sistemas.*

### **Formación:**

*· Manejo de computadores  
Áreas relacionadas con el cargo.*

### **Habilidades:**

- Conocimiento de su cargo, funciones y responsabilidades.*
- Análisis de problema y toma de decisiones.*
- Responsabilidad.*
- Creatividad e ingenio.*
- Organización.*
- Perspectiva estratégica.*
- Presentación personal y del puesto de trabajo.*
- Manejo del tiempo*
- Actitud hacia el trabajo.*
- Criterio.*
- Trabajo en equipo.*
- Iniciativa*
- Puntualidad.*

### **Experiencia:**

*De seis meses a un año*

## **CONCLUSIONES**

Las conclusiones a las cuales se llegó en el desarrollo de la investigación y el diseño del manual de funciones son las siguientes:

- El trabajo en equipo es fundamental para llevar a cabo procesos eficientes, sin embargo es necesario establecer funciones para cada cargo del área administrativa.
- Al implementar el manual es importante monitorear su funcionamiento por medio de encuestas y sugerencias a entidades externas que evalúen la mejora en el proceso.
- Medir la productividad de los empleados con el fin de controlar la eficiencia de los procesos.
- Es importante pasado un tiempo de la implementación del manual medir la productividad.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante capacitar a los empleados para mejorar los procesos con calidad para evitar la duplicidad de funciones y realizar las actividades.
- Capacitar al personal sobre las funciones que debe asumir en el cargo que se le asigne.
- En caso de que sea necesario se requiere contratar el personal suficiente para cumplir con las diferentes funciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALVAREZ, M. 1996. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Panorama Editorial. 179p.

CARDOSO, H 2007. Gestión Empresarial del sector solidario 54p.

CASTILLO, A. 2006. ADMINISTRACION DE PERSONAL UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD (2) 52p

CHRISTOPHER, M. Y YALLOP, R. 1990. Focus, 9(5),-6. 1990. Institute of logistics and Distribution Management, Reino Unido.

CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987. Pág.220

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos. 1980

GARRY, M. 1995. Manual del capacitador. Ibero América S.A. México. 219 p.

GRAHAM KELLOG, M. PREPARACION DEL MANUAL DE OFICINA. Estudios de investigación nº 36. Barcelona. Editorial Reverté. 1992. 22 cm Pág. 70 Ref. 4.15369.

JURAN, M. 1987. Manual de control de calidad. ed. reverté. Barcelona. España. 150p.

MANTILLA, S. 2005. Control interno (3)

MELINKOFF, Ramón. Los Procesos Administrativos, Barcelona. Ed. Panap. 2002

MOORE, A. 1985. Manual de operaciones para sistemas de áreas protegidas. Ed. fao. 110p

NAVA, V. 2000. Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua Editorial Limusa. 380p.

PEREZ, J. 2002- Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total. ESIC Editorial. 298 p.

PRIDA, B. GUTIERREZ, G. 1996. Logística de aprovisionamientos. McGraw-Hill. España. 83 p.

RODRÍGUEZ, J. 2002. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Ed. Ecafsa Thompson Learning. 179p

SANCHEZ, Ximena R. Organización de eventos, problemas e imprevistos, soluciones y sugerencias. U Germán editor. 2000 164 p.

SERVIS, I. Manual y practica desarrollo empresarial pequeña y mediana empresa 159-162p

TORRES, A. 2003 Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos/ manual to Elaborate Politics and procedures manuals

TSCHOHL, J; FRANZMEIER, S. 1994. Alcanzando la exelencia mediante el servicio al cliente. Diaz de santos. Madrid. 217p.

URIS, A. 1996. 101 Ideas de los genios de la administración. 55-58p

VALDEZ, A. 2005. Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua Editorial Limusa. 250p.

WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México, 1997.

**ANEXOS**

**ANEXO A: ENCUESTAS**

**FORMULARIO ANÁLISIS DE FUNCIONES**

SYGLA COLOMBIA LTDA

**NOMBRE:**

---

---

1. DESCRIBA EN FORMA CLARA Y PRECISA, LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE EJECUTA EN EL CURSO NORMAL DE SU TRABAJO, INDICANDO LA PERIODICIDAD DE LA EJECUCIÓN: DIARIA (D) SEMANAL (S) QUINCENAL(Q) MENSUAL (M). MARCANDO CON UNA X LA COLUMNA CORRESPONDIENTE.

LABORES PRINCIPALES	D	S	Q	M
ACTIVIDADES OCASIONALES:				

**2. INDIQUE LA EDUCACIÓN FORMAL QUE NECESITO PARA DESEMPEÑAR EL CARGO QUE ACTUALMENTE OCUPA:**

AÑOS	NIVEL DE ESTUDIOS
	Primaria
	Bachillerato deseco
	Bachillerato comercial
	Bachillerato técnico- especialidad:
	Estudios específicos sin nivel universitario (Sena y otros) cuates?
	Carrera universitaria c/e nivel medio — cual?
	Carrera universitaria — cual?
	Especializado?! profesional - cual?

**3. SE NECESITA TENER EXPERIENCIA COMO REQUISITO PARA OBTENER EL CARGO? SI\_\_ NO\_\_**

**DEACUERDO CON LA EDUCACIÓN SEÑALADA. CUAL ES LA EXPERIENCIA MÍNIMA NECESARIA PARA QUE LA PERSONA PUEDA DESEMPEÑARSE ACABALHMD EN ESE CARGO?**

	Hasta 1 mes
	Hasta 1 mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	Más de 6 meses y hasta 12 meses

**4. SE NECESITA ADISTRAMIENTO PARA PREVIO PARA DESEMPEÑAR EL CARGO? SI\_NO\_ EN EL SITIO DE TRABAJO? SI\_NO\_ SEÑALE EL TIEMPO DE ENTRENAMIENTO QUE USTED CONSIDERE NECESARIO:**

	Hasta 1 mes
	Hasta 1 mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	6 meses

**5. DE LAS DESCRIPCIONES QUE SE ENCUENTRAN A CONTINUACIÓN SEÑALE CON UNA X AQUELLA QUE MEJOR DEFINA EL TIPO DE LABORES DE SU TRABAJO Y EL GRADO DE REVISIÓN QUE RECIBEN.**

CLASE DE LABORES	GRADO DE REVISIÓN			
	MUCHA	MEDIANA	POCA	NENUNA
Las labores que realiza son repetitivas				
Las labores que realiza son variadas y sencillas				
Las labores que realiza son vanadas y de alguna dificultad				
El trabajo es muy variado y difícil				
El trabajo es extremadamente complejo				

Cuál es la parte más difícil de su trabajo?

---

**6. DE LOS TIPOS DE EJECUCIÓN QUE SE DETERMINAN A CONTINUACIÓN SEÑALE AQUEL QUE MEJOR DEFINA LA FORMA DE DESARROLLAR SU TRABAJO. MARCANDO CON UNA X LA COLUMNA CORRESPONDIENTE**

DESARROLLO DEL TRABAJO	FRECUENCIA		
	RARA VEZ	CON FRECUENCIA	CON MUCHA FRECUENCIA
Sigue instrucciones definidas y exactas			
Toma pequeñas decisiones			
Toma decisiones de alguna Importancia para resolver pequeños problemas			
Analiza y resuelve problemas complejos			
Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, y toma decisiones de mucha importancia			
Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación			

Que decisiones debe tomar usted?

---



---



---

7. QUE GRADO DE HABILIDAD MANUAL SE REQUERE, PARA QUE LA CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO SEA LA MEJOR? INDIQUELO, SEÑALANDO ADEMÁS LA COORDINACIÓN QUE DEBE EXISTIR CON LOS SENTIDOS (POR EJEMPLO LA VISTA O EL OIDO) O CON OTROS ÓRGANOS DEL CUERPO (POR EJEMPLO LOS PIES

GRADO DE HABILIDAD MANUAL	COORDINACIÓN CON SENTIDOS		
	POCA	MEDIANA	MUCHA
Se requiere poca habilidad			
Se requiere mediana actividad			
Se requiere gran habilidad			

Para cuales labores necesita habilidad manual?

8. DEBE USTED SUPERVISAR A VARIAS PERSONAS EN DESARROLLO DE LAS LABORES DE SU CARGO? SI\_ NO\_ IDENTIFIQUE EL TIPO DE SUPERVISIÓN QUE LE CORRESPONDE EJERCER Y EL NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS SEÑALANDO CON UNA X LA CASILLA CORRESPONDIENTE.

CLASE DE SUPERVISIÓN EJERCIDA	NUMERO DE PERSONAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	
SUPERVISIÓN TECNICA :												
Personas que realizan labores sencillas												
Personas que realizan labores especializadas												
Personas que supervisan a otros empleados												
SUPERVISIÓN TECNICA Y ADMINISTRATIVA:												
Asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo: Además responde por la actuación del personal y puede llamarle la atención verbalmente o por escrito atención verbalmente o por escrito												
Personas que realizan labores sencillas												
Personas que realizan labores especializadas												
Personas que supervisan a otros empleados												
SUPERVISIÓN COMPLETA Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo: responde por te actuación y disciplina y tiene autoridad para sancionar las tareas:												
Personas que realizan labores sencillas												
Personas que realizan labores especializadas												
Personas que supervisan s otros empleados												

9. DENTRO DE SUS FUNCIONES DEBE USTED ATENDER PÚBLICO O RELACIONARSE CON PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN O DE ENTIDADES EXTERNAS, INDIQUE LA FRECUENCIA Y LA IMPORTANCIA DE LOS CONTACTOS QUE POR RAZÓN DE SU TRABAJO DEBE REALIZAR, MARCANDO CON UNA X LA DESCRIPCIÓN QUE MEJOR IDENTIFIQUE ESTA LABOR.

	Contactos poco frecuentes con el público o con compañeros <i>de</i> dependencia información es de rutina y de poca importancia
	Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información, La información es de poca importancia.
	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el personal de otras dependencias y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja <i>son de</i> importancia.
	Contactos frecuentes con el público con el personal de la organización y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimiento de las políticas y <i>actividades</i> , de la entidad para la presentación u obtención de la información.

10. TIENE USTED RESPONSABILIDAD DIRECTA POR LOS ELEMENTOS QUE LE CORRESPONDE MANEJAR EN DESARROLLO DE SU TRABAJO? SI \_\_ NO\_\_ TIENE USTED FIANZA DE MANEJO? SI\_\_ NO\_ ÍNDIQUE EL TIPO DE ELEMENTOS BAJO SU CUIDADO, SU VALOR APROXIMADO Y LA CLASE DE DAÑO O PÉRDIDA PROBABLE QUE PUEDA OCASIONAR EN ELLOS:

ELEMENTOS A CARGO	BREVE ENUNCIADO	VALOR APROXIMADO	DAÑO PROBABLE	
			PARCIAL	TOTAL
MAQUINARIA				
EQUIPO				
EQUIPO DE OFICINA				
DINERO O VALORES				
MATERIAS PRIMAS				
MATERIALES				
PRODUCTOS TERMINADOS				
PROPIEDADES				
OTROS				

**11. DETERMINE EL GRADO DE ATENCIÓN Y CUIDADO QUE DEBE TENER AL REALIZAR SU**

TRABAJO CON EL FIN DE EVITAR ERRORES, ADEMÁS CONSIDERE LA MAGNITUD DEL DAÑO QUE PUEDE OCASIONAR, SI EL ERROR ES COMETIDO, EN CUANTO A PERDIDAS O DETERIORO DE LOS *ELEMENTOS* BAJO SU CUIDADO, ADOPCIÓN DE DECISIONES EQUIVOCADAS, PERDIDAS DE TIEMPO, TRASTORNOS EN PRODUCCIÓN, ETC..

GRADO DE ATENCIÓN Y CUIDADO PARA REALIZAR EL TRABAJO	MAGNITUD DEL DAÑO		
	PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE
Se requiere poca atención o cuidado			
Se requiere atención y cuidados normales			
Se requiere mucha atención y mucho cuidado			
Se requiere atención y cuidado permanente			

**12. TIENE USTED ACCESO A *INFORMACIÓN* CONFIDENCIAL POR RAZÓN DE SU TRABAJO? SI\_ NO\_ DETERMINE EL GRADO DE IMPORTANCIA DE ESTA INFORMACIÓN Y LOS PREJUICIOS QUE SU REVELACIÓN PUEDE OCASIONAR A LA ENTIDAD.**

	La información confidencial es de poca importancia y su revelación causaría daños leves
	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves
	La información confidencial es muy importante su revelación causaría daños muy graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría prejuicios graves
Cuál es la información que usted conoce o maneja en razón de su trabajo?	

**13. SI EN EJERCICIO DE SU CARGO DEBE USTED? CONCENTRAR SU ATENCIÓN HASTA EL PUNTO DE PRODUCIRLE *CANSANCIO* MENTAL COMO CONSECUENCIA DE LA APLICACIÓN DE LA**

INTELIGENCIA, EL CRITERIO Y LOS CONOCIMIENTOS EN LA REALIZACIÓN DE CÁLCULOS MATEMÁTICOS, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, INVESTIGACIONES, ANÁLISIS DE INFORMES O DATOS, ETC. DETERMINE LA INTENSIDAD DEL ESFUERZO QUE USTED REALIZA Y EL INTERVALO DE TIEMPO DURANTE EL CUAL LO EJERCE.

GRADO DE ATENCIÓN VISUAL	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Las labores del cargo demandan pequeña atención visual			
Las labores del cargo demandan mediana atención visual			
Las labores del cargo demandan alta atención			

Cuáles son las labores que el demandan mayor atención visual?

15. DETERMINE EL GRABO DE ESFUERZO RSK» €JUE BEBE REALM&R EN LA EJECUCIÓN DE LAS LABORES DE SU CARGO EN LAS SIGUIENTES DESCRIPCIONES:

	Se requiere un esfuerzo físico ligero, se manejan objetos de poco peso adoptan posiciones incómodas esporádicamente
	Se requiere un esfuerzo físico mediano, se manejan objetos de peso mediano. Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente
	Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande, se manejan objetos pesados. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente
	Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande se manejan objetos muy pesados (más de 20 kilos). Se adopten posiciones muy fatigosas e incómodas

Cuáles son las actividad es que te exigen mayor esfuerzo físico? \_\_\_\_\_

16. 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 ^ QUE ESTA SOMETIDO A ELLOS: E: Esporádico - I: Intermitente^ - C: Constante

FACTORES	^ CONDICIONES AMBIENTALES											
	FORMALES			REGULARES			MALAS			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación												
Calor												
Frió												
Humedad												
Ruido												
Polvo												
Ventilación												
Olores												
Congestión												
Suciedad												
Otros-cuales?												

17. ESTA USTED EXPUESTO A SUFRIR ACCIDENTES ERI LA EJECUCIÓN DE LAS LABORES A SU CARGO? SI\_ N0\_ DETERMINE LA GRAVEDAD DE LOS POSIBLES ACCIDENTES DE TRABAJO Y LA PROBABILIDAD DE QUE ESTOS PÜEDAN OCURRÍR:

GRAVEDAD DEL ACCIDENTE	PROBABILIDAD		
	POCA	MEDIANA	GRANDE
Lesiones de poca importancia			
Enfermedades profesionales			
Incapacidad parcial			
Incapacidad total			
Muerte			

Cuál es la condición de mayor riesgo a que está sometido usted?







# **MANUAL DE FUNCIONES**

**PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA PLANTA 1**



**SYGLA**

# ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1

## Jefe Inmediato:

GERENTE GENERAL Y ADMINISTRATIVO

## Objetivo del cargo:

*Apoyar al Proceso de ventas, cartera inventarios y contabilidad a través de la ejecución de una variedad amplia de tareas operativas y administrativas que estén alineadas a las necesidades de la organización, asistiendo directamente al Gerente General.*

## Responsabilidades:

- Manejo y control de inventarios.
- Actividades establecidas como auxiliar contable.
- Control de Bancos.
- Facturación.
- Cobro y recaudo de cartera.
- Seguimiento permanente a la gestión de créditos que se encuentren en mora.
- Elaboración de notas crédito.
- Realizar tele mercadeo de entrada y salida para el cobro de cartera a clientes.
- Atender a los clientes para conciliar la cartera o resolver inquietudes sobre los estados de cuenta.
- Gestionar el cobro de los compromisos realizados. Enviar estados de cuenta mensual a los clientes.
- Actualizar trimestralmente los cupos de crédito e información que los respalda.
- Actualizar permanentemente la base de datos de clientes.
- Controlar los cupos de crédito.
- Elaborar los informes mensuales que requiera la gerencia
- Realizar conciliación de cartera de SYGLA COLOMBIA LTDA, con el total de clientes.
- Elaboración y control de facturas.
- Control de inventario físico de materias primas.
- Control de Inventario físico de producto terminado.
- Verificar existencias de producto terminado para despacho.
- Elaboración de encuestas de satisfacción al cliente telefónicamente.
- Control de clientes.
- Realizar búsqueda de nuevos Proveedores.
- Establecer lista de precios para selección de proveedores.
- Enviar órdenes de compra.
- Control de facturas
- Remitir facturas a contabilidad.
- Realizar compras de materia prima e insumos.
- Dar seguimiento a las requisiciones de compra.
- Obtener cotizaciones de compras.
- Elaborar órdenes de compras.
- Seguimientos de orden de compras.
- Contactar y atender a los proveedores.
- Seleccionar y Evaluar Proveedores.

## **Educación:**

*Formación Universitaria: Estudiante de contaduría y/o carreras Afines*

## **Formación:**

- Manejo y atención de clientes
  - Manejo y control de cartera.
  - Contabilidad.
  - Facturación.
- Manejo de Paquetes contables.*

## **Habilidades:**

- Conocimiento de su cargo, funciones y responsabilidades.
  - Determinación de metas.
  - Análisis de problema y toma de decisiones.
  - Responsabilidad.
  - Creatividad e ingenio.
  - Organización.
  - Perspectiva estratégica.
  - Planeación estratégica.
  - Presentación personal y del puesto de trabajo.
  - Manejo del tiempo
  - Actitud hacia el trabajo.
  - Ordenado.
  - Criterio.
  - Trabajo en equipo.
  - Iniciativa
- Puntualidad.*

## **Experiencia:**

*De seis meses a un año*

## Jefe Inmediato:

GERENTE GENERAL Y ADMINISTRATIVO

## Objetivo del cargo:

*Brindar apoyo al proceso de Ventas y comercialización, en la gestión de pedidos y coordinación de entregas de pedidos según requerimientos de los clientes. Además de la ejecución de las actividades para las compras locales y recepción de materias primas.*

## Responsabilidades:

- *Atención, seguimiento y Control de pedidos.*
- *Definir y establecer los requisitos especificados por los clientes, incluyendo las actividades de entrega.*
- *Elaborar solicitud de Fabricación y/o servicio.*
- *Atender, registrar e informar las quejas y reclamos.*
- *Elaboración e impresión de Certificados de Calidad.*
- *Coordinación de envío de productos según requerimientos de clientes.*
- *Auxiliar de compras locales.*
- *Recepción.*
- *Elaborar hoja de ruta y/o pedido.*
- *Confirmar pedidos de acuerdo a las órdenes de compra.*
- *Elaborar Remisiones.*
- *Elaboración de Certificados de Calidad.*
- *Atender las llamadas telefónicas que soliciten información o cualquier otra consulta.*
- *Revisión de Facturas.*
- *Control y gestión de devolución de productos no conformes.*
- *Informar y establecer quejas y reclamos.*
- *Coordinar entregas de producto con transportadoras.*
- *Envío de documentación establecida para la entrega de producto.*
- *Registrar entradas de materia prima al sistema.*

## **Educación:**

*Formación Universitaria: Estudiante de contaduría y/o carreras Afines*

## **Formación:**

- *Manejo y atención de clientes*
  - *Contabilidad.*
  - *Facturación.*
- Manejo de Paquetes contables.*

## **Habilidades:**

- *Conocimiento de su cargo, funciones y responsabilidades.*
  - *Determinación de metas.*
  - *Análisis de problema y toma de decisiones.*
  - *Responsabilidad.*
  - *Creatividad e ingenio.*
  - *Organización.*
  - *Perspectiva estratégica.*
  - *Planeación estratégica.*
  - *Presentación personal y del puesto de trabajo.*
  - *Manejo del tiempo*
  - *Actitud hacia el trabajo.*
  - *Ordenado.*
  - *Criterio.*
  - *Trabajo en equipo.*
  - *Iniciativa*
- Puntualidad.*

## **Experiencia:**

*De seis meses a un año*

## **Jefe Inmediato:**

*CONTADOR GENERAL / GERENTE ADMINISTRATIVO*

## **Objetivo del cargo:**

*Brindar apoyo al área de contabilidad y costos, según requerimientos de los clientes. Además de los análisis de cuentas y pago a proveedores.*

## **Responsabilidades:**

- Creación y pago de nomina*
- Causaciones*
- Pago a proveedores.*
- Pago Liquidación de Impuestos.*
- Elaborar y girar cheques.*
- Atender las llamadas telefónicas que soliciten información o cualquier otra consulta.*
- Análisis cuentas.*
- Facturación.*
- Coordinar la realización de cuentas por pagar.*
- Informes gastos*
- Informes facturación*

## **Educación:**

*Formación Universitaria: Estudiante de contaduría*

## **Formación:**

- *Servicio al cliente / Secretariado*
  - *Manejo de contabilidad.*
  - *Facturación.*
- Manejo de Paquetes contables*

## **Habilidades:**

- *Conocimiento de su cargo, funciones y responsabilidades.*
- *Determinación de metas.*
- *Análisis de problema y toma de decisiones.*
- *Responsabilidad.*
- *Creatividad e ingenio.*
- *Organización.*
- *Perspectiva estratégica.*
- *Planeación estratégica.*
- *Presentación personal y del puesto de trabajo.*
- *Manejo del tiempo*
- *Actitud hacia el trabajo.*
- *Ordenado.*
- *Criterio.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Iniciativa*
- *Puntualidad.*

## **Experiencia:**

*De seis meses a un año*

## **Jefe Inmediato:**

GERENTE GENERAL Y ADMINISTRATIVO

## **Objetivo del cargo:**

*Supervisar, coordinar, y apoyar del área de cartera, ventas, facturación y costos a través de la ejecución de una variedad amplia de tareas operativas y administrativas que estén alineadas a las necesidades de la organización, según requerimientos de los clientes.*

## **Responsabilidades:**

- *Análisis de cuentas.*
- *Liquidación de impuestos.*
- *Pago nomina.*
- *Conciliaciones bancarias.*
- *Informe cuentas por pagar.*
- *Pago a proveedores.*
- *Estado de cuentas.*
- *Atención clientes, proveedores.*
- *Coordinación departamento de contabilidad.*
- *Informe de ventas.*
- *Supervisar el área de cartera.*
- *Coordinación departamento de despachos.*
- *Informe facturación.*
- *Información de ventas*

## **Educación:**

*Formación Universitaria: Estudiante de contaduría*

## **Formación:**

- *Servicio al cliente / Secretariado*
  - *Manejo de contabilidad.*
  - *Facturación.*
- Manejo de Paquetes contables*

## **Habilidades:**

- *Conocimiento de su cargo, funciones y responsabilidades.*
  - *Determinación de metas.*
  - *Análisis de problema y toma de decisiones.*
  - *Responsabilidad.*
  - *Creatividad e ingenio.*
  - *Organización.*
  - *Perspectiva estratégica.*
  - *Planeación estratégica.*
  - *Presentación personal y del puesto de trabajo.*
  - *Manejo del tiempo*
  - *Actitud hacia el trabajo.*
  - *Ordenado.*
  - *Criterio.*
  - *Trabajo en equipo.*
  - *Iniciativa*
  - *Puntualidad.*
- Liderazgo.*

## **Experiencia:**

*De seis meses a un año*

## **Jefe Inmediato:**

*GERENTE GENERAL Y ADMINISTRATIVO*

## **Objetivo del cargo:**

*Supervisión de los elementos magnéticos, Coordinación con las demás dependencias de la organización..*

## **Responsabilidades:**

- Análisis de Sistemas*
- Programación de software*
- Programación de Hardware*
- Mantenimiento de Computadores*
- Realizar Mantenimiento al programa Helisa*
- Administrador de correo*
- Soporte de Redes*

## **Educación:**

*Formación Universitaria: Estudiante de sistemas.*

## **Formación:**

*· Manejo de computadores  
Áreas relacionadas con el cargo.*

## **Habilidades:**

- Conocimiento de su cargo, funciones y responsabilidades.*
- Análisis de problema y toma de decisiones.*
- Responsabilidad.*
- Creatividad e ingenio.*
- Organización.*
- Perspectiva estratégica.*
- Presentación personal y del puesto de trabajo.*
- Manejo del tiempo*
- Actitud hacia el trabajo.*
- Criterio.*
- Trabajo en equipo.*
- Iniciativa*
- Puntualidad.*

## **Experiencia:**

*De seis meses a un año*