



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA
COMERCIAL

TEMA

MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
EMPRESA CREANDO ESTILOS S.A CRESTILSA

Tutor

DOCTOR RAFAEL ITURRALDE

Autora

KAREN STEFANIA BAJAÑA GUERERO

Guayaquil, 2018

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO:

MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA CREANDO ESTILOS S.A CRESTILSA

AUTORA:

Karen Stefania Bajaña Guerrero

REVISORES:

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

FACULTAD:

Administración

CARRERA:

Ingeniería Comercial

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2018

N. DE PAGS:

103 pág.

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Manual, Empresa, Comercio, Exportación/Importación

RESUMEN:

Se determinó que la Empresa Creando Estilos S.A. tiene un Sistema de Administración Empírica, la cual tiene a su vez una seria deficiencia en la fuerza administrativa para obtener resultados óptimos que permitan el crecimiento y desarrollo de la misma. Por ello se propone el diseño de un Manual Administrativo para la Empresa Creando Estilos S.A. mediante el cual se pueda establecer con claridad cada proceso dentro de la empresa.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI : X

NO

CONTACTO CON AUTORES/ES:

Karen Stefania Bajaña Guerrero

Teléfono:

0994893796

E-mail:

Karysteffy2017@gmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MSC., Rafael Iturralde Solórzano DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec</p> <p>Msc. Oscar Machado DIRECTOR DE LA CARRERA Teléfono: 2596500 EXT 203 E-mail: omachado@ulvr.edu.ec</p>
-----------------------------	---

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante **KAREN STEFANIA BAJAÑA GUERRERO**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar los procesos administrativos de la empresa CRESTIL S.A. y aportar con un manual de procesos que permita el incremento de la productividad.

Autora:



Karen Stefania Bajaña Guerrero

C.I. 0924826969

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA CREANDO ESTILOS S.A CRESTILSA**, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA CREANDO ESTILOS S.A CRESTILSA**”, presentado por los estudiantes **KAREN STEFANIA BAJAÑA GUERRERO** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERIA COMERCIAL**, encontrándose apta para su sustentación.

Firma:



DOCTOR RAFAEL ALBERTO ITURRALDE SOLÓRZANO

C.I. 0912103215

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Karen Bajaña 2018-09-19.docx (D41603961)
Submitted: 9/20/2018 4:11:00 AM
Submitted By: riturraldes@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

<http://www.derechoecuador.com/images/Documentos/CODIGO%20DE%20COMERCIO.doc>

Instances where selected sources appear:

2

A handwritten signature in blue ink, reading "Rafael Iturralde S." in a cursive script.

TUTOR

DOCTOR RAFAEL ITURRALDE S.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme terminar con éxito mi carrera universitaria y por ser mi guía en todo tiempo.

A mis padres por su valioso esfuerzo, a mis abuelos por su apoyo incondicional, por cada consejo y palabras valiosas que me dieron las fuerzas que necesitaba para lograr esta gran meta.

Al Doctor Rafael Iturralde por su gran aporte en ideas y conocimiento para culminar este trabajo de investigación, amigos, y de más familiares que fueron de gran ayuda para mejorar y culminar esta meta.

DEDICATORÍA

Dedico este trabajo de graduación a todas las personas que estuvieron en este proceso su apoyo incondicional.

A Dios, a mis padres que los amo inmensamente, por su esfuerzo continuo en especial a mi madre que fue y será mi mayor ejemplo de constancia y lucha mi guerrera favorita.

Mi familia y amigos quienes han estado constantemente alentándome para culminar con éxito mis objetivos.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
REPOSITORIO	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	V
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Sistematización del problema	3
1.4 Objetivos de la investigación.....	3
1.4.1 Objetivo General	3
1.4.2 Objetivos específicos.....	3
1.5 Justificación de la investigación	3
1.6 Delimitación alcance de la investigación.....	5
1.7 Idea a defender	5
Capítulo II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Revisión Literaria.....	6

2.2 Bases teóricas	7
2.2.1 Manual de Procedimientos.....	7
2.2.1.1 Estructura de un manual de procedimientos.....	13
2.2.1.2 Objetivo de los Manuales de Procedimientos.	14
2.2.1.3 Importancia del manual de procedimientos.....	15
2.2.1.4 Implantación del Manual de Procedimientos.	15
2.2.1.5 Clasificación de los Manuales.....	17
2.2.2 Cultura organizacional	19
2.2.3 Procedimientos Administrativos.....	24
2.2.4 Procesos	27
2.2.5 Diagrama de flujo o procesos	29
2.3 Marco Legal.....	33
2.5.2. Código de comercio.....	35
2.4 Marco conceptual	37
Capítulo III.....	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
3.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.4.1. Observación directa.....	39
3.4.2. Entrevista	40

3.5 RESULTADOS	40
3.5.1. Resultados de la observación directa	41
3.5.1.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal	41
3.5.1.2. Proceso de compra de insumos	43
3.5.1.3. Proceso de pago de honorarios a prestadores de servicios.....	45
3.5.2. Resultado de la entrevista	47
CAPITULO IV	50
PROPUESTA O INFORME FINAL.....	50
4.1 Objetivo.....	51
4.2 Desarrollo de la propuesta.....	51
4.3 Situación de la Empresa Creando Estilos S.A.	51
4.4 Manual de procesos de la Empresa Creando Estilos S.A.	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones	16
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Organización de Empresas	17
Figura 2 Tipos de Flujograma.....	32
Figura 3 Técnica de análisis administrativos.....	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Guía de encuestas.....	85
Anexo 2 Guía de la entrevista	89

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones han crecido de manera representativa en el Ecuador, cada vez se alinean a nuevos métodos y estrategias que involucran el orden en una organización para un buen resultado futuro del capital humano y financiero. Se sabe con claridad que la buena gestión humana no sólo incrementa el incentivo y claridad del personal en actividades del puesto, sino que como resultado los números de producción generan una satisfacción a nivel empresarial y de mercado.

La problemática se enfoca en determinar cada proceso para estructurar las funciones y mejorar al personal que se encuentra realizando sus actividades laborales diarias, en miras de corregir procesos es importante diseñar un manual administrativo con el fin de reducir costos, actividades, tareas, orientadas a incrementar la eficiencia en cada actividad desempeñada por los colaboradores.

En la manera que el personal representa el puesto de trabajo, también se evitara el alto porcentaje de rotación de los colaboradores, pues se realizó un análisis de rotación de la empresa en los últimos tres años dando como resultado que en el año 2016 fue de 3.09%; año 2017 fue 4.02% y lo que va del 2018 es 1.02%. En ocasiones esto ha sido un retroceso para la visión de la empresa que es ser un fuerte exportador cumpliendo las demandas del mercado. Las funciones o actividades del puesto son un fundamento base que debe manejarse con visibilidad y retroalimentación diaria; en caso de haber cambios o no, debería exponerse, ya que de eso dependerá hacia donde apunta la empresa, siendo esto uno de los puntos importantes hoy en día a tratar en esta presente investigación.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Hoy en día dentro de muchas organizaciones tienen como propósito determinar la estructura organizacional, las relaciones, deberes y funciones de cada unidad de partes que componen la empresa. En este sentido, la orientación sobre la organización y las funciones debería ser instrumento dinámico, sujeto a cambios, que surja de las necesidades de todos sociedad y revisión técnica constante para preservar su utilidad.

La Empresa Creando Estilos S.A. CRESTILS.A., a pesar que ya lleva su funcionamiento por varios años en el mercado, nació de un proyecto de emprendimiento, pero en la actualidad no ha tenido una buena gestión de planificación administrativa, dentro de sus instalaciones, lo que provoca inconvenientes internos que retrasan la realización de sus actividades de manera sistemática.

De esta manera en la empresa Creando Estilos S.A. CRESTILS.A. Se logra apreciar que la empresa presenta deficiencias en sus procesos administrativos debido a la falta de definición y difusión de procedimientos y normas que especifiquen los pasos a seguir para el desarrollo de las diferentes actividades por lo cual genera situaciones como: Retrasos en los procesos por desconocimiento de los pasos a seguir o trabas en la toma de decisiones que pudieran agilizarse mediante la definición de políticas; problemas de comunicación, interdepartamentales debido a que se desconoce el alcance de cada una de las funciones; falta de normalización de manera que las tareas se ejecutan según el criterio de cada individuo, haciendo que no exista uniformidad en la calidad de sus labores a diario.

Ante esta situación, resulta necesario realizar un manual de normas y procedimientos en el área administrativa para así lograr eficiencia y a su vez, promover que las diversas funciones y actividades se desarrollen de forma exitosa.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo definir y establecer los procesos administrativos de la empresa Creando Estilos S.A. CRESTILSA?

1.3 Sistematización del problema

- ¿De qué manera la elaboración de un análisis interno de la organización permitirá identificar los puntos críticos de la misma?
- ¿En qué medida el diseño de políticas administrativas favorecerá la eficiencia de los procesos de la empresa?
- ¿Qué estructura organizacional es la adecuada para la empresa?
- ¿Cuál es la función que se ajusta a los cargos de la empresa?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Establecer un manual de procesos administrativos para la empresa Creando Estilos S.A CRESTILSA.

1.4.2 Objetivos específicos

- Elaborar un análisis interno de la empresa para identificar los puntos críticos en los procesos de la organización.
- Diseñar políticas administrativas para mejorar la eficiencia de los procesos en la empresa.
- Diseñar la estrategia idónea para la empresa.

1.5 Justificación de la investigación

Se considera pertinente la elaboración de este tema ya que es un proceso que establece un aporte de cambio en la organización, la claridad y orden de información permitirá al colaborador gestionar cada día las prioridades de la actividad diaria del puesto

de trabajo. Mientras que la empresa crece en cumplir con la futura visión organizacional en el mercado.

Se conocerá a nivel empresarial el manual de funciones, mediante socialización y retroalimentación.

El Personal que ingresa a la empresa debe tener las competencias y valores requeridos para la organización, lo cual debe ser garantizado mediante un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción y posterior a eso estas competencias deben ser desarrolladas e incluso incrementadas con otras como producto de eficientes programas de capacitación y entrenamiento que por otra parte también aporte a la motivación y disminuya la rotación del personal (Administración para Pymes Por Rafael Iturralde 2017)

Por tal motivo se implementa un Manual de Procesos para beneficio del personal que cumplan cada procesos con eficiencia y poder tener el mejor rendimiento en cuanto a las tareas de trabajo diario, como entendemos este manual no solo es de beneficio para el personal dentro de la empresa como tal, sino para la misma compañía que tendrá los procesos claros y elaborados por el personal que no será solo capacitado sino que tendrán mayor rendimiento en las tareas diarias.

Se implementa este Manual por ciertos problemas que se presentaron en el desempeño administrativo de la compañía:

- Desconocimiento de la misión y visión de la empresa
- Falta de compromiso de los empleados con el objeto social de la empresa
- Contratación de mano de obra no calificada
- Mala atención al público
- Falta de planeación
- Falta de control (Inventarios, Horarios, Funciones, etc.)

Podemos finalizar como en todo aspecto organizacional, el talento humano debe ser evaluado en su desempeño, actitudes y sobre todo los objetivos estratégicos de la empresa, pues serán parte fundamental para los resultados que obtendremos dentro de un tiempo determinado que se ha establecido.

1.6 Delimitación alcance de la investigación

- **Campo:** Ingeniería comercial
- **Área específica:** Administrativa
- **Aspecto:** Manual de proceso
- **Periodo:** 2018
- **Tipo de investigación:** Descriptiva
- **Periodo de investigación:** 6 meses
- **Marco espacial:** Ciudad de Guayaquil

1.7 Idea a defender

La elaboración de un análisis interno y determinación de los puntos críticos en los procesos de la organización permitirá diseñar políticas administrativas y estrategias que mejorarán la eficiencia de los procesos en la empresa.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1 Revisión Literaria

Según Vera Rodríguez (2011), en su trabajo investigativo “Análisis y diseño de Procesos Contables y Administrativos en la Hacienda ‘Bonanza’ con la Finalidad de Determinar su Situación Actual y Posterior Implementación a partir del año 2012.”, cuyo objetivo se enfoca en implementar procesos contables y administrativos en la hacienda “Bonanza” mediante el diseño de un plan de acción que favorezcan la administración técnica. Concluyeron que la organización tenía controles financiero-administrativos que no permitían conocer la situación financiera real de la empresa. Así, Bonanza desaprovechaba todos los beneficios y disponibilidades de recursos que tenían para el momento. Esta es una investigación que demuestra la necesidad de las empresas de mantener procesos contables de acuerdo a normativas vigentes.

Finalmente, Borbor (2013), en su trabajo investigativo “Análisis de los Procesos Administrativos y Contables en la empresa IMPORDAU S.A de la Ciudad de Guayaquil” se enfocaba en analizar los procedimientos administrativos contables y su incidencia en los gastos financieros, mediante la recopilación de datos, aplicando procedimientos y técnicas científicas que permitan obtener información que sirva de base en la toma de decisiones. Concluyó que la organización no delimita las funciones de cada trabajador y que la información no se encuentra actualizada por falta de seguimiento y descentralización de las tareas. Este trabajo resalta la importancia de crear un esquema organizacional que tenga parametrizado cada una de las funciones que debe desarrollarse en las diversas áreas de la compañía. Es necesario promover una buena gestión y control de las tareas a fin de que no se pierda la información del día a día, que es la base para la toma de decisiones acertadas.

Según (Chamba & Castro, 2017) en su trabajo de investigación titulado, “Diseño de un Manual de Procedimiento y Políticas para la aplicación en el control interno del Departamento Financiero de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador” el cual indican: Un manual de procedimiento son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada, sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura y objetivos, políticas, sistemas y procedimientos, etc.). Así como las instrucciones y alineamiento que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus funciones.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Manual de Procedimientos.

Se trata de una secuencia de acciones que forman un sistema de pasos sucesivos, pasos que hay que conocer declarativamente y saber aplicar.

Manual de Procedimientos describe los procedimientos que debe hacer el personal para determinada actividad, el objetivo de un manual de procedimientos es evitar el gasto innecesario de tiempo señalando quién está encargado de realizar las actividades y a la vez de como, cuándo y dónde se realizan. (Maldonado Cifuentes, 2013)

Por otro lado, no se trata de la práctica de ensayo-error, es decir, de una serie de actos sin un orden fijo, sino que eligen un orden de prelación. Finalmente, no se trata simplemente de saber hacer una series acciones, sino que al mismo tiempo se precisa saber por qué y para qué se hace. Por tanto de alguna manera hay que proponerse un objetivo o descripción de tarea finalizada.

Manual de Políticas y Procedimientos: incluyen las definiciones de los dos manuales mencionados en párrafos anteriores, es decir, las normas internas que rigen la empresa y la quien, como, donde y cuando se realizan las actividades que competen a la funcionalidad de la organización. (González & Coronel, 2015)

En el manual de procedimientos se documenta la forma específica de llevar a cabo un proceso para el cual previamente se ha definido un objetivo. La forma de ejecutar el proceso se las puede explicar ya sea en una redacción o con ilustraciones utilizando diagramas de flujo, en ambas formas debe cuidarse el orden y coherencia del proceso (Seco & Pérez, 2014).

De esta manera se considera que un manual de procedimiento busca asegurar y mejorar continuamente los procesos de la empresa, esta es la razón por la importancia de hacer un manual que permita tener un control interno para guiar el proceso para desarrollar directrices y procedimientos de cada empresa.

Los Manuales Administrativos o de Procesos tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste, mediante manuales.

Los Manuales Administrativos o de Procesos constituyen una de las etapas del Proceso Administrativo que dan forma a la estructura de la administración universalmente reconocida; cuando la administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto.

El taylorismo, basado en el principio de la ‘administración científica’ desarrollado por Frederick Winslow Taylor, puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores.

Así, los aspectos mentales quedan separados por completo de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de artesanía y los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales.

En épocas de vida más sencilla, era importante la buena Administración, hoy en día es fundamental. Ni aún para países avanzados, con una larga historia de progreso administrativo, ha sido fácil el desempeño, ni puede considerarse nunca terminado.

Los manuales administrativos y de procesos, constituyen el resultado de un estudio realizado fundamentalmente por la necesidad de contribuir a la empresa con procesos que le permitan alcanzar niveles de competitividad.

Vemos que la aplicación de buenos procesos es importante para toda empresa, por lo tanto, es necesario enfocarla hacia la utilización de manuales para que adapte su estructura y sus procedimientos a la rápida transformación económica y social.

Utilidad del Manual de Procesos.

El Manual de Procedimientos permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él, se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Conformación del Manual de Procesos

En este manual debe incorporarse la siguiente información: Logotipo de la organización, nombre oficial de la organización, denominación y extensión, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de su elaboración, índice o contenido: relación entre capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento. Prologo o introducción: exposición de su contenido y objetos de las áreas aplicadas incluyendo la importancia de su revisión, áreas de aplicación: dentro de la administración pública los procedimientos han sido clasificados. Responsables: Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Objetivos del Manual de Procesos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Manual de Procedimiento General.

Contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

- ***Por su contenido:***

- Historia de la empresa
- Organización de la empresa
- Políticas de la empresa
- Procedimientos de la empresa
- Contenido múltiple
- Manuales de puestos

- ***Por función específica:***

- Ventas
- Compras
- Finanzas
- Personal
- Crédito y cobranza
- Otras funciones generales, que ocupen de dos o más de estas áreas

Ventajas de la utilización de un Manual de Procesos:

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción al puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.

- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, comisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar.

Características del Manual de Procesos

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas funciones del trabajador, deben estar elaboradas mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización. Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar con una metodología para su fácil actualización aplicación.

El sistema de hoja intercambiable permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó el del que lo administra, entre otros aspectos. Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso operación.

Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para lo cual fueron creados; se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.

Las Cooperativas son las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus socios.

2.2.1.1 Estructura de un manual de procedimientos

- **Índice** Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
- **Contenido** Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:
 - **Objetivo** Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
 - **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos** Esfera de acción que cubre el procedimiento.
 - **Responsables** Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.
 - **Políticas o normas de operación** Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento

Concepto Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual (Franklin B. , 2013)

2.2.1.2 Objetivo de los Manuales de Procedimientos.

En la actualidad, una de las estrategias para el desarrollo de organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización. Ésta se refiere al grado en que un organismo social establece por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc., que guiaran el comportamiento de los empleados. Es necesario elaborar guías sobre la actuación individual o por departamentos, para llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en las empresas se llevan al cabo. (p.64)

Existen diversos objetivos en estos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos (Rodríguez V. J., 2012).

2.2.1.3 Importancia del manual de procedimientos

Son medios valiosos para comunicación que permiten registrar y tramitar la información respecto a la organización y operación de un organismo social.

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas señalando quien, como, cuando, donde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables en su ejecución en el desarrollo de sus actividades. (Rodríguez Valencia, 2012, p. 116)

2.2.1.4 Implantación del Manual de Procedimientos.

“La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales”

Para la implantación adecuada del Manual de Procedimiento, se requiere de una socialización y entrenamiento en el manejo de los procedimientos descritos.

Las autoridades deben promover y auspiciar una capacitación sobre el tema antes de implantar el manual, posterior a ello, se precisa hacer revisiones periódicas del cumplimiento a lo descrito en el documento, o a su vez retroalimentar y corregir, si el caso lo amerita. (Franklin F. B., 2014, p. 224)

Procedimiento (Descripción de las operaciones).

“Es el punto central del manual de procedimientos, en éste apartado deben presentarse en forma secuencial cada una de las operaciones que deben realizarse dentro de un procedimiento, al explicar en qué consisten y señalar la unidad administrativa o puesto responsable de su ejecución; el texto debe ser claro y de manera narrativa, explicando cada paso en qué consisten, cuándo, cómo, con que, donde y que tiempo se lleva acabo”.

Los procedimientos forman la parte fundamental del manual, ya que se procede a efectuar las distintas actividades establecidas en forma secuencial (Franklin B. , 2013).

Tabla 1. **Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones**

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA DESCRIPCION DE OPERACIONES	
1.	Logotipo de la organización, expresión gráfica de la identidad corporativa de una organización
2.	Denominación. Nombre de la organización del documento
3.	Nombre del procedimiento que además describe el contenido a que se refiere
4.	Fecha. Día, mes y año
5.	Página. En el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y, en el segundo, el número del total de las hojas de que consta el documento.
6.	Responsable. Nombre del área, unidad administrativa o puesto responsable de realizar cada operación
7.	Descripción. Expresión del contenido de cada operación
8.	Unidades responsables de su elaboración, revisión, y autorización, nombre y firma del responsable de elabora, revisar y aprobar el procedimiento.

Fuente: (Franklin B. , 2013).

2.2.1.5 Clasificación de los Manuales.

El uso de los manuales puede estar determinado con base a las necesidades de la empresa, incluyendo su actividad y tamaño de operación, los manuales se clasifican de la siguiente manera:

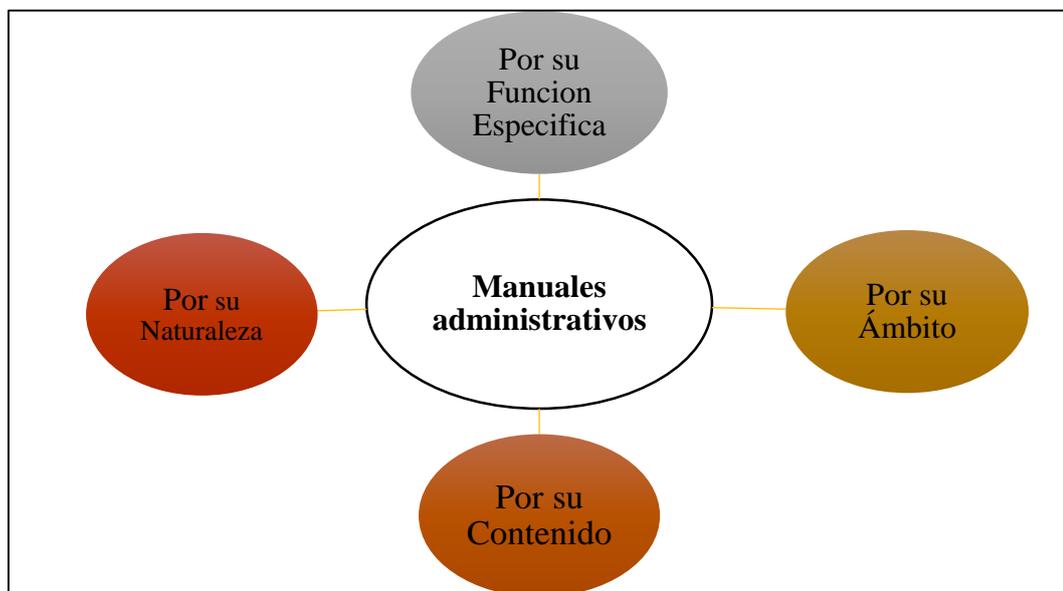


Figura 1
(Franklin B. , 2013)

2.2.1.3.1 Por su Naturaleza:

- **Micro Administrativo.-** Los cuales contienen información de una sola empresa o de un área de la empresa.
- **Macro Administrativo.-** Utilizados en los corporativos donde se incluye información de más de una empresa.
- **Meso Administrativo.-** Que incluye información de una o más organizaciones de un solo sector.

2.2.1.3.2 Por su Función Específica:

- **Manual de producción.-** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en bases a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

- **Manual de compra.-** El proceso de comprar debe de estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afecten a sus actividades.
- **Manual de ventas.-** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas.
- **Manual de Finanzas.-** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- **Manual de Contabilidad.-** Trata acerca de los principios y técnicas de contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.
- **Manual de Crédito y Cobranza.-** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.
- **Manual de Personal.-** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los manuales de personal podrán contener aspecto como: reclutamiento y selección, administración del personal, lineamientos para manejo de conflictos personales, políticas del personal, usos de servicios, capacitación, entre otros.

2.2.1.3.3 Por su Contenido:

- **Manual de organización.-** Estos manuales contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponde a un área específica incluye la

descripción de puesto, de manera opcional, pueden presentar el directorio de la organización.

- **Manual de Procedimientos.-** Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar unas funciones, actividad o tarea específica en una organización.
- **Manual de Políticas.-** También denominada de normas, estos manuales incluye guías básicas que sirven como marco de acción para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en un a organización.
- **Manual de Puesto.-** Conocido como también manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas de los puestos de una organización.
- **Manual de Historia.-** Estos manuales son documento que refiere la historia de una organización, es decir su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición, este tipo de conocimiento proporcional al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral.
- **Manual de Bienvenida.-** En este tipo de manuales se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. (Naghelsy.files., 2016).

2.2.2 Cultura organizacional

Schein (1988) definió la cultura organizacional como el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia,

para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Naranjo & Calderon, 2015, p 5).

Por su parte, el Desarrollo Organizacional buscó lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos para una conducción exitosa. (Martín Linares, Segredo, & Perdomo Victoria, 2013, p 4).

La cultura organizacional se define como las creencias subyacentes, los supuestos, los valores y las formas de interactuar que contribuyen al entorno social y psicológico único de una organización. Incluye las expectativas, las experiencias, la filosofía de una organización, así como los valores que guían el comportamiento de los miembros, y se expresa en la autoimagen de los miembros, el funcionamiento interno, las interacciones con el mundo exterior y las expectativas futuras. La cultura se basa en actitudes, creencias, costumbres y reglas escritas y no escritas compartidas que se han desarrollado a lo largo del tiempo y se consideran válidas (The Business Dictionary).

La cultura también incluye la visión, los valores, las normas, los sistemas, los símbolos, el lenguaje, los supuestos, las creencias y los hábitos de la organización (Needle, 2004). En pocas palabras, la cultura organizacional es "la forma en que se hacen las cosas aquí" (Deal y Kennedy, 2000).

Si bien las definiciones de cultura anteriores expresan cómo se desarrolla la construcción en el lugar de trabajo, otras definiciones enfatizan los componentes del comportamiento de los empleados y cómo la cultura organizacional influye directamente en los comportamientos de los empleados dentro de una organización.

Bajo este conjunto de definiciones, la cultura organizacional es un conjunto de suposiciones compartidas que guían lo que sucede en las organizaciones al definir el comportamiento apropiado para diversas situaciones (Ravasi y Schultz, 2006). La cultura organizacional afecta la forma en que las personas y los grupos interactúan entre sí, con los clientes y con las partes interesadas. Además, la cultura organizacional puede influir en la cantidad de empleados que se identifican con una organización (Schrodt, 2002).

La cultura organizacional es una combinación de creencias subyacentes, suposiciones, valores y formas de interactuar que ayudan a producir el ambiente social y psicológico en una organización. Es una cultura organizacional que combina las experiencias, las expectativas, la filosofía, los valores que guían el comportamiento, la autoimagen, el funcionamiento interno, las interacciones internas y externas y las expectativas futuras que definen una organización específica.

A medida que las culturas organizativas continúan cambiando y evolucionando, las creencias y pensamientos de las personas comienzan a formarse por la forma en que llevan a cabo sus negocios. La cultura organizacional se puede mostrar en:

- La forma en que la empresa u organización trata a las personas que emplea, a las que lleva a cabo negocios y cómo interactúan con la comunidad en general
- Cuánta libertad hay en la organización para crear nuevas ideas, promover la autoexpresión y permitir una toma de decisiones adecuada
- El flujo de poder, así como la información, en toda la jerarquía de la empresa
- Cuánto compromiso tienen los empleados con los objetivos compartidos de la organización.

La cultura es un sistema social de control que a menudo está potenciado y modelado por incentivos. El papel fundamental de la cultura es promover y reforzar las ideas del

pensamiento correcto y apropiado, y disuadir o sancionar el comportamiento o el pensamiento incorrectos.

Mientras que la cultura organizacional puede ser su propia entidad, a menudo se forma o se solapa con la cultura de aquellos en la organización, así como la cultura que rodea a la organización. Esto puede dificultar el mantenimiento de una cultura organizacional si la cultura también está inmersa en culturas nacionales, locales y regionales.

Es difícil hacer evaluaciones de las culturas organizacionales, ya que estas culturas se están adaptando y evolucionando constantemente para trabajar en las culturas que las rodean, así como los cambios en los objetivos y visiones de la empresa en sí.

Es más probable que las culturas empresariales o organizacionales que le dan un mayor valor a la innovación alienten a sus empleados a ser innovadores y asumir riesgos con respecto a su trabajo. Esas culturas organizacionales que ponen un menor interés en la innovación esperarán que sus empleados continúen desempeñando su trabajo de la misma manera que fueron capacitados sin buscar formas de mejorar el desempeño laboral.

Otros tipos de culturas organizacionales que existen en muchas compañías incluyen:

- Atención a los detalles: las culturas organizacionales que promueven la atención al detalle a menudo se denominan orientadas a la precisión e involucran a una organización que dictará el grado en que se espera que todos los empleados trabajen. Aquellos que no le dan un valor a la atención al detalle no requerirán tantas especificaciones en el ambiente de trabajo.
- Énfasis en el resultado: también conocido como orientado al logro, este tipo de cultura organizacional se enfocará en los resultados y no necesariamente en cómo se logran los resultados. Esto podría incluir una empresa que exige a los vendedores que hagan todo lo que sea necesario para cerrar un trato.

- Énfasis en las personas: este tipo de organización le da más valor a cómo sus decisiones afectarán a las personas de su organización. Es importante para ellos tratar a los empleados con dignidad y respeto.
- Trabajo en equipo: también conocido como colaboración, una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo dará un gran valor a las actividades de trabajo organizadas que involucren al equipo. En este tipo de organizaciones, los empleados tienden a trabajar bien juntos y llevarse bien con sus compañeros de trabajo.
- Agresividad: la cultura organizacional de la competencia se enfoca en dictar cuándo se espera que los miembros de la organización actúen de manera asertiva o tolerante cuando compiten en el mercado. En este tipo de cultura, hay un alto valor en la competitividad y supera a otros competidores.
- Estabilidad: la estabilidad o la orientación de la regla implica que una empresa otorgue un alto valor a la estabilidad y un entorno burocrático predecible y orientado a las normas. Este tipo de organizaciones suelen proporcionar un rendimiento y una función consistentes mejores en condiciones no cambiantes.

Una cultura profundamente incrustada es difícil de reemplazar con actualizaciones simples y, a veces, incluso con una revisión completa. Usted puede ser parte de una cultura organizacional que no está realmente definida y se ha formado como una evolución natural de la compañía y los empleados que la construyeron.

Ya sea que esté ingresando a una nueva cultura organizacional o tratando de adaptarse a los cambios en la actual, es importante poder identificarla y reconocer los rasgos que son consistentes dentro de ella. Podrá entonces discernir el enfoque y el valor de la empresa para que sea más fácil decidir qué rasgos funcionarán armoniosamente y cuáles serían un obstáculo.

Muchas empresas intentan crear una cultura organizacional cambiando las mentes de quienes las rodean, pero a veces no lo hacen porque solo usan un enfoque vertical para implementar la cultura. Esto implica tratar de cambiar la mentalidad y el comportamiento de los empleados, los clientes y la comunidad al comunicar los valores en las piezas de marketing, proporcionar programas de capacitación y desarrollo, y otras formas de mensajes que le digan a otros cómo deben pensar o actuar. Este tipo de implementación cultural rara vez funciona, porque cambiar una mentalidad por lo general implica cambiar las acciones, y puede ser más clara a través de mostrar en lugar de decir.

Los cambios culturales se pueden implementar más fácilmente en una organización mediante el uso de:

- Empoderamiento
- Colaboración
- Relaciones interpersonales

2.2.3 Procedimientos Administrativos

Los procedimientos administrativos permiten el desarrollo organizado de las acciones que necesitan la dirección administrativa para alcanzar un determinado objetivo de interés común. López (2018) asegura que: “El procedimiento administrativo asegura la pronta y eficaz satisfacción del interés general, mediante la adopción de medidas y decisiones necesarias, por los órganos de la administración” (2018).

Por otro lado, Guy y Balfour (2013), reconocen que los procedimientos administrativos son percibidos como incómodos por la mayoría de los dueños de negocios. Sin embargo, es muy importante ser extremadamente preciso al informar por dos razones principales. Primero para estar en conformidad con los requisitos de las leyes y reglamentos,

y segundo porque presenta toda la información financiera necesaria para controlar el estado de la empresa.

El autor Rojas (2011), dentro de su trabajo de investigación describe la importancia de los procedimientos administrativos en una empresa, los cuales se cita a continuación:

- a. Cambiar el orden de las operaciones para dar un mayor rendimiento.
- b. Prescindir de transportes poco utilizados con el fin de ahorrar tiempo y costo.
- c. Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- d. Establecer inspecciones en puntos claves (2011, p 41).

Mientras que, Sánchez V, Parra C y Naranjo T (2014), reconocen a los procedimientos administrativos como: “Una herramienta indispensable para todo tipo de empresas de los diversos sectores del mercado; siendo aplicada con diversos enfoques” (2014, p 4). Además dentro de su trabajo de investigación cita a Harold Koontz, Cyril O`donnell, Heinz Weihrich, Michael Porter, y William Newman quienes plantean cuatro funciones esenciales que debe abarcar un proceso de carácter administrativo, estos son:

Planeación.- se centra en el delineamiento de la filosofía de gestión de la empresa, los procesos y el control de sus actividades.

Organización.- se encarga de estructurar las funciones y jerarquizar la administración del personal, su papel es importante porque permite mantener un ordenado plan de operatividad de los miembros de la empresa con el fin de agilizar procesos, optimizar recursos e incrementar los niveles de ingresos productivos y económicos.

Dirección.- los encargados de la dirección de la empresa son quienes están frente a la organización, son responsables de ayudar a cumplir los intereses de la empresa y de cada

miembro que la compone para lograr la estabilidad y un clima organizacional apto para la empresa.

Control.- las actividades que se desglosan de esta función son la supervisión y vigilancia del cumplimiento de los factores antes mencionados, en el caso de detectar falencias o inexistencia de su cumplimiento debe encargarse de corregir a tiempo para evitar el desbalance de la empresa.

Los procedimientos administrativos son importantes porque proporcionan un conjunto objetivo de reglas por las cuales se gobierna una organización. También ayudan a establecer la legitimidad de la acción de gestión al garantizar que la aplicación de las reglas y decisiones de gestión se realice de manera objetiva, justa y coherente. Finalmente, ayudan a garantizar que los gerentes sean responsables de las decisiones que se desvían de los procedimientos.

Es un flujo de trabajo de proceso seguido en cualquier tipo de empresas que pueden ser organizaciones privadas o públicas. El proceso administrativo tiene cuatro funciones básicas de proceso administrativo: planificación, organización, ejecución y control. A continuación se detalla una expresión resumida de estas funciones fundamentales de la gestión:

- Planificación: es un proceso inicial de negocios o un plan de organización donde se preparan la planificación comercial y las estrategias.
- Organización: Distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- Control: actividades físicas para cumplir con los planes de negocios.
- Ejecución: por parte del grupo para llevar a cabo las tareas requeridas voluntad y entusiasmo.

En el proceso de gestión empresarial, la planificación también se denomina proceso de toma de decisiones. En esta fase, BrainStorming se desarrolla para organizar y administrar actividades comerciales y preparar estrategias para el crecimiento del negocio. El proceso de planificación se divide en tres partes; son:

- Análisis de varias hojas de ruta para el negocio.
- Evaluar diferentes hojas de ruta para el negocio.
- Finalización de una hoja de ruta específica como parte de un plan de negocios.

Definición de la organización: En el proceso administrativo, la Organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y estándares de comportamiento deben ser seguidos por todos y todos deben usar este medio que permite a una empresa alcanzar sus objetivos específicos.

Importancia de la Estructura Organizacional:

- Es un carácter continuo (expresión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que proporciona la mejor manera de lograr los objetivos.
- Proporciona los métodos para que puedan realizar las actividades de manera eficiente, con un mínimo esfuerzo.
- Evita la lentitud y la ineficiencia. Reducir o eliminar la duplicación de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.
- La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su entorno.

2.2.4 Procesos

El autor Bravo (2013), en su obra literaria define a los procesos como:

La gestión de procesos ve a los procesos como creaciones humanas, con todas las posibilidades de acción sobre ellos: diseñar, describir,

documentar, comparar, eliminar, modificar, alinear o rediseñar, entre otras. Reconoce que los procesos no pueden estar abandonados a su suerte y establece formas de intervención que tienen por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar en múltiples aspectos deseables: eficiencia, atención al cliente, calidad, productividad y muchos otros (2013, p. 6).

De esta manera, los procesos son secuencias de procedimientos interdependientes y vinculados que, en cada etapa, consumen uno o más recursos para convertir los insumos en productos. Estos resultados sirven como entradas para la próxima etapa hasta que se alcance un objetivo conocido o resultado final.

A su vez está compuesto por elementos principales como los pasos para ejecutar actividades, variabilidad del tiempo y flujo de procedimientos, tiempo de interdependencia y asignación de recursos Damelio (2011).

Por otra parte, la gestión de procesos posibilita el control, análisis y optimización de las actividades que realiza cada empleado, de igual manera provee de herramientas para implementar mejoras y ajustes al sistema operativo y administrativo de la empresa. Dicho esto, en el siguiente apartado se cita el concepto realizado por Martínez & Cegarra (2014)

La gestión de procesos posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. La gestión por procesos puede ayudar a mejorar significativamente los ámbitos de gestión de las empresas (2014, p. 5).

Se interpreta que la gestión de procesos se refiere a alinear los procesos con los objetivos estratégicos de una organización, diseñar e implementar arquitecturas de procesos, establecer sistemas de medición de procesos que se alinean con los objetivos de la

organización y educar y organizar a los gerentes para que administren los procesos de manera efectiva.

Importancia de los procesos

Diseñar e innovar procesos de trabajo en una organización para cumplir todos los requerimientos, incorporar tecnología nuevos conocimientos organizativos, excelencia del producto, la necesidad de agilidad, reducción de tiempo del ciclo, productividad, control de costos y otros factores de eficiencia y efectividad (Evans & Lindsay, 2014, p 206).

La importancia de establecer procesos radica en la planificación organizada de las funciones y pasos que se llevan a cabo dentro de una organización, su sistematización permite tener un esquema claro y contundente que las acciones y responsabilidades que manera compartida con todos los órganos empresariales.

2.2.5 Diagrama de flujo o procesos

El autor Pardo (2012), afirma:

La representación gráfica de un proceso, como un ente individual, se puede realizar mediante una herramienta denominada diagrama de flujo. Este instrumento gráfico fue ideado por programadores informáticos en la década de los 40, aprovechando métodos de representación ya existente (Pardo, 2012, p 23).

Sociedad Latinoamericana para la Calidad (2016):

Un diagrama de flujo es una representación pictórica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir en resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres... se puede aplicar a cualquier

aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta de un producto (2016, p. 1).

Por tanto, un diagrama de flujo de proceso es un tipo de diagrama de flujo que ilustra las relaciones entre los componentes principales en una planta industrial. Se usa con mayor frecuencia en ingeniería química e ingeniería de procesos, aunque sus conceptos también se aplican a veces a otros procesos; útil para documentar un proceso, mejorar un proceso o modelar uno nuevo.

También pueden denominarse diagrama de flujo de proceso donde se emplean símbolos que varían en diferentes lugares pueden ir desde diseño simples o elaborados profesionalmente con detalles ampliables, producidos con software.

Uso de flujogramas

El uso de flujogramas ha permitido facilitar la comunicación, sintetizar procesos y la comprensión de problemas, puede ser aplicado en todas las áreas, a continuación se presenta las principales utilidades del flujograma según Pardo (2012):

1. El proceso se entiende más fácilmente que leyendo un texto, incluso para personas no familiarizadas con él.
2. Los agentes involucrados al observar visualmente el proceso pueden llegar más fácilmente a un acuerdo sobre los métodos a seguir.
3. Se puede utilizar para mejorar, identificar problemas, establecer recursos, coordinar acciones, delimitar tiempo
4. Deja bien definidas las responsabilidades y funciones de cada uno de los agentes que intervienen.
5. Es útil para establecer indicadores operativos.
6. Facilita el diseño de nuevos procesos.

7. Apoya en la formación personal.
8. Permite mejorar la gestión de la organización (2012, p 26).

Ventajas de los diagramas de flujo

De la misma manera se han identificado las ventajas de emplear los diagramas de flujo

- **Comunicación:** los diagramas de flujo son una mejor forma de comunicar la lógica de un sistema a todos los involucrados o involucrados.
- **Análisis efectivo:** con la ayuda del diagrama de flujo, el problema se puede analizar de una manera más efectiva, por lo tanto, se reduce el costo y el desperdicio de tiempo.
- **Documentación adecuada:** los diagramas de flujo del programa sirven como una buena documentación del programa, que es necesaria para diversos fines, haciendo que las cosas sean más eficientes.
- **Codificación eficiente:** los diagramas de flujo actúan como una guía o un plan durante el análisis del sistema y la fase de desarrollo del programa.
- **Depuración adecuada:** el diagrama de flujo ayuda en el proceso de depuración.
- **Mantenimiento eficiente del programa:** el mantenimiento del programa operativo se vuelve fácil con la ayuda del diagrama de flujo.

Tipos de diagramas de flujo

El autor Ramonet (2013) menciona cuatro tipos de diagramas:

Formato vertical: la secuencia de las operaciones van desde arriba hacia abajo, en el caso del Formato horizontal se realiza de izquierda a derecha; mientras que en el Formato panorámico es el más adecuado para presentar acciones simultáneas y de fácil interpretación y el Formato arquitectónico está diseñado para describir el itinerario de ruta de un tema sobre un plano arquitectónico (2013, p 7).

Simbología

Dobesova (2014), reconoce que la simbología utilizada en los diagramas de flujo permite sintetizar la información y presentar de forma ordenada además usa formas especiales para representar diferentes tipos de acciones o pasos en un proceso. Las líneas y flechas muestran la secuencia de los pasos y las relaciones entre ellos; estos se conocen como símbolos de diagrama de flujo. El tipo de diagrama determina los símbolos del diagrama de flujo que se utilizarán.

En el trabajo realizado por Juárez (2018), menciona los elementos más utilizados para realizar diagramas de procesamiento electrónico de datos según presenta el Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI, s.f.) son los siguientes:

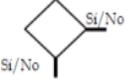
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Figura 2 (Juarez, 2018)

2.3 Marco Legal

2.3.1 Constitución y razón social

Art. 36.- La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social. (Ley de Compañías, 2013)

Art. 37.- El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública. Entre los socios no se puede admitir declaraciones de testigos para probar contra lo convenido, o más de lo convenido en la escritura de constitución de la compañía, ni para justificar lo que se hubiere dicho antes, al tiempo o después de su otorgamiento. (Ley de Compañías, 2013)

Art. 38.- La escritura de formación de una compañía en nombre colectivo será aprobada por el juez de lo civil, el cual ordenará la publicación de un extracto de la misma, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el Registro Mercantil. (Ley de Compañías, 2013)

El extracto de la escritura de constitución de la compañía contendrá:

1. El nombre, nacionalidad y domicilio de los socios que la forman;
2. La razón social, objeto y domicilio de la compañía;
3. El nombre de los socios autorizados para obrar, administrar y firmar por ella;
4. La suma de los aportes entregados, o por entregarse, para la constitución de la compañía; y,
5. El tiempo de duración de ésta. (Ley de Compañías, 2013)

Art. 39.- La publicación de que trata el artículo anterior será solicitada al juez de lo civil dentro del término de quince días, contados a partir de la fecha de celebración de la escritura

pública, por los socios que tengan la administración o por el notario, si fuere autorizado para ello. (Ley de Compañías, 2013)

Capital

Art. 43.- El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar. Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito. Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos. (Ley de Compañías, 2013)

Administración

Art. 44.- A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía sólo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, sólo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía. (Ley de Compañías, 2013)

Art. 45.- El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales. Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades. Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial. (Ley de Compañías, 2013)

Art. 46.- Salvo estipulación en contrario, los administradores podrán gravar o enajenar los bienes inmuebles de la compañía sólo con el consentimiento de la mayoría de los socios. (Ley de Compañías, 2013)

Art. 47.- El administrador que diere poderes para determinados negocios sociales será personalmente responsable de la gestión que se hiciere. Pero para delegar su cargo

necesitará, en todo caso, la autorización de la mayoría de socios. La delegación deberá recaer en uno de ellos. (Ley de Compañías, 2013)

2.5.2. Código de comercio

Art. 1- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes. (Código de Comercio, 2010)

Art. 2- Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual. (Código de Comercio, 2010)

Art. 39- La contabilidad del comerciante por mayor debe llevarse en no menos de cuatro libros encuadernados, forrados y foliados, que son: Diario, Mayor, de Inventarios y de Caja. Estos libros se llevarán en idioma castellano. (Código de Comercio, 2010)

Art. 40- En el Diario se asentarán, día por día y por el orden en que vayan ocurriendo, todas las operaciones que haga el comerciante, designando el carácter y las circunstancias de cada operación y el resultado que produce a su cargo o descargo, de modo que cada partida manifieste quien es el acreedor y quien el deudor en la negociación a que se refiere. (Código de Comercio, 2010)

Los gastos generales del establecimiento y los domésticos del comerciante, bastará que se expresen en resumen mes, al fin de cada pero en cuentas distintas. (Código de Comercio, 2010)

Art. 41- Se llevarán también libros especiales de facturas, que podrán ser copiadores de prensa. (Código de Comercio, 2010)

Art. 42- En el Libro Mayor se abrirán las cuentas con cada persona u objeto, por Debe y Haber, trasladándose las partidas que le correspondan con referencia al Diario, y por el mismo orden de fechas que tengan en éste. (Código de Comercio, 2010)

Art. 43- Todo comerciante, al empezar su giro, y al fin de cada año, hará en el Libro de Inventarios una descripción estimativa de todos sus bienes, tanto muebles como inmuebles, y de todos sus créditos activos y pasivos. (Código de Comercio, 2010)

Estos inventarios serán firmados por todos los interesados en el establecimiento de comercio que se hallen presentes a su formación. (Código de Comercio, 2010)

En el Libro de Caja se asentarán todas las partidas de entrada y salida de dinero, pudiendo recopilarse al fin de cada mes todas las de cada cuenta distinta al pie del último día del mes. (Código de Comercio, 2010)

Art. 45- Se prohíbe a los comerciantes:

1.- Alterar en los asientos el orden y la fecha de las operaciones descritas; 2.- Dejar blancos en el cuerpo de los asientos, o a continuación de ellos; 3.- Poner asientos al margen y hacer interlineaciones, raspaduras o enmiendas; 4.- Borrar los asientos o parte de ellos; y, 5.- Arrancar hojas, alterar la encuadernación y foliatura y mutilar alguna parte de los libros. (Código de Comercio, 2010)

Art. 46- Los errores y omisiones que se cometieren al formar un asiento, se salvarán en otro distinto, en la fecha en que se notare la falta. (Código de Comercio, 2010)

Art. 52- Los comerciantes podrán llevar, además de los libros que se prefijan como necesarios, todos los auxiliares que estimen conducentes para el mayor orden y claridad de sus operaciones; pero para que puedan aprovecharles en juicio, han de reunir todos los requisitos que se prescriben con respecto a los libros necesarios. (Código de Comercio, 2010)

Art. 57.- El comerciante y sus herederos deben conservar los libros de su contabilidad y sus comprobantes, por todo el tiempo que dure su giro, hasta que termine de todo punto la liquidación de sus negocios, y diez años después. (Código de Comercio, 2010)

2.4 Marco conceptual

- **Proceso administrativo.-** implementación de las actividades de planeación, organización, dirección y control para conseguir un objetivo común: usar óptimamente los recursos técnicos y humanos con los que cuenta la organización para el desarrollo de sus funciones (Gestiópolis, 2003).
 - **Gestión:** La gestión de inventarios busca la coordinación y eficacia en la administración de los materiales necesarios para la actividad. (Vidales, 2015)
 - **Prevención:** Conjunto de procesos que estimulan el desarrollo humano y que con ello tratan de evitar la aparición y proliferación de problemas socialmente relevantes. (OMS, 2016, p1)
 - **Activos corrientes:** Efectivo o cosas que se pueden convertir en efectivo en un corto período de tiempo. (Vidales, 2015)
 - **Proceso contable:** se define como un conjunto de criterios y labores a observar para el tratamiento contable y financiero de hechos y transacciones comerciales, en las que interviene dos o más entes y que afectan a una entidad. (Vásquez V. V., 2014)
 - **Control Interno.** - se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de Control que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una institución, se constituye en un medio para lograr una función administrativa integra, eficaz, transparente y apoyando el cumplimiento de sus objetivos institucionales. (Barquero, 2013)
- Reconocimiento:** Un reconocimiento es la etapa del proceso contable consistente en la captura de datos de la realidad económica y jurídica, su análisis desde la óptica del origen y la aplicación de recursos y el proceso de su incorporación a la estructura sistemática de clasificación cronológica y conceptual de la contabilidad Pombo (2014).

Capítulo III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

En consideración del alcance que tiene esta investigación es importante de los inconvenientes suscitados en la empresa es necesario llevar a cabo un estudio que permita evaluar las molestias a las empresas a la posible solución como una mejora. Típicamente, esto significa que la investigación no experimental actúa sobre un proceso descriptivo al recopilar información en cuestionarios de encuestas y guiones de entrevistas u observación

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que utilizamos es descriptiva, ya que su propósito es estudiar el proceso de levantamiento de funciones en el puesto de trabajo que ayudará a definir un manual de funciones o actividades de cada puesto de trabajo. Esto vendría a ser como un recurso estratégico para la competitividad empresarial que se vive hoy en día en las empresas ecuatorianas. Se permitirá indagar información que permita analizar y de esta manera saber que se debe mejorar. Esto contribuye al desarrollo profesional de la Empresa Creando Estilos S.A. CRESTILS.A.

En la realización de la investigación descriptiva se usan los símbolos más comunes de una investigación (imágenes, graficas, figuras geométricas, etc.) y se enuncia en un lenguaje y estilo denotativo, preciso y univoco alejado de palabras colosales y ambiguas, por cuanto su meta no se limita solo a la identificación entre dos o más variables sino a la predicción de las mismas. (Franco, 2014, p. 7).

3.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación se establece de manera cualitativo, puesto que con el fin de conocer las variables de las interrogantes, se analizará los resultados arrojados de las encuestas.

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible. (Paz, 2014, p. 1)

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas de recolección de datos son instrumentos que el investigador utiliza para acceder a la información, con la finalidad de obtener la mayor y mejor información posible que permita sustentar o soportar lo que el investigador quiere proponer o estudiar. En la presente investigación se utilizó como herramienta de recolección la investigación documental y la entrevista, con la finalidad de recopilar toda la información importante y de primera y segunda fuente, lo cual permitirá a la investigadora precisar datos y describir situaciones comunes relacionados con el tema propuesto.

3.4.1. Observación directa

La observación es la gestión de observar, de mirar detenidamente; en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de

acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

(Rodríguez, 2014)

3.4.2. Entrevista

Se conoce Entrevista como:

Una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Castillo & Orozco, 2014, p 1)

De esta manera se formuló un cuestionario, por la cual estuvo dirigida a el Gerente propietario con el fin de se implementaron con el fin de conocer la opinión de cada uno de los jefes de departamento, de manera que la información suministrada acerca de los servicios que solicitan a la administración de la facultad de ciencias e ingeniería sea

3.5 RESULTADOS

Con la finalidad de recolectar información suficiente de la empresa se identificaron tres procesos esenciales que se ejecutan dentro de la organización, estos son:

- Proceso de reclutamiento y selección de personal
- Proceso de compra de insumos
- Proceso de pago de honorarios a prestadores de servicios

3.5.1. Resultados de la observación directa

3.5.1.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal

Descripción del proceso

Con la apertura de una vacante a un nuevo puesto o para el reemplazo de un ex colaborador se lleva a cabo este proceso que permite atraer una persona que realice las actividades que corresponden al cargo requerido.

	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL	
FICHA DE OBSERVACIÓN		
Tema: Manual de procesos administrativos para la empresa Creando Estilos S.A CRESTILSA.		
Proceso: Reclutamiento y selección de personal		
Lugar: Albatros 4 Mz. 28 Cdla Albatros		
Fecha de observación: 13 de Junio del 2018		
Hora: 09H00 a 17H00		
Actividades observadas		
<ul style="list-style-type: none">✓ Si hay una vacante, se publica un anuncio en los medios escritos y / o digitales o solicite al solicitante por parte del empleado.✓ Se recibe el currículum del solicitante, se considera el currículum al que mejor se ajusta al perfil y se coordina la entrevista por teléfono.✓ Se procede a realizar la entrevista para cada postulante e indica los parámetros de la vacante de empleo.✓ Se elige el candidato que mejor se ajuste al puesto vacante.✓ Capacitar al postulante para participar en una actividad que incluye una descripción general del puesto durante tres días.✓ Realizar el contrato de prueba entre el representante legal y el postulante seleccionado.		

Frecuencia

Este proceso se da cuando existe la necesidad de incorporar un nuevo trabajador ya sea para un nuevo puesto o para el reemplazo de un ex colaborador

Organización de trabajo:

Para realizar las tareas que componen este proceso, la empresa cuenta con un manual de funciones que se socializó a los trabajadores al momento de ser capacitados para el cargo.

Otras actividades:

- **No se observaron otras actividades relacionadas con este proceso**

Falencias observadas en el proceso

- La referencia especificada en el currículum no está verificada
- A veces contratar personas que son referidas por los trabajadores
- No realice una prueba de selección, solo considere las entrevistas realizadas
- Sin pruebas psicológicas o de conocimiento para entender qué candidato es el más adecuado para ocupar un puesto vacante
- Todos los solicitantes deben someterse a una prueba de tres días antes de ser seleccionados para un puesto.

Elaborado por: **Karen Bajaña**

3.5.1.2. Proceso de compra de insumos

Descripción del proceso

En el proceso de compra en la empresa se da cuando la cantidad de insumos sean acetatos, sobres, talonarios, entre otros estén por terminarse o sean requeridos por las sucursales.

	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL		
FICHA DE OBSERVACIÓN		
Tema: Manual de procesos administrativos para la empresa Creando Estilos S.A CRESTILSA.		
Proceso: Compra de insumos		
Lugar: Albatros 4 Mz. 28 Cdla Albatros		
Fecha: 19 de Junio del 2018		
Hora: 09H00 a 17H00		
Actividades observadas		
<ul style="list-style-type: none">• Cotización de beneficios fuera de la compañía• Solicite la aprobación de la gerencia para determinar si la compra es apropiada.• Haga pedidos de compra para que los proveedores puedan enviar.• Coordinación de entrega y pago		
Frecuencia		
Este proceso se realiza cuando algún insumo está por terminarse, por lo general se realiza una vez al mes para que no existan deficiencias en el stock.		

Organización de trabajo:

Para completar las tareas que conforman este proceso, la empresa cuenta con un manual funcional que se ha asociado con los trabajadores al recibir capacitación laboral.

Falencias observadas en el proceso:

- En ocasiones se les pide a los visitantes que traigan sus, lo que hace que sus agendas no coincidan. Esto sucede cuando no hay requisitos, por lo que es necesario pedir un stock diario a los facturadores para no interrumpir las actividades de otros trabajadores.

Elaborado por: Karen Bajaña

3.5.1.3. Proceso de pago de honorarios a prestadores de servicios

Descripción del proceso

Este proceso es necesario en la empresa puesto que para recepción de materiales o de servicios de las cuales serán acumuladas y canceladas por medio de un cheque por prestación de servicios o de compra de materiales para la cual tendrá que emitir una factura o nota de venta que justifique dichos pagos o el pago de honorarios.

	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL		
FICHA DE OBSERVACIÓN		
Tema: Manual de procesos administrativos para la empresa Creando Estilos S.A CRESTILSA.		
Proceso: Pago de honorarios a prestadores de servicios		
Lugar: Albatros 4 Mz. 28 Cdla Albatros		
Fecha: 25 de Junio del 2018		
Hora: 09H00 a 17H00		
Actividades observadas		
<ul style="list-style-type: none">✓ Analice el centro de costos y la contabilidad de cada proveedor para comprender el valor del pago✓ Registrar comprobantes de pago por la cantidad recibida por cada proveedor✓ Registrar un recibo de tarifa para el comprobante de pago de cada proveedor✓ Generar un cheque para cada proveedor con una cantidad recibida✓ Autorizar y firmar el cheque con el valor de pago apropiado✓ Copie el cheque en el recibo de exportación como un registro✓ Adjunte un recibo de exportación y revise✓ Distribuya el recibo con el cheque al departamento de ventas✓ Recibir un recibo de tarifa firmado por el proveedor✓ Archivar la descarga adjuntando un comprobante de pago generado previamente		

Frecuencia

El proceso de pago de honorarios a prestadores de servicios se realiza una vez al mes, los cheques se generan durante un tiempo promedio de 3 días debido a la gran cantidad de proveedores.

Organización de trabajo:

Para realizar las tareas que componen este proceso, la empresa cuenta con un manual de funciones que se socializó a los trabajadores al momento de ser capacitados para el cargo.

Otras actividades:

- Generar diariamente el resumen detallado de ventas por artículos mediante el sistema y registrar el diario de comisiones por honorarios a prestadores de servicios.

Falencias observadas en el proceso:

- Las actividades que corresponden al registro de los diarios con las que se genera el pago de honorarios son realizadas por el Asistente Contable, esta carga de trabajo se puede delegar según el área o responsable para que pase el detalle de cada orden de factura para agilizar el proceso de pago.

Elaborado por: Karen Bajaña

3.5.2. Resultado de la entrevista



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

1. **¿Existe un organigrama en los departamentos que detalle el orden jerárquico y las responsabilidades de cada miembro?**

Si existe un organigrama para cada departamento con orden jerárquico, pero no se encuentran detalladas las responsabilidades de cada miembro, únicamente el cargo y el nombre de la persona.

2. **¿Cuenta la empresa con políticas internas que rijan las actividades de la empresa?**

No cuenta con políticas internas que rigen las actividades de la empresa.

3. **¿Cómo está distribuido el personal en cuanto a segregación de tareas?**

Se encuentran distribuidas de acuerdo a la descripción de funciones de cada cargo.

4. **¿Las áreas cuentan con los recursos necesarios para realizar las actividades?**

Si, todas las áreas cuentan con los recursos necesarios para realizar sus actividades de manera efectiva.

5. **¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?**

En ocasiones los procesos deben de redefinirse por ello se efectúan auditorías semestrales para evaluar que los procesos sean eficientes.

6. ¿Cree que las actividades son controladas y supervisadas por el personal competente?

Si, las actividades son controladas y supervisadas por el personal competente (los jefes de cada área y el contralor general).

3.52.1. Análisis general de la entrevista

La aplicación de entrevistas a los actores identificados para el desarrollo de esta investigación permitió conocer varias interrogantes en torno a la problemática y conocer la percepción acerca de las posibles soluciones que se plantearon para mejorar los procesos administrativos de la empresa.

De acuerdo a los datos obtenidos se reconoce que en la actualidad si existe un organigrama, el cual está estructurado de manera jerárquica, sin embargo no se especifica la delegación de las funciones y responsabilidades de cada empleado; la descoordinación y la escasa gestión administrativa es evidente, pues no llevan un control adecuado de las actividades, resultados y el estado en que se encuentra la empresa.

Adicional a esto, las políticas internas han sido infravaloradas por la organización pues a pesar de que ya llevan años operando en el mercado no han diseñado y peor aún implementado lineamientos específicos que los permita tener una visión y dirección clara hacia donde apuntan llegar; si bien es cierto la empresa tiene definido su filosofía organizacional pero lamentablemente no es suficiente el hecho de crearlos sino por el contrario establecer los pasos que conducen alcanzar dichos objetivos planteados.

Por otra parte, se indago acerca de la distribución del personal en cuanto la segregación de tareas, los resultados reflejan están divididos de acuerdo a la descripción de funciones de

cada cargo y sus oficinas y áreas de trabajo cuentan con el equipamiento y recursos necesarios para laborar de manera efectiva.

Con relación los procesos que se efectúan dentro del sistema administrativo consideran que deberían ser redefinidos para alcanzar mayores resultados, a pesar que semestralmente se realizan auditorias para evaluar los procesos e identificar falencias para luego tomar medidas correctivas.

Este ítem permitió a las autoras de esta investigación identificar que actualmente los procesos son analizados por medio de auditorías que para los entrevistados son percibidos como una medida deficiente pues no permite recolectar e identificar la información necesaria para incrementar los niveles de producción y eficiencia en el talento humano; pues a lo largo de su vida empresarial los resultados no son tan cambiantes.

Finalmente, se consultó si tenían conocimiento sobre el control y supervisión de las actividades laborales diarias donde se identificó que efectivamente el personal tenía claro que estaban siendo supervisados por el personal competente, el jefe de área y el controlador general respectivamente. Los resultados indican que es fundamental implementar acciones que sumen a corregir los procesos que ya realizan y diseñar nuevos mecanismos como un manual de procesos administrativos para obtener la consolidación de la empresa Creando Estilos S.A. CRESTILSA.

CAPITULO IV

PROPUESTA

En primer lugar, aunque las funciones administrativas de cada empresa no son necesariamente los mismos en sentido general, la gestión administrativa no solo está estrechamente relacionada con el desarrollo de la empresa, sino que también es inseparable de la realización estratégica de la empresa, una acorde gestión procesos administración permite garantizar la calidad, mejorar la satisfacción del cliente, el tiempo de entrega más cortos y mejorar la eficiencia operativa interna de la empresa, para encontrar buena con los proveedores, pueden aumentar la competitividad de las empresas.

Se debe considera que el sistema administrativo logra promover y asegurar técnica (diseño) de la empresa, la producción (construcción), capital (financiero), comerciales (ventas), Desarrollo (desarrollo) de varias coordinación fluida y eficaz entre las grandes empresas y entre sí. Por supuesto, es comprensible comprender la administración administrativa como soporte logístico, pero la administración administrativa no es solo soporte logístico, sino que su valor central se manifiesta más en:

1. Integración de recursos de suministro internos y externos. La gestión eficaz de los proveedores externos, la integración interna de los recursos de alimentación externa al mejor precio y la empresa de los asentamientos para garantizar el suministro, incluyendo la gestión de la oferta y de los activos fijos.
2. Marca corporativa. Reflejadas desde la seguridad y la gestión de manera meticulosa en el espíritu de empresa, espectáculo de atención al cliente entre otros.
3. Gestión de la operación de la infraestructura. Incluyendo las capacidades de operación y gestión del sistema de control, alimentación, vigilancia, información y seguridad.
4. Gestión de la cultura corporativa. Incluyendo la fábrica para crear un buen ambiente de trabajo y el entorno de la oficina, las actividades del personal

5. Planificación general, organización e implementación de actividades de empleados a gran escala. Incluyendo reunión anual de la compañía, aniversario, dientes de cola, turismo al aire libre, etc. Y trabajar en estrecha colaboración con el departamento de marketing, Gerente General, no sólo el servicio es un buen personal, por lo que el presupuesto limitado para maximizar el valor, mientras que la marca de la compañía, corporativa "mejor empleador" imagen de buena publicidad.

4.1 Objetivo

Diseño de un Manual Administrativo para mejorar la eficiencia de los procesos en la empresa.

4.2 Desarrollo de la propuesta

Por medio de este manual se debe conocer la actitud de tratar al departamento para ello se detallan procesos políticas y desarrollo de aciviladas de cada responsable.

- Coordinar las continuas actividades de la Empresa Creando Estilos S.A., por medio de un manual de administrativo logrando un instrumento de consulta y apoyo en la que se logre que los colaboradores puedan mantener una apropiada organización.
- Establecer estrategias y medidas de control en la Empresa Creando Estilos S.A. en la que se logre promover procedimientos de cumplimiento.

4.3 Situación de la Empresa Creando Estilos S.A.

4.3.1 Diagnóstico actual de la Empresa Creando Estilos S.A.

En seguida de haber realizado un estudio a la Empresa Creando Estilos S.A., se realizó una lluvia de ideas sobre las deficiencias administrativas que presenta la misma aplicando la técnica de análisis administrativo- Diagrama de Ishikawa, se determina el problema central que afecta su desempeño y contrarrestarlo con una propuesta de solución.

Técnica de análisis administrativo – Diagrama

Diagrama de Causa Efecto, también conocido como Diagrama de Ishikawa o de Pescado, se obtiene lo siguiente:

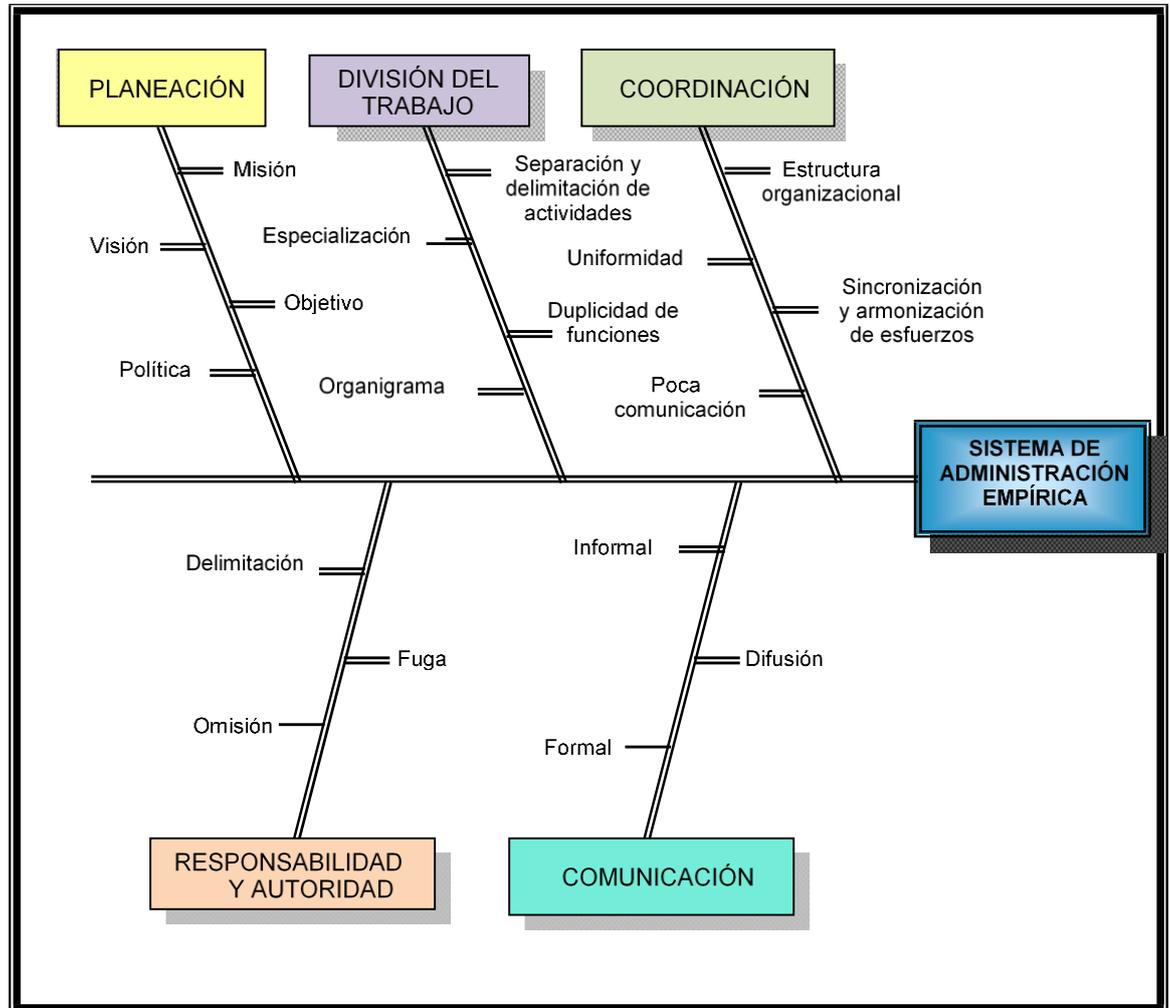


Figura 3 Manual Descriptivo de Procedimientos para las Áreas de Bodega (Rojas Hurtado, 2011)

Se presenta deficiencias en:

- Los elementos mínimos de planeación, como son; misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos, no los tiene claramente definidos ni documentados.
- La división del trabajo es deficiente; carece de un organigrama, una adecuada separación, delimitación de actividades y especialización, generando duplicidad de funciones y actividades entre los miembros de la mueblería.

- La coordinación por la falta de una estructura organizacional, uniformidad de las actividades que desarrollan los miembros y la mala sincronización y armonización de esfuerzos, provoca deficiencia en la ejecución de sus tareas y en ciertas ocasiones pérdida de recursos financieros.
- La delimitación de autoridad y responsabilidad es deficiente, existiendo fugas y omisión de las mismas, los miembros reciben órdenes de más de un supervisor o jefe, ocasionando confusión e ineficiencia.
- La comunicación que predomina entre los integrantes de la mueblería es informal, no cuentan con una estructura formal, canales organizacionales de comunicación, como correspondencia, instructivos, manuales y órdenes.

Se determinó que la Empresa Creando Estilos S.A. tiene un Sistema de Administración Empírica, tiene a su vez una seria deficiencia en la fuerza administrativa para obtener resultados óptimos que permitan el crecimiento y desarrollo de la mueblería. Por ello se propone el diseño de un Manual Administrativo para la Empresa Creando Estilos S.A.

4.4 Manual de procesos de la Empresa Creando Estilos S.A.



Creando Estilos
CRESTIL S. A.

**KAREN
STEFANIA
BAJAÑA
GUERRERO**
PC03

Creando Estilos CRESTIL S.A.	MANUAL ADMINISTRATIVO	Hoja:
	Prólogo	Sección:
<p>El presente Manual tiene como objetivo primordial brindar una visión integral de la Empresa Creando Estilos S.A., establecer, líneas de mando y funciones por puestos a fin establecer procedimientos que le permitan uniformar su actuación en beneficio propio y de sus clientes.</p> <p>El documento contiene datos generales de la Empresa Creando Estilos S.A, la descripción clara de las actividades que habrán de desarrollarse en cada uno de los puestos, así como la secuencia u orden para su realización.</p> <p>El diseño y difusión del manual, obedece a la intención de especificar por escrito, su organización y con ello contribuir a fortalecer el servicio que se le brinda al cliente, la coordinación de los integrantes que la componen, ilustrar su identidad y ser útil como material de consulta y conocimiento para el personal de nuevo ingreso.</p> <p>Cabe señalar que su contenido estará sujeto a cambios, toda vez que la estructura y operaciones de la Empresa Creando Estilos S.A., presenten cambios de desarrollo y evolución, a fin de que siga siendo un instrumento actualizado y eficaz.</p>		
Elaborado por: Karen Bajaña	Fecha de última revisión:	17/09/2018



Creando Estilos CRESTIL S.A.	MANUAL ADMINISTRATIVO	Hoja:
	Generalidades	Sección:
<ul style="list-style-type: none"> • Será una fuente de información, pues mostrará la organización de la empresa. • Mostrará claramente la estructura orgánica y organizacional de la mueblería; así como, el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen. • Precisaré las actividades, funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades. • Determinaré la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto a la organización. • Instruiré al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la misma. • Coadyuvaré a la ejecución correcta de los procedimientos que se desarrollan en la mueblería y propiciaré la uniformidad en el trabajo. • Disminuiré tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices. • Contribuiré al fomento de la comunicación formal. • Servirá como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales de la mueblería. 		
Elaborado por: Karen Bajaña	Fecha de última revisión:	17/09/2019

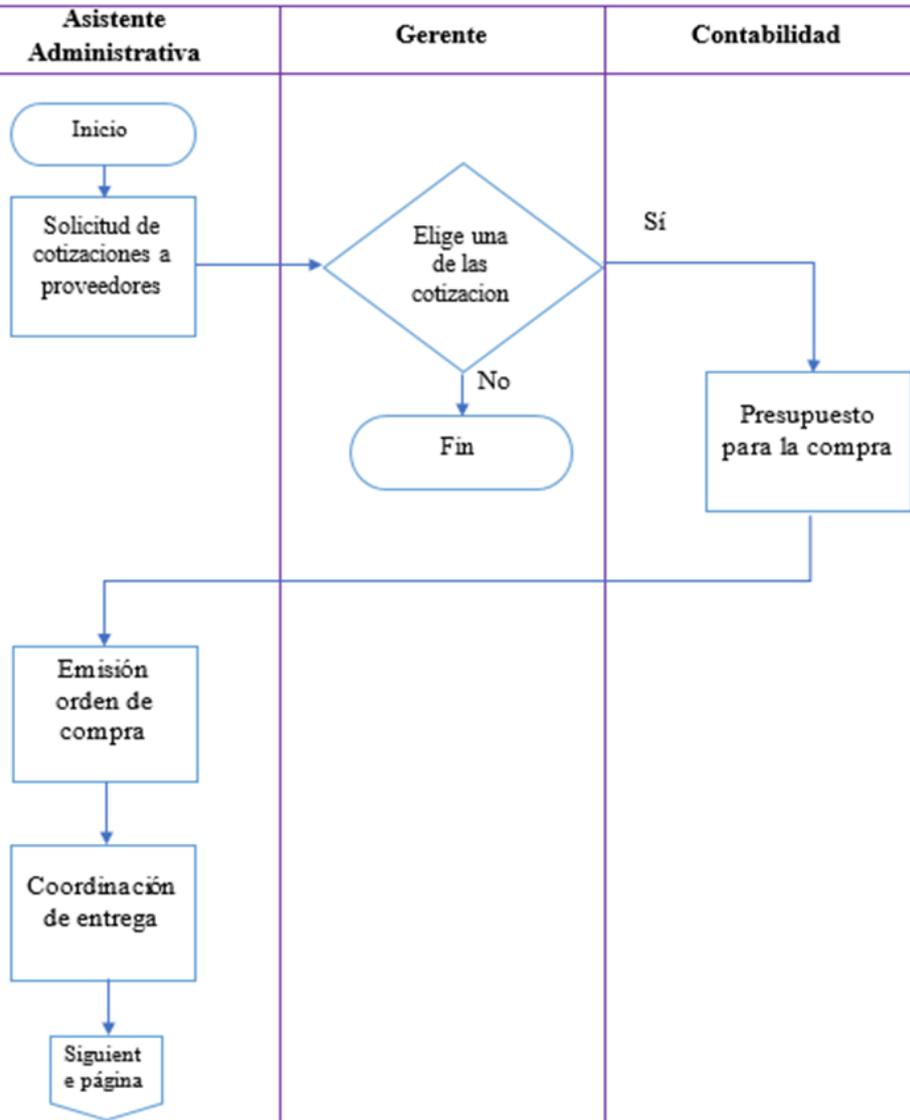
<p><i>Creando Estilos CRESTIL S.A.</i></p>	<p><i>MANUAL ADMINISTRATIVO</i></p>	<p>Hoja:</p>
		<p>Sección: Dpto. Compras</p>
<p>Departamentalización</p>		
<p>Sección de Compras.</p>		
<p>Objetivos específicos:</p>		
<p>Este proceso garantiza que las operaciones de la empresa no se ven afectados por la falta de bienes y servicios requeridos por otros servicios y ramas esenciales y son entregados a tiempo para evitar problemas cuando sea necesario.</p>		
<p>Programa:</p>		
<p>Asistente administrativo: cuenta la calidad de sus productos y servicios y pida un presupuesto de al menos tres proveedores de bienes o servicios solicitados por otros departamentos.</p>		
<p>Gerente General: Determinación de la propuesta de convertir a comprar los bienes o servicios solicitados.</p>		
<p>Contador: Este departamento establece un presupuesto para la compra de bienes o servicios.</p>		
<p>Asistente administrativo: El gerente es responsable de la orden de compra de bienes o servicios seleccionados por el administrador.</p>		
<p>Asistente administrativo: la coordinación de la entrega Opciones proveedor de bienes o servicios</p>		
<p>Contador: manejar la cantidad de cancelar el cheque y confirman que cancelar la factura</p>		
<p>Asistente administrativo: Para recibir y confirmar pedidos</p>		
<p>Asistente administrativa: Revocación de la cantidad de la factura</p>		

MANUAL DE PROCESOS

Fecha: 2018-09-17

Creando Estilos SA CRESTIL SA

Compra de Insumos Diagrama de Flujo



Elaborado por:
Karen Bajaña
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

MANUAL DE PROCESOS

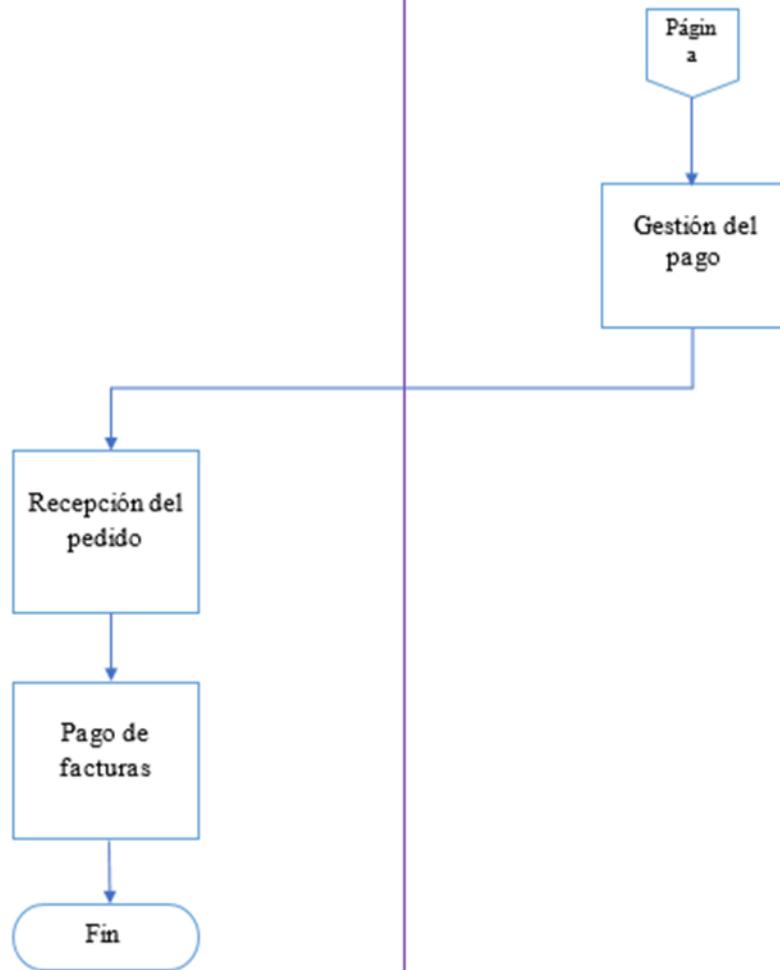
Fecha: 2018-09-17

Creando Estilos SA CRESTIL SA

Compra de Insumos Diagrama de Flujo

Asistente administrativa

Contabilidad



Elaborado por:
Karen Bajaña
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Sección de Almacén.**Objetivos específicos:**

Este proceso garantiza que las operaciones de la empresa no se ven afectados por la falta de almacenamiento bienes y servicios requeridos por otros servicios y ramas esenciales y son entregados a tiempo para evitar problemas cuando sea necesario.

Programa:

Almacén: Recapta las mercaderías y entrega un recibido de parte del área que lo entregue

Almacén: Verifica que la mercadería sea la correcta.

Almacén: Si no está correcta la entrega al bodeguero.

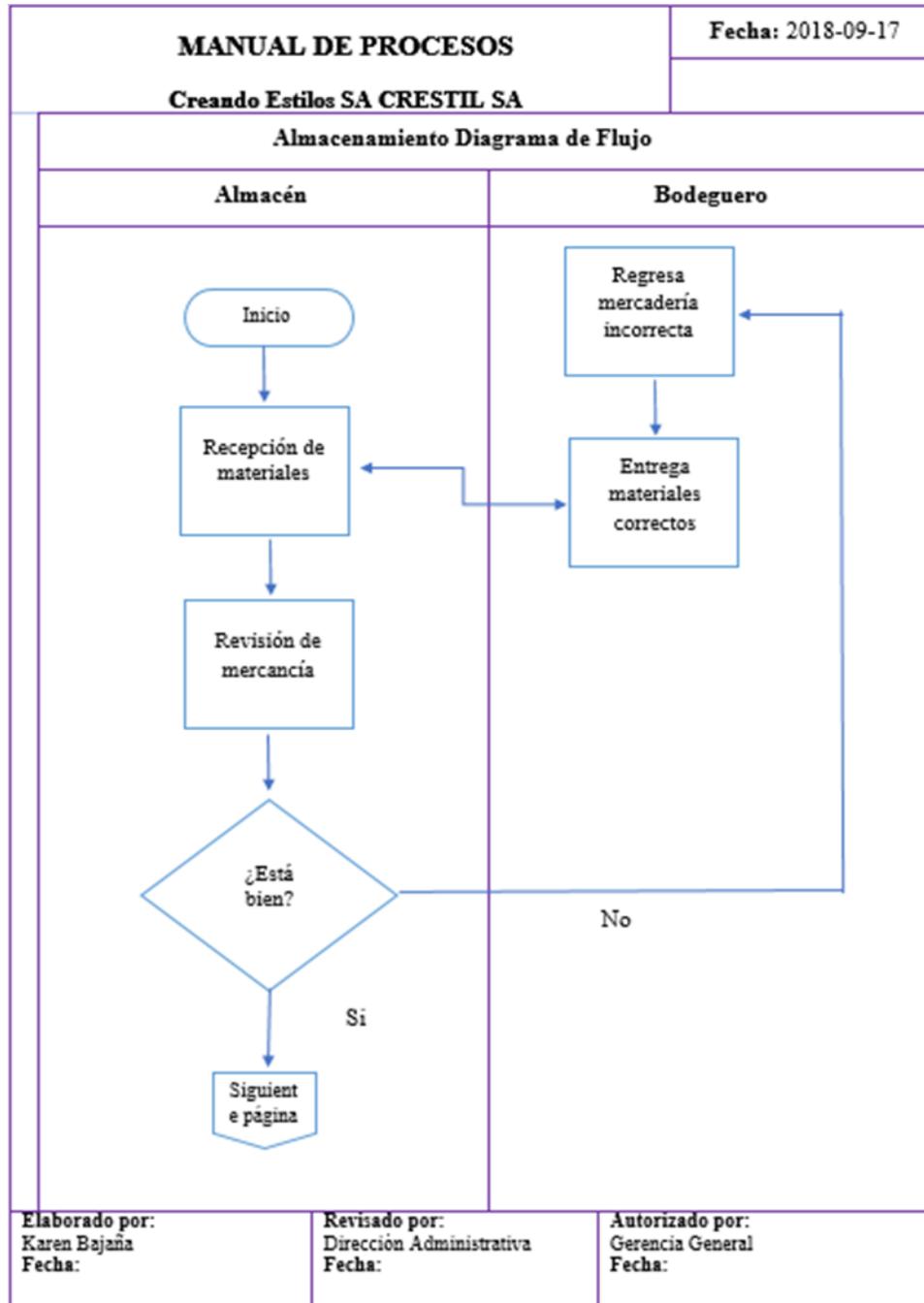
Bodeguero: Procede a buscar el material correcto y lo envía al almacén.

Almacén: Si no está correcta la entrega al bodeguero.

Almacén: Paga y recibe facturas.

Almacén: Procede a archivar el pedido.

Acomoda mercadería.



MANUAL DE PROCESOS

Fecha: 2018-09-17

Creando Estilos SA CRESTIL SA

Almacén Diagrama de Flujo

Almacén

Página anterior

Pagar y recibir facturas.

Procede a archivar el pedido

Acomoda la mercadería.

Fin

Elaborado por:
Karen Bajaña
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Proceso:**Reclutamiento y selección****Objetivos específicos:**

El objetivo de este proceso es determinar el formato adecuado para la selección de los empleados que se integrarán en la organización. Este proceso puede ser realizado por personal capacitado que trabaje en la empresa o por profesionales contratados externamente. Objetivo lograr una reducción en la tasa de transferencia de personal causada por la ineficiencia de la contratación y selección.

Procedimiento:

Gerente: Analice la presencia de vacantes y la necesidad de reclutar trabajadores a través de la comunicación previa de departamentos o sucursales.

Directores: Aprobar a los gerentes para reclutamiento y selección por medios escritos y / o digitales.

Asistente Administrativo: Solicite un candidato presentando un puesto vacante a los medios escritos y / o digitales.

Candidato: envíe CV por correo electrónico y vaya a la recepción.

Asistente Administrativo: Es responsable de recoger CV enviados desde la recepción y enviados por correo electrónico desde la empresa.

Asistente Administrativo: envíe su currículum a su entrenador.

Entrenador: Verificación de los datos del candidato, antecedentes, ocupación personal y / o profesional después de recibir un currículum.

Entrenador: seleccione los candidatos que coincidan con su perfil de vacante y llámenos.

Entrenador: realice una prueba psicológica y conozca a los candidatos para cubrir las vacantes.

Entrenador: evalúa las pruebas psicológicas y de conocimiento y analiza los resultados.

Entrenador: una vez que se completa el análisis, los resultados de los candidatos apropiados para el puesto se envían al Asistente Administrativo.

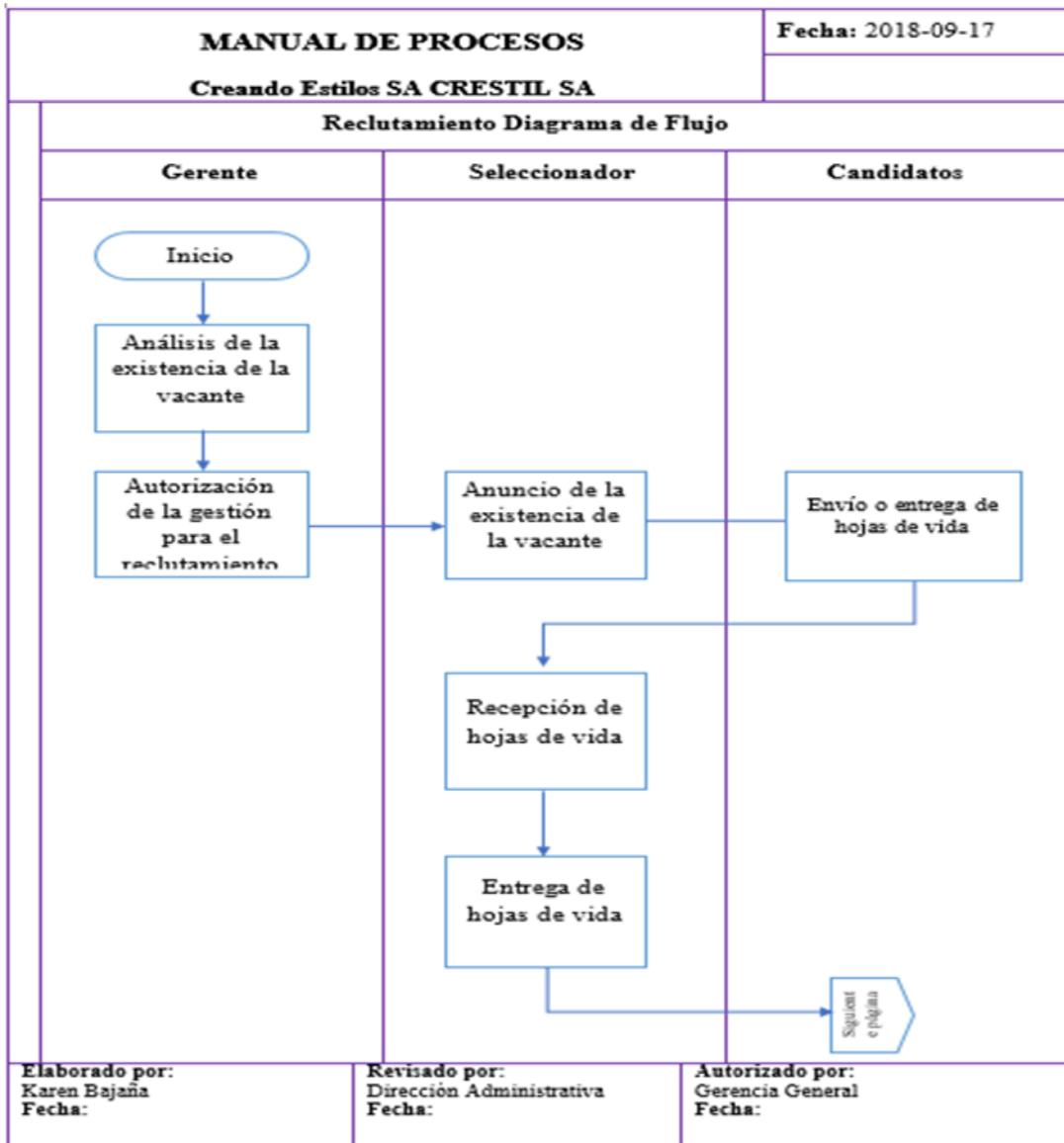
Asistente Administrativo: alinee las entrevistas con los candidatos y gerentes seleccionados por teléfono.

Gerente: entrevista a cada candidato seleccionado para seleccionar candidatos para llenar vacantes, y los candidatos no preferidos son parte de una base de datos interna que se considera apropiada para futuras vacantes u otras áreas.

Gerente: contrata a un candidato para cubrir la vacante.

Asistente Administrativo: solicite documentos al personal

Entrenador: indica al trabajador en la actividad que constituye el perfil de trabajo que se realizará en la organización.



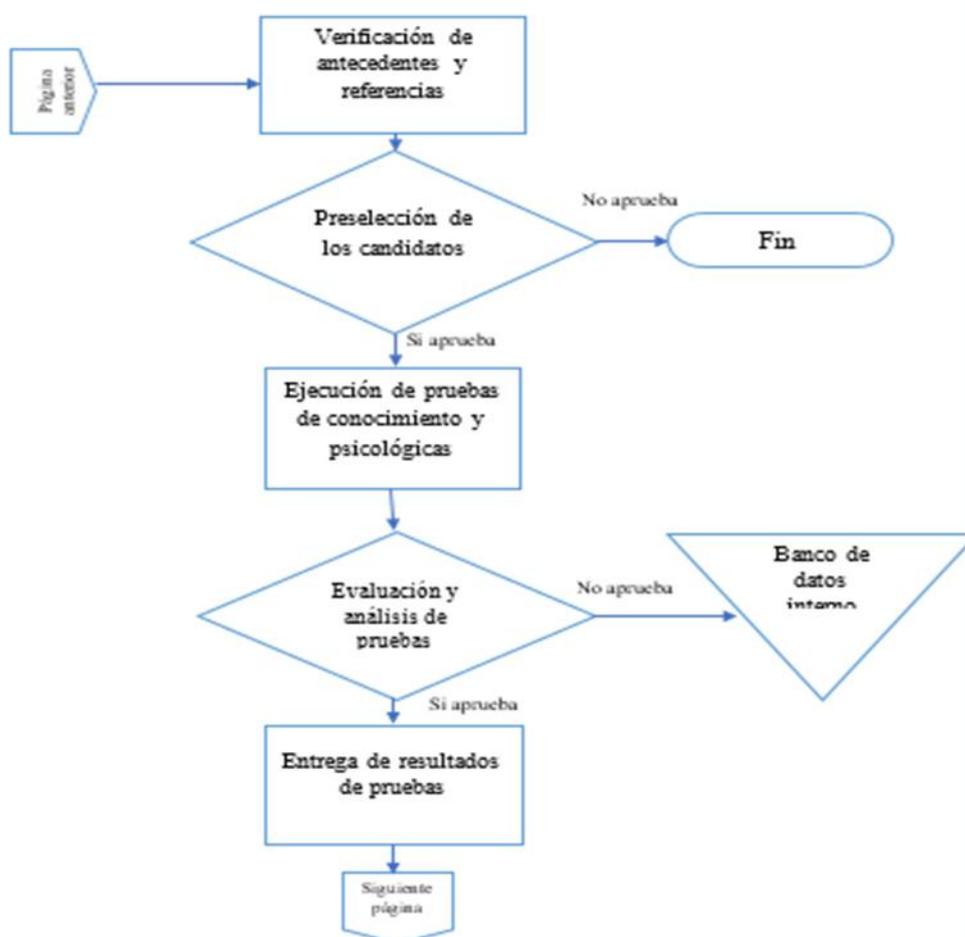
MANUAL DE PROCESOS

Fecha: 2018-09-17

Creando Estilos SA CRESTIL SA

Selección Diagrama de Flujo 1

Seleccionador



Elaborado por:
Karen Bajaña
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

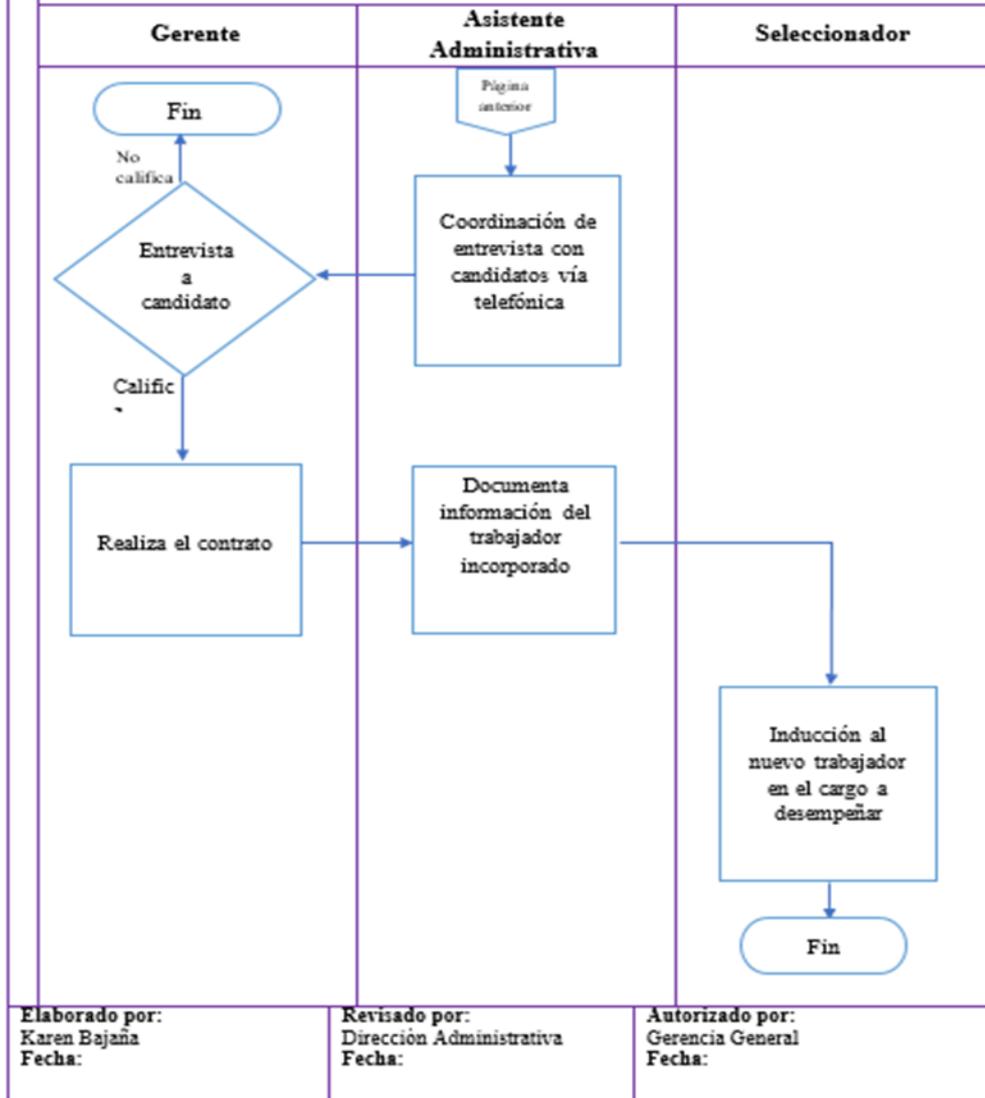
Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

MANUAL DE PROCESOS

Fecha: 2018-09-17

Creando Estilos SA CRESTIL SA

Selección Diagrama de Flujo 2



Proceso:

Pagar honorarios a los proveedores de servicios

Objetivos específicos:

Este proceso tiene como objetivo fomentar la lealtad de los clientes mediante el pago de un cierto porcentaje del valor proporcionado para cada radiografía o tomografía, y se acumula y cancela mediante una inspección de prestación de servicios.

Procedimiento:

Facturación: genere resúmenes detallados de ventas por artículo diariamente en el sistema.

Solicitante: Grabar el diario de la comisión como un cargo por servicio

Ayuda de la cuenta: realice un análisis de la cuenta costo-costo de cada proveedor para conocer el monto pagado.

Contador: registre un comprobante de pago por el monto que recibirá de cada proveedor

Asistente de contabilidad: registre su recibo de gastos por cada comprobante de envío del proveedor.

Contador: cree un cheque para cada proveedor de servicios con el recibo

Administrador: aprueba y firma un cheque con el monto del pago

Contador: Copie el recibo como un cheque y déjelo como un registro.

Contador: Adjunte su recibo de retiro y verifique.

Contador: envíe el documento de costos con el cheque al departamento de ventas.

Vendedor: presentar pruebas y controles a cada visitante, según su ubicación.

Visitante: envíe un cheque a cada dentista.

Visitante: Prueba de recibo de los gastos firmados por el dentista

Visitante: Pídale a su dentista una factura o factura de venta.

Visitante: envíe la copia firmada y la factura correspondiente al asistente de ventas.

Asistente Comercial: recibo de un bono firmado y una factura para enviar al departamento de contabilidad

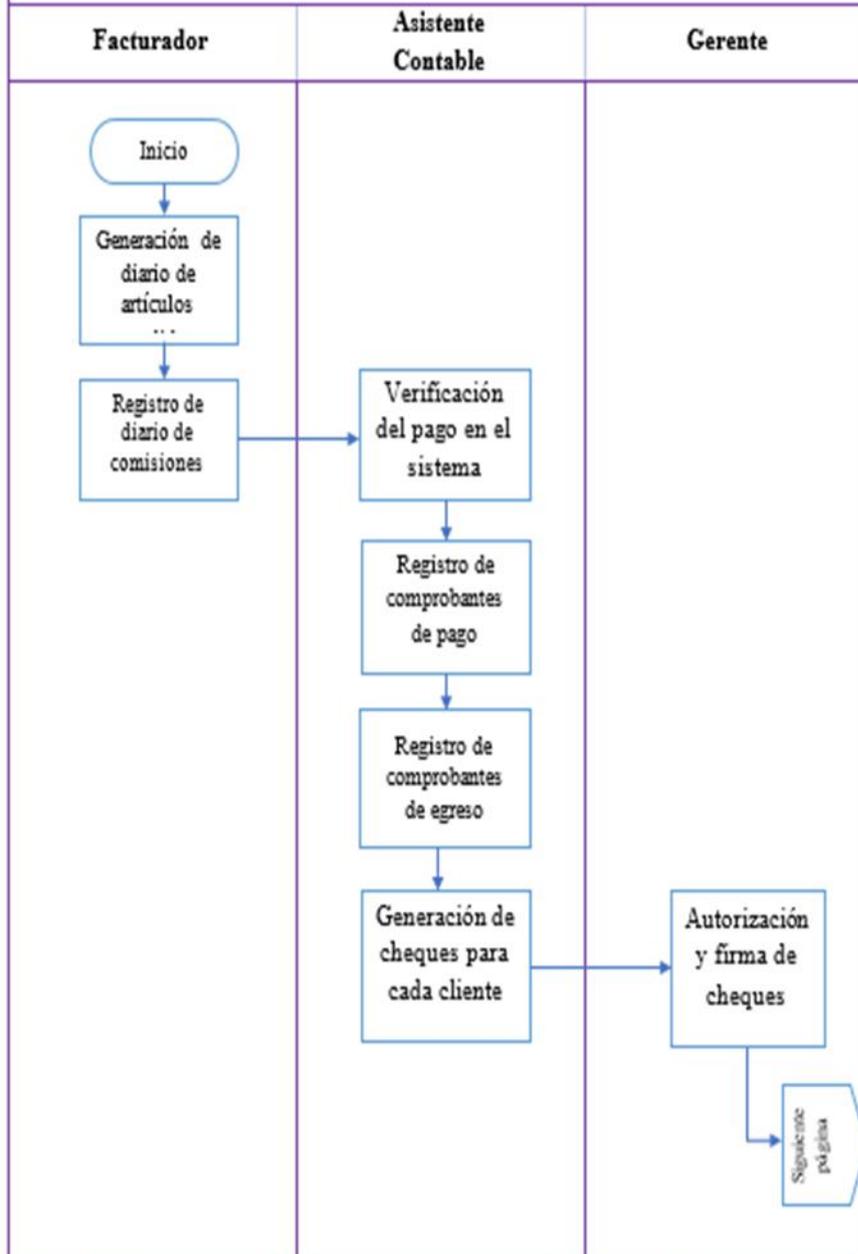
Asistente de contabilidad: retire el pago con la orden de pago adjunta

MANUAL DE PROCESOS

Fecha: 2018-09-17

Creando Estilos SA CRESTIL SA

Pago de honorarios a prestadores de servicios Diagrama de Flujo 1



Elaborado por:
Karen Bajaña
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

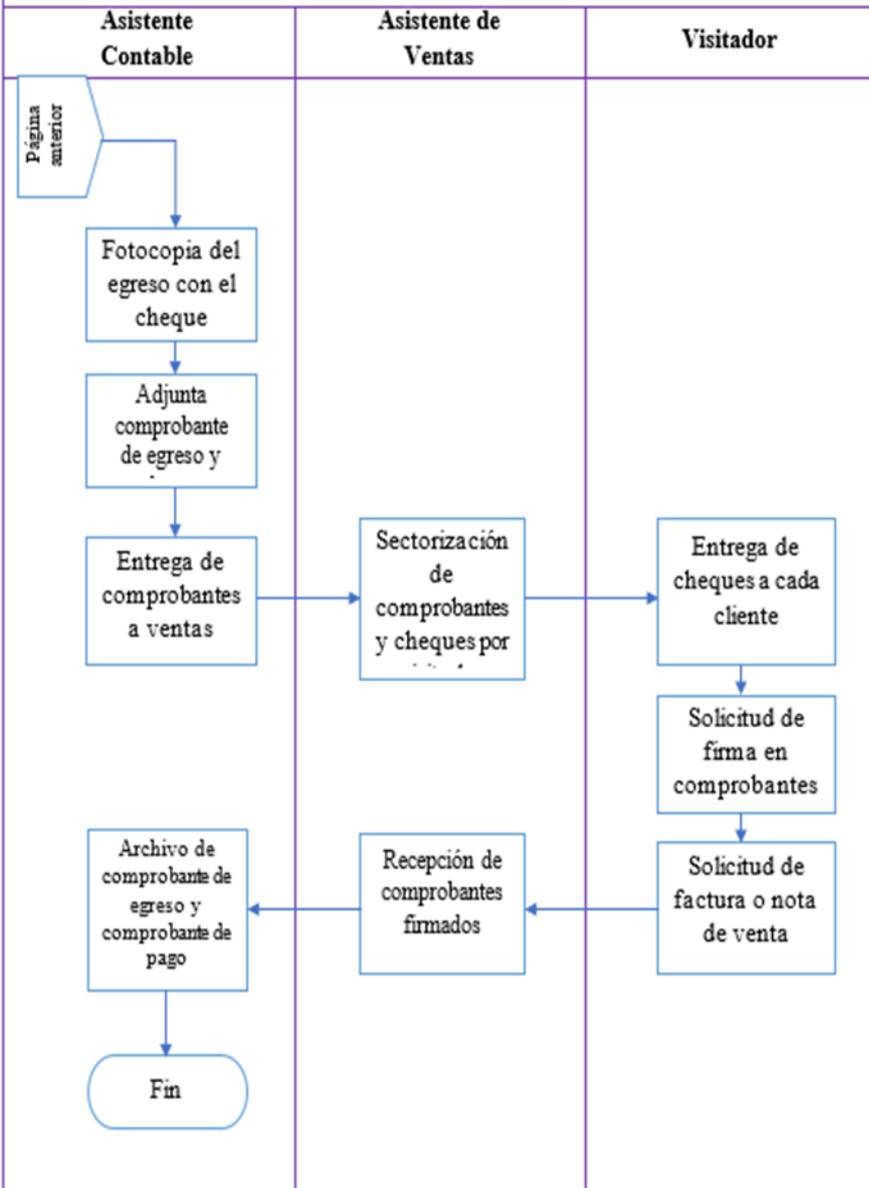
Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

MANUAL DE PROCESOS

Fecha: 2018-09-17

Creando Estilos SA CRESTIL SA

Pago de honorarios a prestadores de servicios Diagrama de Flujo



Elaborado por:
Karen Bajaña
Fecha:

Revisado por:
Dirección Administrativa
Fecha:

Autorizado por:
Gerencia General
Fecha:

Elaborado por:

Fecha de última revisión:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer un manual de procesos administrativos para la empresa Creando Estilos S.A CRESTILSA. Para ello se encontraron los siguientes resultados:

Con la finalidad de recolectar información suficiente de la empresa se identificaron tres procesos esenciales que se ejecutan dentro de la organización, estos son: proceso de reclutamiento y selección de personal, proceso de compra de insumos y proceso de pago de honorarios a prestadores de servicios.

Donde en el proceso de reclutamiento y selección de personal se detectaron falencias como: la referencia especificada en el currículum no está verificada, a veces contratar personas que son referidas por los trabajadores, no se realiza una prueba de selección, solo considere las entrevistas realizadas, no hay pruebas psicológicas o de conocimiento para entender qué candidato es el más adecuado para ocupar un puesto vacante.

En el proceso de compra de insumos se identificó que en ocasiones se les pide a los visitantes que traigan sus, lo que hace que sus agendas no coincidan. Esto sucede cuando no hay requisitos, por lo que es necesario pedir un stock diario a los facturadores para no interrumpir las actividades de otros trabajadores.

Finalmente en el proceso de pago de honorarios se determinó que las actividades que corresponden al registro de los diarios con las que se genera el pago de honorarios son realizadas por el Asistente Contable, esta carga de trabajo se puede delegar según el área o responsable para que pase el detalle de cada orden de factura para agilizar el proceso de pago. Para estas falencias se elaboró un manual de procesos donde se reconoce que los empleados de la empresa deben lograr establecer un modelo de proceso estandarizado que

pueda interpretarse fácilmente para todos los que se unan a la empresa. Las actividades del proceso se sistematizaron y organizaron adecuadamente al delegar y agregar actividades que aún no se habían considerado y al mejorar los cinco procesos clave para los cuales se desarrolló el diseño de la propuesta del manual de proceso.

RECOMENDACIONES

Una vez que se recibe un manual de proceso, los líderes de la compañía no solo proporcionarán la socialización y distribución del manual a todos los miembros del equipo de trabajo existente de la compañía, sino que también los integrarán en el libro de trabajo. Se espera que a futuro se pueda implementar los procesos conocidos y estandarizados.

También es una buena idea supervisar el trabajo realizado por cada empleado de la empresa y supervisar la ejecución de los procesos documentados en el manual de proceso de acuerdo con los procedimientos establecidos para que funcionen correctamente.

Se recomienda realizar una evaluación del desempeño de las actividades y funciones desarrolladas por los trabajadores en relación con cada proceso que constituye el manual que se debe realizar al menos una vez al año para corregir los errores del proceso y las técnicas de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

López Olvera , M. A. (2018). *LOS PRINCIPIOS DEL PROCEDIMIENTO*

ADMINISTRATIVO. México: UNAM.

Alecoy, T. (2011). *Las culturas exitosas forjan prosperidad económica desde la concepción del individuo*. Santiago de Chile: Tirso José Alecoy.

Alonso, R. (Agosto de 2014). Obtenido de <https://www.contunegocio.es/recursos-humanos/guia-de-contratacion-el-perfil-duro-y-el-perfil-blando-del-candidato/>

ANSI. (s.f.). *American National Standard Institute (ANSI)*. Obtenido de American National Standard Institute (ANSI): <https://www.ansi.org/>

Asamblea Nacional. (2010). *COPCI*. Quito: Editora Nacional.

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editora Nacional.

Barbazán, C., & Sendra, J. (2012). *Apoyo domiciliario y alimentación familiar: El asistente como eje central en la gestión y mantenimiento del hogar del dependiente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.

Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación practica*. Barcelona: Profit Editorial.

Barradas, M. (2014). *Seguimiento de Egresados: Una excelente estrategia para garantizar una educación de calidad*. Bloomington: Palibrio.

Bastos, A. (2010). *Implantación de Productos y servicios*. Madrid: Ideaspropias.

Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico* . Madrid: Paraninfo.

- Borbor, C. (2013). *Análisis de los Procesos Administrativos y Contables en la empresa IMPORDAU S.A de la Ciudad de Guayaquil*. Milagro.
- Borunda, R., Cepeda, J., Salas, F., & Medrano, V. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Económicos en México*. México, D.F.: Centro de Investigaciones Sociales.
- Bravo Carrasco, J. (2013). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A. 4ed.
- Castillo, C. C., & Orozco, . O. (2014). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Chamba, R. J., & Castro, R. T. (2017). “*Diseño de un Manual de Procedimiento y Políticas para la aplicación en el control interno del Departamento Financiero de la Corporación Casino de Tripulación de la Armada del Ecuador*” . Guayaquil : Universidad Politécnica Salesiana.
- Chávez, C. L. (2014). *Epistemología y Metodología de la Investigación*. Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Christensen, C. (2014). *Guía del Innovador para crecer: Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Código de Comercio. (2010). *www.derechoecuador.com*. Obtenido de www.derechoecuador.com/images/Documentos/CODIGO%20DE%20COMERCIO.doc
- Congreso Nacional. (2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas naturales y vida silvestre*. Quito: Editora Nacional.

- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.
- Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional:
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwjvwOy4IJPIAhWFF5AKHUAYBFA&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCD-0795.pdf&usg=AFQjCNHr5JIvEUFu2GkrhscjbJ-tStFQQA&sig2=a>
- Damelio, R. (2011). *The basics of process mapping*. New York: EBook 2nd Edition.
- Delgado, F. (2015). *SMSECUADOR*. Obtenido de <http://www.smsecuador.ec/manual-de-funciones/>
- Dobesova, Z. (2014). Diagramas de flujo de datos en sistemas de información geográfica: una encuesta. . *Researchgate*, 705-712.
- El Telégrafo. (26 de Mayo de 2012). \$180 millones venden al año los artesanos de muebles. *El Telégrafo*, p. 9.
- Espinosa, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. MEXICO: El Manual Moderno.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning 7ed.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: ECU.

- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo* . Alicante : ECU.
- Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Franco. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de Tesis de Investigación.: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
- Franklin, B. (2013). *Organización de Empresas (Cuarta ed.)*. México D.F.: McGraw Hill.
- Franklin, F. B. (2014). *Organización de Empresas*,. México.: Tercera edición,.
- Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC .
- Gestiópolis. (13 de 03 de 2003). *Gestiópolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- González, E., & Coronel, A. (2015). Evaluación de proceso Administrativo de los activos fijos de la empresa NOVICOMPU. propuesta de un manual de normas de Procedimientos. Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil.
- Google Maps. (8 de Abril de 2015). *Google*. Obtenido de Google: <https://maps.google.com.ec>
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.
- Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio* . Madrid: Paraninfo.

Guy B, A., & Balfour, D. L. (2013). *Unmasking administrative evil*. London: M. E. Sharpe of 3rd ed.

Haden, J. (2008). *El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber*. Florida: Atlantic Publishing Group .

HH, S. (2017). *SAMPER HH*. Obtenido de http://samperhh.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20:descripcion-de-cargos&catid=16&Itemid=128&lang=es

Humanos, R. (2010). Obtenido de http://www.ejemplode.com/50-recursos_humanos/1389-ejemplo_de_analisis_y_descripcion_de_puesto.html

Iglesias, M. (2011). *Elaboración de soluciones constructivas y preparación de muebles*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

INEC. (12 de Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

INEC. (28 de Julio de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf

International Accounting Standards Board. (2005). *Norma Internacional de Contabilidad n° 2*. International Accounting Standards Board.

- Jáuregui Aguayo, P. (21 de noviembre de 2013). *Los manuales administrativos como herramienta clave*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JJkKESboh8YJ:https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Jhonson, L. &. (2012). *EL Manual de procedimientos*.
- Joachimsthaler, E. (2008). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto .
- Juarez, J. (2018). *Diagrama de flujo*. Obtenido de <http://files.jose-juarez.webnode.mx/200000018-6eeec70352/DIAGRAMA%20DE%20FLUJO.pdf>
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la economía; Versión española traducida por Gotzone Pérez Apilanez; revisada por José Ramón de Espínola*. Barcelona: Reverté.
- Leiceaga, C., Carrillo, F., & Hernández, Á. (2012). *Economía 1° Bachillerato*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- Ley de Compañías. (2013). Quito.
- Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno, LORTI. (2014). www.espol.edu.ec.
Obtenido de http://www.espol.edu.ec/sites/default/files/archivos_transparencia/Ley%20organico%20de%20Regimen%20Tributario%20Interno%20lorti.pdf
- Llamas, C. (2009). *MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA*. Madrid: Liber Factory .

Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, D.F.: Cengage Learning.

Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Bloomington: Palibrio.

López, L. (13 de Mayo de 2013).

<http://enfoquecuantitativopositivismo.blogspot.com/2013/05/enfoque-cuantitativo-de-la-investigacion.html>. Obtenido de

<http://enfoquecuantitativopositivismo.blogspot.com/2013/05/enfoque-cuantitativo-de-la-investigacion.html>:

<http://enfoquecuantitativopositivismo.blogspot.com/2013/05/enfoque-cuantitativo-de-la-investigacion.html>

Macías, G., & Parada, L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Maldonado Cifuentes, L. M. (5 de enero de 2013). *enaintro.blackboard.com*. Obtenido de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122320_1_VIRTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/Descargable%20Actividad%20de%20Aprendizaje%202.pdf

Martín Linares, X., Segredo, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Scielo*, 8.

Martínez M, A., & Cegarra N, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Madrid: Ecobook .

Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online* . Madrid: Esic .

- Matamoros, H., Tadlaoui, S., Alzate, S., Garcia, J., & Lopez, L. (2013). Manual de análisis y diseño de políticas públicas. . Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. *Buen Viaje*, 10.
- Miranda, A., Zambrano, M., & Yaguana, J. (26 de Julio de 2009). *Dspace Espol*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Espol: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10675/1/D-39734.pdf>
- Montero, C. (2005). *Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad*. San José: EUNED.
- Mora, J. (Jorge Mora). *Los libros, aporte bibliográfico, las bellas artes e investigaciones históricas*. Nariño: Pasto.
- Morales, R. (2013). *MF1330_1: Limpieza doméstica*. Málaga: INNOVA.
- Naghelsy.files. (2016). *Clasificación de manuales. (n.d.). En Introducción a la teoría General de la Administración en línea. (7ma ed.)*. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-en-linea-7ma-edicion-idealberto-chiavenato.pdf>
- Naranjo, J., & Calderon, G. (2015). *Construyendo una cultura de innovación*. Marizales.
- Nutsch, W. (2000). *Tecnología de la madera y del mueble*. Barcelona: Reverté.
- OCDE. (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. Paris: OECD Publishing.
- OIT. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo* . Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo .

- Olavarria, M. (2005). *Pobreza, crecimiento económico y políticas sociales*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- OMS. (2 de Junio de 2016). *col.ops-oms.org*. Obtenido de *col.ops-oms.org*:
<http://www.col.ops-oms.org/prevencion/default.asp>
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR.
- Paz, G. M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Madrid : Grupo Editorial Patri .
- Peralta, N. (24 de Septiembre de 2010). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*.
Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2695/1/T0878-MT-Peralta-Industria%20maderera.pdf>
- Perdigones, J. (2011). *MF0996_1: Limpieza del mobiliario interior*. Málaga: INNOVA.
- Perdomo, O. (2012). *¡Abre tu negocio... y vivirás en abundancia!* Bloomington: Palibrio.
- Pombo, J. R. (2014). *Técnica Contable* . Madrid : Ediciones Paraninfo, S.A.
- Puig-Durán, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*.
Madrid: Diaz de Santos.
- Quimbiulco, C. (3 de Marzo de 2012). *Dspace Universidad Central del Ecuador*.
Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/903/1/T-UCE-0003-51.pdf>
- Ramonet, J. (2013). *Análisis y Diseño de procesos empresariales*. Obtenido de
<https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/diagramas-de-flujo.pdf>

- Repullo, J. (2006). *Sistemas y servicios sanitarios: Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Reyes, V., Suarez, A., López, G., & Jeycop, D. (2015). Sistema de Control Interno de la empresa “Lácteos Arasan” ubicada en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa, en el II semestre del 2015. Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Risco, L. (2013). *Economía de la empresa: Prueba de acceso a la Universidad para mayores de 25 años*. Bloomington: Palibrio.
- Rodríguez, A. (2014). *El Diseño de la investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Rodríguez, R. (2014). *Técnicas de tapizado de mobiliario: TCPF0209. Operaciones auxiliares de tapizado de mobiliario y mural*. Madrid: IC Editorial .
- Rodríguez, V. J. (2012). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. Obtenido de Recuperado de <http://latinoamerica.cengage.com>
- Rojas Hurtado, B. (2011). *Manual Descriptivo de Procedimientos para las áreas de bodega*. Costa Rica: Escuela de Administración de Empresas.
- Ruano, C., & Sánchez, M. (2014). *UF0083: Diseño de Productos y servicios turísticos locales*. Málaga: IC Editorial.
- Sánchez V, D. N., Parra C, Y. C., & Naranjo T, Y. (2014). EL PROCESO ADMINISTRATIVO: FACTOR DETERMINANTE EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS DEL SIGLO XXI. *XIX Congreso Internacional de contaduría administración e informática* (p. 1-18). México, .F.: AN FECA , ALAFEC, Universidad la Gran Colombia.

Seco, P. M., & Pérez, S. M. (26 de 04 de 2014). *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*.

Obtenido de

<http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path%5B%5D=10178&path%5B%5D=10796>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz*

Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano.

Quito : SENPLADES .

Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo.*

Madrid: Libros en Red.

Social, S. (2015). *Recursos Humanos Costa Rica*. Obtenido de

<https://rrhh.ccss.sa.cr/portalrh/documentos/manual-puestos.pdf>

Sociedad Latinoamericana para la calidad. (2016). *Diagrama de Flujo*. Cali: Sociedad

Latinoamericana para la calidad.

Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación*

en la productividad. Santiago de Chile : FUNDES.

Valle, A. (1991). *Productividad: Las visiones neoclásica y marxista*. México, D.F. :

UNAM.

Vásquez, P., & Nelson, F. (2016). Elaborar un manual de procedimiento para el empleo de

códigos de barras en la recepción y despacho de aires acondicionados en la empresa

Blue Air Technologies. Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil.

Vásquez, V. V. (2014). *Normas de contabilidad de la Unión Europea* . Madrid: Unidad

Nacional de Educación a Distancia .

Vera, & Rodríguez. (2011). *Análisis y diseño de Procesos Contables y Administrativos en la Hacienda "Bonanza"*. Guayaquil.

Vidales, L. (2015). *Glosario de terminos contables*. Mexico: McGrawHill.

Administración para Pymes (Rafael Iturralde Solórzano 2017)

ANEXOS

Anexo 1 Guía de encuestas

1. ¿Considera que están establecidos los requisitos y pasos a seguir cuando tiene que realizar una actividad dentro de la empresa?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Desacuerdo	

2. ¿Considera que se realizan las actividades de la empresa con facilidad?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Desacuerdo	

3. ¿Usted es supervisado en su área laboral?

Siempre	
A veces	
Nunca	

4. ¿Existen responsabilidades en las actividades que usted realiza?

Si	
No	

5. ¿Usted presenta informes acerca del trabajo que realiza en la empresa?

Si	
No	

6. ¿Qué política de control debe implementar la empresa para una mejor organización?

Realizar controles administrativos	
Ejecutar Manual de procedimientos	
Realizar inventarios periódicamente	

7. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativo?

Si	
No	

8. ¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Funciones para la empresa?

Importante	
No Importante	

9. ¿Usted está dispuesto a sujetarse a los cambios que afrontaría la empresa con el Manual de Procesos?

Si	
No	

10. ¿Cree que la empresa debe capacitar al personal para un mejor desempeño laboral?

De acuerdo	
Descuerdo	

11. ¿Considera que están establecidos los requisitos y pasos a seguir cuando tiene que realizar una actividad dentro de la empresa?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Desacuerdo	

12. ¿Considera que se realizan las actividades de la empresa con facilidad?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Desacuerdo	

13. ¿Usted es supervisado en su área laboral?

Siempre	
A veces	
Nunca	

14. ¿Existen responsabilidades en las actividades que usted realiza?

Si	
No	

15. ¿Usted presenta informes acerca del trabajo que realiza en la empresa?

Si	
No	

16. ¿Qué política de control debe implementar la empresa para una mejor organización?

Realizar controles administrativos	
Ejecutar Manual de procedimientos	
Realizar inventarios periódicamente	

17. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativo?

Si	
No	

18. ¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Funciones para la empresa?

Importante	
No Importante	

19. ¿Usted está dispuesto a sujetarse a los cambios que afrontaría la empresa con el Manual de Procesos?

Si	
No	

20. ¿Cree que la empresa debe capacitar al personal para un mejor desempeño laboral?

De acuerdo	
Descuerdo	

Anexo 2 Guía de la entrevista

- 1. ¿Existe un organigrama en los departamentos que detalle el orden jerárquico y las responsabilidades de cada miembro?**

- 2. ¿Cuenta la empresa con políticas internas que rijan las actividades de la empresa?**

- 3. ¿Cómo está distribuido el personal en cuanto a segregación de tareas?**

- 4. ¿Las áreas cuentan con los recursos necesarios para realizar las actividades?**

- 5. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?**

- 6. ¿Cree que las actividades son controladas y supervisadas por el personal competente?**

7. **¿Existe un organigrama en los departamentos que detalle el orden jerárquico y las responsabilidades de cada miembro?**

8. **¿Cuenta la empresa con políticas internas que rijan las actividades de la empresa?**

9. **¿Cómo está distribuido el personal en cuanto a segregación de tareas?**

10. **¿Las áreas cuentan con los recursos necesarios para realizar las actividades?**

11. **¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?**

12. **¿Cree que las actividades son controladas y supervisadas por el personal competente?**

13. ¿Existe un organigrama en los departamentos que detalle el orden jerárquico y las responsabilidades de cada miembro?

14. ¿Cuenta la empresa con políticas internas que rijan las actividades de la empresa?

15. ¿Cómo está distribuido el personal en cuanto a segregación de tareas?

16. ¿Las áreas cuentan con los recursos necesarios para realizar las actividades?

17. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

18. ¿Cree que las actividades son controladas y supervisadas por el personal competente?
