



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS A
CARGO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL LA EMPRESA
MERWE S.A.**

AUTORA:

Ribadeneira Cantos, María Concepción

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
Ingeniera Comercial.**

TUTOR:

Ing. Briones Quinde, Héctor Francisco, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por María Concepción, Ribadeneira Cantos, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTOR:

Ing. Briones Quinde, Héctor Francisco, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, septiembre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, María Concepción Ribadeneira Cantos

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS A CARGO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL LA EMPRESA MERWE S.A** previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, septiembre del 2014

LA AUTORA:

María Concepción, Ribadeneira Cantos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, María Concepción Ribadeneira Cantos

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS A CARGO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL LA EMPRESA MERWE S.A.** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, septiembre del 2014

LA AUTORA:

María Concepción, Ribadeneira Cantos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primer lugar; por permitirme cada día un amanecer con las bendiciones necesarias para lograr mis objetivos.

A mis padres por apoyarme siempre a lo largo de mis etapas de aprendizaje, reforzando todo conocimiento adquirido, guiándome a desarrollar mis capacidades de entendimiento y dedicación.

A mi hija que sacrificó tiempos de juegos durante esta etapa, se que tampoco fue fácil para ti, gracias por ser luz.

A mis hermanos, a mi tía casi madre, gracias por no soltar mi mano, por ser compañeros de toda la vida, por impulsarme a seguir adelante y estimular mis ganas de superarme.

A mi Tutor por su guía y ayuda oportuna.

A todos los amigos que de alguna manera aportaron a mi crecimiento, son como ángeles y la lista tal vez es interminable, mil gracias por creer en mí.

María Concepción, Ribadeneira Cantos

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi hija María Alejandra, quien ha sido y siempre será; el motor que genera mis fuerzas para seguir y alcanzar todos mis propósitos. Con su presencia me inspira a superar inclusive mis propios límites.

María Concepción, Ribadeneira Cantos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

ÍNDICE GENERAL

	Página
Carátula	
Página de Respeto	
Declaración expresa	
Dedicatoria	
Agradecimiento	I
Índice General	II
INDICE GENERAL	III
	Página
INTRODUCCION	
CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Antecedentes de la investigación	1
1.2. Problema a Investigar	1
1.2.1 Planteamiento del Problema	1
1.2.2 Formulación del problema de investigación	2
1.2.3. Sistematización del problema de investigación	2
1.3 Objetivos de la investigación	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2
1.3.3 Hipótesis General	3
1.4. Justificación de la Investigación	3
1.4.1 Justificación Teórica	3
1.4.2 Justificación Metodológica	3
1.4.3 Justificación Práctica	4
1.5 Marco de referencia de la investigación	4
1.5.1 Marco teórico	4
1.5.2 Marco Conceptual	42
1.5.3 Marco Legal	48
1.6 Aspectos metodológicos de la investigación	48
1.6.1 Tipo de Investigación	48
1.6.2 Identificación de Variables	48
1.6.3 Selección de la muestra	49
1.6.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información	49
CAPITULO II: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS Y DIAGNÓSTICO	50
2.1 Análisis situacional de la empresa	50
2.1.2 Análisis del Departamento de administración	52
2.1.3 Análisis FODA del Departamento de administración	53
2.1.4 Matriz de Factor Interno	55
2.2 Aspectos metodológicos	55
2.3 Presentación de resultados y diagnósticos	56
CAPITULO III: PROPUESTA DE CREACIÓN	65
3.2 Costos de implementación	66
4. Conclusiones y Recomendaciones	72
6. Bibliografía	73
7. Anexos	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Página
Gráfico No. 1	Organigrama Funcional	8
Gráfico No. 2	Organigrama por Productos	8
Gráfico No. 3	Organigrama Territorial	9
Gráfico No. 4	Organizacion por clientes	10
Gráfico No. 5	Simbolos del Diagrama de Flujos	15
Gráfico No. 6	Analisis FODA	20
Gráfico No. 7	Triángulo de servicio	21
Gráfico No. 8	Cliente Interno	22
Gráfico No. 9	Diagrama de causa y efecto	24
Gráfico No. 10	Organigrama de MERWE S.A.	52
Gráfico No. 11	Analisis FODA del Area Administrativa	53
Gráfico No. 12	Matriz de Factor Interno	55
Gráfico No. 13	Colaboradores MERWE S.A. por area	56
Gráfico No. 14	Experiencia en el cargo	57
Gráfico No. 15	Pregunta 1 ¿Sabe usted cuál es su cargo en la empresa?	57
Gráfico No. 16	Pregunta 2 ¿Sabe usted a qué dependencia de la empresa pertenece?	58
Gráfico No. 17	Pregunta 3 ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?	59
Gráfico No. 18	Pregunta 4 ¿Tiene clara sus funciones en la empresa?	59
Gráfico No. 19	Pregunta 5 ¿La Empresa dispone de una Descripción de Puestos?	60
Gráfico No. 20	Pregunta 6 ¿Los perfiles del personal están de acuerdo a los requerimientos a cada puesto de trabajo?	61
Gráfico No. 21	Pregunta 7 ¿Los puesto de trabajo están definidos con su respectiva denominación?	61
Gráfico No. 22	Pregunta 8 ¿Está conforme con las funciones que cumple en su Puesto de trabajo?	62
Gráfico No. 23	Pregunta 9 ¿El servicio brindado por el departamento de administración ha dado soluciones satisfactorias a sus requerimientos?	63
Gráfico No. 24	Pregunta 10 ¿El servicio brindado por el departamento de administración fue realizado en el plazo establecido?	63

ÍNDICE DE ANEXOS

		Página
Anexo 1	FORMATO ENCUESTA	77
Anexo 2	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS A CARGO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL LA EMPRESA MERWE S.A.	80

INTRODUCCION

El presente proyecto plantea un manual de organización y funciones para el departamento administrativo de la empresa MERWE S.A., orientado a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios sobre la manera correcta en que deben ser realizadas las tareas asignadas a cada colaborador, agilizando la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Toda empresa necesita salvaguardar sus recursos, de ahí que requiere controles internos adecuados para minimizar el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, que su recurso humano tenga clara su ubicación y funciones dentro de la organización, permitirá aprovechar sus habilidades, experiencias y competencias.

La empresa en estudio MERWE S.A. utiliza la tecnología y la innovación para ofrecer soluciones en un amplio rango de necesidades, el objeto social de la compañía es principalmente la venta al por mayor y menor de equipos de comunicación y el servicio de instalación de telecomunicaciones.

Desde su inicio esta empresa posee dos socios, unos de ellos la administra, el otro solo participa en reuniones de comité, los cargos y funciones fueron creados acorde a las necesidades que se fueron presentando sin estudios específicos para tal fin.

El presente trabajo tiene el alcance de realizar una encuesta a los empleados de área Administrativa de MERWE S.A. y con base en el análisis de la información resultante presentar una propuesta de un manual de organización y funciones para la empresa.

El trabajo se desarrollo en base a los objetivos planteados inicialmente en el proyecto, se realiza un diagnostico de la situación actual de MERWE SA, determinando la percepción que tienen los miembros de la organización (directivos y empleados) sobre el compromiso y apoyo que ofrece la alta gerencia para generar este cambio, con la premisa de que dicho compromiso es requisito para el éxito de cualquier modelo de cambio organizacional, es considerado dentro del Plan Estratégico - 2014

de MERWE S.A. en iniciar como primera etapa la reorganización del Área Administrativa, asignando recursos para esta implementación de un manual de organización y funciones.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 Antecedentes de la investigación

La creación, implementación y puesta en marcha de cualquier empresa, se debe hacer con la respectiva planeación, organización, dirección y control. Una herramienta fundamental para el desarrollo de las etapas del proceso administrativo de manera eficiente dentro de las organizaciones lo constituye la estructura organizacional y la normativa a través de procesos.

En el mercado existen muchas empresas que funcionan sin esta estructura o sin manuales de procesos, pero por el hecho de que existan no significa que funcionen de manera adecuada; ya que no es lo mismo producir, vender y obtener una ganancia; que satisfacer un mercado, fidelizar un cliente, lograr la eficiencia, ser competitivo, ser sostenible, crecer, posicionarse y mantenerse.

El plan estratégico de MERWE S.A. en uno de sus puntos contempla mejorar la estructura organizacional, implementación de procesos, capacitar al personal en temas de cultura organizaciones, cultura de servicio, trabajo en equipo con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo, a su vez ser más competitivos y eficientes.

1.2 Problema de investigación

El problema radica en que la empresa ha crecido rápidamente en los últimos años y con este crecimiento vino de la mano la contratación y creación de puestos de trabajo, acorde a las necesidades del momento sin ninguna planificación o evaluación.

Pese a contar con un organigrama, no existen funciones y responsabilidades claramente definidas, afectando la comunicación a todo nivel, lo que genera algunos retrasos en el desarrollo de las actividades.

1.2.1 Planteamiento del problema

Síntomas del problema:

- Atrasos en la ejecución de actividades.
- Malestar por parte del cliente interno de la empresa.
- Confusión en la línea de autoridad para el cargo.

Causas del problema:

- No existe funciones definidas para cada cargo.
- El organigrama actual incluye personal operativo dentro de la estructura administrativa.

Pronóstico:

Al no contar con funciones definidas y manuales de procesos, se crea malestar y confusión en el cliente interno, generando atrasos, incumplimientos y en algunos casos duplicidad de tareas, lo que reduce la productividad en el Departamento Administrativo y en las demás aéreas de MERWE S.A.

Control al pronóstico:

Se propone instaurar una cultura organizacional en la empresa, para darle estructura, para el establecimiento de estrategias y determinar responsabilidades en el logro de objetivos; es de mucha importancia la fijación de líneas de autoridad y subordinación; para que las tareas se ejecuten de manera adecuada y oportuna.

1.2.2 Formulación del problema de investigación**Problema general:**

De qué forma mejorara la ejecución de tareas asignadas al personal del Departamento Administrativo de MERWE S.A.?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

De qué manera podemos mejorar la comunicación organizacional en la empresa?

Como evitar la duplicidad de tareas?

Como podemos generar valor agregado en las tareas ejecutas?

1.3 Objetivos de la investigación**1.3.1 Objetivo General**

Establecer un manual de organización y funciones que permita mejorar los procesos del departamento administrativo y la ejecución de las tareas asignadas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación organizacional del departamento administrativo. Identificar los requerimientos y expectativas del cliente interno.

Definir un modelo organizacional y funcional adecuado a la realidad del departamento administrativo.

Analizar la duplicidad de tareas, mediante un orden lógico en cada uno de los trámites administrativos.

1.3.3 Hipótesis General

Si aplicamos un sistema de estructura organizacional, mejoraran los procesos del departamento administrativo y la ejecución de las tareas asignadas.

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1 Justificación Teórica

El presente trabajo ayudara a mejorar la comunicación institucional con un organigrama que le permita definir claramente líneas de mando y subordinación de acuerdo a la naturaleza de cada cargo, se creara procesos para las tareas asignadas al departamento administrativo y prácticas que permitan optimizar recursos, fomentar una cultura de calidad y servicio dirigido al cliente interno que nos permita alcanzar altos niveles de satisfacción estos conceptos deben estar contemplados en el plan estratégico de la empresa e ir de la mano con el compromiso de los Directivos.

Una herramienta fundamental para el desarrollo de las etapas del proceso administrativo de manera eficiente dentro de las organizaciones lo constituye la estructura organizacional. La palabra estructura se deriva del latín *structūra*, que significa disposición y orden de las partes dentro de un todo. La palabra organización, al definirla como proceso administrativo, permite estructurar el cómo y el porqué del funcionamiento de la empresa, estableciendo funciones, responsabilidades, líneas de autoridad, así mismo permite mostrar cómo se aplicarán y se distribuirán los recursos para el logro de los objetivos de la empresa, empleando para ello lo que se conoce como diseño organizacional

Una buena estrategia adaptada por los Directivos debe ser capaz de alcanzar los objetivos deseados, realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de la empresa; debe ser factible y apropiada, proporcionar también una ventaja competitiva; ser sostenible en el tiempo y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes además nos debe permitir medir en términos de su efectividad

1.4.2 Justificación Metodológica

Este estudio nos permitirá definir una estructura adecuada inherente a la naturaleza de cada cargo, así como también los procesos para el

departamento administrativo que nos permita mejorar la atención de cliente interno que nos permita optimizar recursos y luego implementarlo.

Los autores determinan que la investigación se debe de realizar en primera instancia de forma exploratoria para conocer y recopilar los datos necesarios para realizar la investigación, luego se realizará la investigación descriptiva la cual especificaremos las características, propiedades del área que se analizará.

La experiencia y percepción del personal que labora en la empresa nos dará una idea clara de las practicas actuales, esta información será medida para en base a ella implementar el modelo organizacional.

1.4.3 Justificación Practica

MERWE S.A. es una empresa familiar registrada en Guayaquil – Ecuador el 21 de julio de 2011, se encuentra ubicada en el Centro Comercial La Gran Manzana #79, su objeto social es venta al por mayor y menor de equipos de comunicación y el servicio de instalación de telecomunicaciones.

Inicio sus operaciones con recursos financieros administrados por uno solo de sus dos propietarios, quien está facultado para la toma de decisiones sin esperar la aprobación de un comité, lo que le ha permitido actuar con rapidez y un mínimo de interferencia de otras personas. De cierta forma al iniciar sus actividades esto constituyo una ventaja.

Pero una vez que el negocio tiene más demanda en el mercado de instalaciones a nivel nacional, requiere de la contratación de personal calificado para cada actividad y que este tenga claramente definidas sus funciones y/o tareas.

MERWE SA, se encuentra en un proceso de reestructura con la finalidad de mejorar sus procesos y optimizar sus recursos, con prácticas que hagan eficiente a su operación.

Los directivos están interesados en buscar una solución para que el departamento de administración cumpla y realice las actividades en un tiempo aceptable, ya que esta área es quien da asistencia a los demás departamentos de la organización por ello, el objetivo es proponer un proceso para optimizar la ejecución de las actividades.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco teórico

Una estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad

debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Strategor,1988). Es una herramienta esencial para el desarrollo de la misma, pues es a través de ella que se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que una empresa tiene. Una empresa está compuesta por un conjunto de personas que trabajan con un objetivo en común y para llevar a cabo ese objetivo cada una de ellas tiene una función.

Según Guillermo de Haro (2005) la importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.

La forma en que las compañías deciden organizarse es diferente, cada una elige establecer estructuras que se acoplen al tipo de empresa que es y tengan como propósito alcanzar de manera eficiente los objetivos que ellas se han propuesto. Los empresarios han establecida varios tipos de estructura que les permite lograr obtener el máximo aprovechamiento de recursos humanos.

Las empresas a lo largo de su ciclo de vida pasan por diferentes etapas, el crecimiento es una de ellas en donde influyen una serie de factores internos o externos que aceleran este proceso, la conquista de un mercado determinado, el logro de un producto de mayor calidad, la eficiencia en los procesos productivos, el incremento de la producción, el estar a la vanguardia de la tecnología, las exigencias en el requerimiento y aumento de número de empleados, su capacidad para diversificar sus productos, el incremento en las ventas y sus ingresos; todo esto trae como consecuencia la complejidad de sus funciones, la duplicación de esfuerzos y el aumento en sus compromisos y responsabilidades.

Organigrama organizacional

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Según Delgado y Ventura (2005), la estructura organizativa de la empresa está formada por el conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran, las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos y las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos (cargos).

Los principios que guían el diseño de la estructura de la organización son:

Principio de autoridad y jerarquía: se fundamenta en la existencia en la empresa diferentes niveles de autoridad, ordenados en jerarquías según el grado de responsabilidad y control. Ejemplo: el director general ejerce la autoridad principal y de él se desprenden los jefes de área (jefe de finanzas, mercadeo, producción y recursos humanos), que dependen de la jerarquía del director y a su vez ejercen mando y control en los empleados de sus respectivas áreas.

Principio de unidad de dirección: debe existir una dirección única encargada de definir los objetivos generales y estrategia de la empresa, ejemplo: el director o gerente general.

Principio de departamentalización: consiste en la agrupación de tareas y funciones en áreas funcionales, departamentos o divisiones que coordinen las diferentes relaciones de la empresa, ejemplo: departamento de finanzas, departamento de mercadeo y ventas, departamento de recursos humanos y departamento de producción.

Principio de comunicación: debe existir un sistema de comunicación en varios sentidos: descendente (de superior a subordinado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado), y ascendente (de subordinado a superior).

Las partes fundamentales de una organización según Mintzeberg (1985), son:

Núcleo de operaciones: conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras; ejemplo: los operarios de una planta de producción, los vendedores de un almacén.

El ápice estratégico: son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico; ejemplo: los gerentes y empresarios.

Línea media: profesionales responsables de las áreas funcionales, y departamentos, divisiones y procesos; ejemplo: los jefes de departamentos.

Tecno-estructura: son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa; ejemplo: jefes de control de calidad, diseñadores, creativos e investigadores de área.

Staff de apoyo: son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, asesor fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones. Teniendo en cuenta que, cualquier actividad humana por simple que sea, constituye una empresa. Se puede concluir que sin importar su simplicidad o complejidad toda empresa, debe desarrollar tres funciones básicas; las cuales se convierten en razones poderosas para nacer y desarrollarse.

Entonces, estas funciones básicas son:

- a. Producir bienes o servicios para servicio de la comunidad.
- b. Buscar y asegurar clientes o mercado para sus bienes o productos.
- c. Conseguir y proveer los recursos o fondos necesarios para operar.

A medida que crece y se expande la empresa, sus funciones y estructura también se vuelven más complejas. Demostrando con esto que las empresas no son instituciones estáticas, sino que por el contrario están a la vanguardia de los continuos cambios que se suceden dentro del entorno que las rodea, para hacer su respectiva adaptación y ajuste.

Para facilitar la organización y adaptación de una estructura las empresas disponen de varios modelos:

- Organización funcional
- Organización por producto
- Organización territorial
- Organización por clientes

La presentación de estos modelos puede ser vertical u horizontal.

Organización Funcional

Consiste agrupar todas actividades principales que desarrolla la empresa, en grandes bloques o unidades similares, por ejemplo: producción, mercados, finanzas, personal, etc.; los cuales a su vez pueden ser reagrupados en unidades más pequeñas o niveles inferiores pero que sean de la misma naturaleza. Es decir, las actividades se organizan de manera específica en departamentos o secciones.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Existe especialización en las funciones porque cada persona se dedica a desarrollar una actividad específica. Con dependencia de una autoridad única.	Poca cooperación entre departamentos. La descentralización de autoridad se hace visible, no consideran la empresa como un todo.

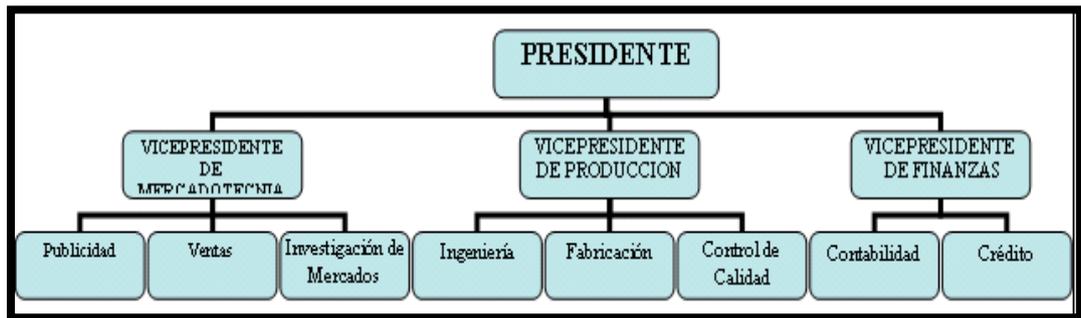


Gráfico 1

Organización por Productos

Este tipo de organización es apto para aquellas empresas que producen varias líneas o productos y que tienen una gran demanda. Para implementar este tipo de organización la empresa agrupa todas las actividades necesarias para fabricar un determinado producto y nombra un gerente o jefe de departamento, el cual asume toda la responsabilidad de las ventas, producción y finanzas de su respectiva línea o producto.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Se utilizan recursos especializados. Mayor coordinación y concentración de esfuerzos. Productos de mejor calidad.	Incremento de personal. Incremento de costos. Dificultad en el control por parte de la unidad central.

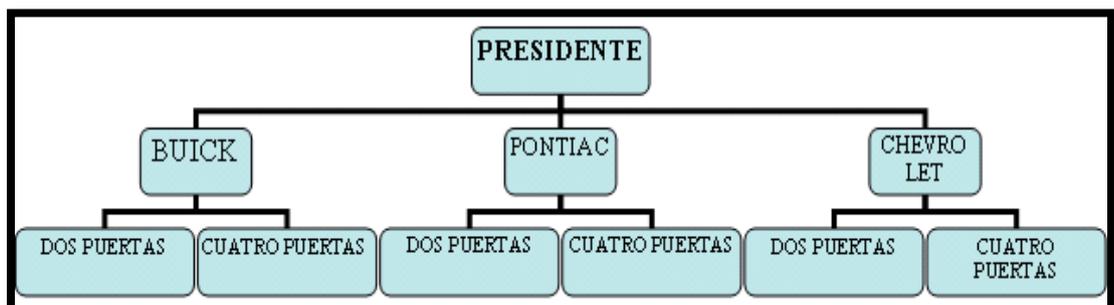


Gráfico 2

Organización Territorial

Consiste en agrupar las actividades en secciones o departamentos que representen localidades o áreas geográficas. Este modelo de organización es viable cuando las empresas cubren área geográfica muy extensa por ejemplo, todo el territorio colombiano. Desde el punto de vista administrativo se implementa al dividir el territorio en mercados regionales, y nombrar para cada uno un administrador o gerente, el cual tiene autonomía administrativa que le cumplir con mayor eficiencia sus objetivos. Esta estructura es común para las áreas de comercialización y servicios.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Fácil acceso al producto o servicio Fácil transporte y comunicaciones Menores costos de mano de obra, almacenamiento, transporte y arrendamiento.	Incremento de personal especializado Duplicidad de funciones

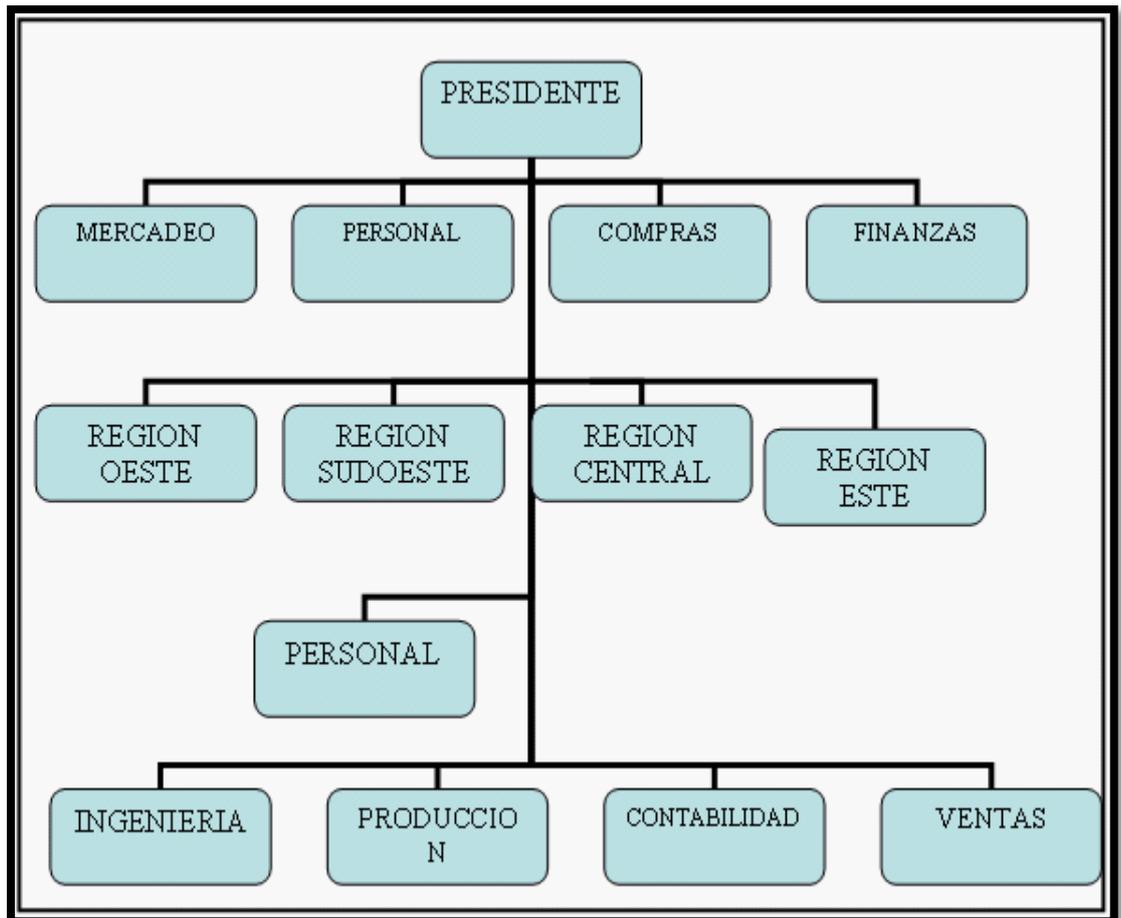


Gráfico 3

Organización por Clientes

Este tipo de organización es aplicada a aquellas empresas que se especializan en la producción de productos para clientes específicos, por tanto se le da vital importancia a este, porque son en esencia la razón de existir de una empresa al convertirse en la fuente generadora de sus ingresos. Se crean departamentos o secciones teniendo en cuenta las características y necesidades de los clientes. Los almacenes de ropa son un ejemplo típico al tener secciones especializadas para damas, caballeros, niños, niñas, bebés. Los clientes pueden ser individuales u organizacionales por ejemplo, los clientes organizacionales para una fábrica de uniformes pueden ser los colegios y almacenes.

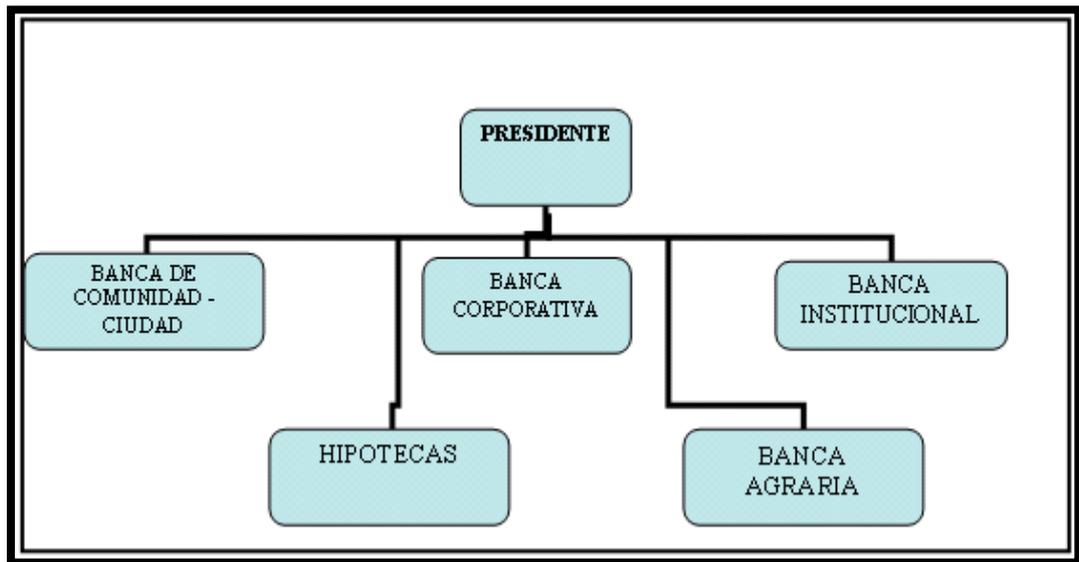


Gráfico 4
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad.

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, flujogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

En el manual de procedimientos se especifica:

- Quién debe hacer una actividad;
- Qué debe hacerse en esa actividad;
- Cómo debe hacerse la actividad;
- Dónde debe hacerse; y
- Cuándo debe hacerse la actividad.

Objetivos:

Considerando que los manuales de procedimientos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- Establecer las normas y procedimientos del quehacer de cada trabajador.
- Dar una secuencia lógica de las tareas asignadas a cada trabajador.
- Evitar la duplicidad de tareas, mediante un orden lógico en cada uno de los trámites administrativos.
- Detectar las actividades que se requieran implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.
- Mejorar la productividad de la empresa.

Cabe resaltar por último una cuestión de suma importancia en el mundo empresarial globalizado actual y que está de moda que es la consecución de los ISOS 9000 y demás ISOS que dan seguridad, además de renombre a las empresas que los tienen, a los consumidores o clientes involucrados con la empresa, en general no son más que certificaciones de procesos de actividades generales para la generación de un bien o producto de la empresa desde el inicio del proceso hasta la terminación del producto final en todos y cada uno de los procedimientos que intervienen, por lo que tener actualizados los métodos y procedimientos de manera eficiente minimiza el proceso, trámite y otorgamientos de estos reconocimientos de calidad de producto y reconocimiento empresarial.

Características:

Partiendo de las ventajas de la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características que ellos deben cumplir:

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Redacción simple, corta y comprensible.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- Tener un proceso continuo de revisión y actualización.
- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

Un aspecto importante que debemos observar en materia de compilación y consulta de los manuales es el relacionado con la utilización de aplicaciones de sistemas que permiten actualización y consulta rápidas de ellos. En la medida en que la presentación y consulta de los manuales pueda llevarse a cabo por medios electrónicos mucho mejor desde el punto de vista de la agilidad, seguridad y costos.

Ventajas del uso del manual

Las ventajas que se obtienen al crear un manual de procesos son entre otras:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Limitaciones

Algunas de las limitaciones que podrían presentarse son:

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Tipos de manuales

Entre los tipos de manuales más utilizados se encuentran:

Manuales de Organización

Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

Manuales de políticas

Es la descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos por los ejecutivos en la forma de decisiones para el logro de los objetivos, facilitando la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios los lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

Manuales de normas y procedimientos

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas de funcionamiento básicas a las cuales deberá ajustarse los miembros de la misma.

Manual del empleado

Su objetivo es lograr una rápida asimilación de personal nuevo (inducción) así como también para posterior entrenamiento, este manual es especialmente útil para niveles intermedios u operativos.

Se enuncian a continuación algunas informaciones que un manual de estas características debe contener:

- Actividades desarrolladas por la empresa.
- Breve reseña histórica.
- Objetivos generales que se persiguen.
- Derechos y obligaciones de los empleados en general.
- Normas de comportamiento básicas y de cumplimiento obligatorio para todo el personal.
- Servicios que la empresa presta a sus empleados.

Manuales del sistema

El manual del sistema debe ser desarrollado a medida que se desarrolla el sistema, y está constituido por un grupo de manuales o partes y estructurado de la siguiente manera: objetivos del sistema, arquitectura de datos, arquitectura física del sistema, índice de componentes, etc.

Manual de calidad

Define un manual de calidad como un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Este manual puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de estas.

Diagramas de flujo

El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada.

También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: Recibir, enviar, turnar, procesar, etc.

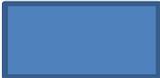
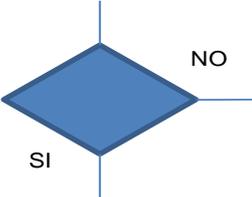
SIMBOLO	ACTIVIDAD
INICIO - FIN 	Es un rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza y termina un proceso
ACTIVIDAD 	Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica
DECISION 	Es un rombo con una pregunta dentro. A partir de este, el proceso se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son si o no). Cada camino se señala de acuerdo con las respuestas
FLECHA (FLUJO) 	Lineas de flujo o fluido de dirección, son flechas que conectan pasos del proceso. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso
CONECTOR 	Se utiliza un círculo para indicar el fin o el principio de una página que conecta con otra. El número de la página siguiente que precede o procede se coloca dentro del círculo

Gráfico 6

Glosario

Son definiciones de términos utilizados por la unidad administrativa que elabora el documento, los cuales tienen un significado específico. Para redactarlos se deberá atender los criterios siguientes:

- Definir con claridad y precisión los términos técnico-administrativos señalados en el procedimiento.
- Incluir solamente los términos que se presten a confusión.
- Ordenar los términos en forma alfabética.
- Describir los conceptos, sin incluir para ello el término que pretende definir.
- Evitar siglas, acrónimos y homónimos

Gestión de Procesos de Negocio

(Business Process Management o BPM (en inglés), es una metodología corporativa y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia), y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que

se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de optimización de procesos.

El modelo de administración por procesos, se refiere al cambio operacional de la empresa, al migrar de una operación funcional a una operación administrada por procesos.

Veamos algunos de los beneficios de la gestión por procesos:

- Mejora la competitividad de la empresa.
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la empresa hacia su satisfacción.
- Las actividades realizadas y la toma de decisiones están muy próximas al cliente.
- Establece responsables de cada proceso.
- Establece objetivos e indicadores para cada proceso.
- Mide el grado de satisfacción del cliente.
- Promueve la mejora continua de los procesos. La mayoría de los errores cometidos residen en los procesos, si los mejoramos continuamente eliminaremos las causas que provocan esos errores.
- Pasamos de una mentalidad de “lo que hacemos” a “para quién lo hacemos”.
- Reduce costes internos innecesarios.
- Distribuye los recursos de forma más eficiente.

Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos 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.

Suelen 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.

Beneficios de un manual

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Interviene en la consulta de todo el personal.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Conformación de un manual

Identificación

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numero de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

Índice o contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

Prólogo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

Objetivos de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

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; 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.

Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

Administración de la calidad

La calidad se define como: saber hacer bien las cosas. La administración se define como: saber controlar las oportunidades del hacer. Si la calidad es un valor absoluto que debe de ejercer para beneficio de la persona, y se debe y se puede ejercer únicamente en y a través de la persona, por lo tanto es necesario que el ejercicio de ese valor implique todo un sistema que permita controlar todas las oportunidades que el ejercicio del valor de la calidad proporcione.

Planeación estratégica

La planeación estratégica establece los indicadores de desempeño organizacional basándose en los resultados claves lo cual define la misión de la organización, establece las metas a largo plazo y decide sobre esas metas para lograrlo.

Es una responsabilidad de la alta gerencia y sirve de guía de la organización como son:

La visión a largo plazo.

La responsabilidad por la seguridad económica y social de la empresa.

Ya que una situación aislada de un departamento o persona puede ocasionar la pérdida de un mercado por problemas de entrega calidad o precio.

Indicadores

Son utilizados para medir la efectividad y la eficiencia del proceso de plantación estratégica y estos son establecidos por el cuerpo gerencial y/o comité directivo.

La información inicial con la que empieza la plantación es la siguiente:

Información de los clientes, proporcionada por los resultados de los estudios de mercados y los resultados del sistema de atención a clientes.

Información del entorno, que incluye un análisis global de la situación económica, política y social de la localidad, esta información se trata más a fondo por medio de un análisis de FOCA.

Información del mercado, proporcionada por los resultados de los estudios de mercados los cuales incluyen información detallada de la competencia a niveles local y nacional.

Información del personal, proporcionada a través de los resultados de las encuestas del clima organizacional y calidad de vida en el trabajo.

Análisis de toda

•Fortalezas

Las características internas de la organización que nos distinguen y la fortalecen competitivamente para el cumplimiento de su misión.

•Oportunidades

Las circunstancias del entorno que favorecen el cumplimiento de nuestra misión.

•Debilidades

Las características internas de la organización que la limitan o requisitos que no son dominados, para el logro de su misión.

•Amenazas

Las circunstancias del entorno que nos pueden impedir el cumplimiento de nuestra misión y resultados claves.

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A
Amenazas		

Gráfico 6

Triangulo de servicio

El triangulo de servicio es un esquema que permite integrar cuatro elementos claves para una mejor gestión de los negocios y garantizar la satisfacción del cliente, de hecho es este el que toma el protagonismo y es el centro de este modelo. Todas las piezas deben trabajar de forma sincronizada para obtener el mejor resultado, pero de forma individual se analizan cada uno:

- **Cliente:** Se debe trabajar en atraer a los clientes potenciales y conservar a los que ya hacen negocios con la empresa.
- **Estrategia de servicio:** Esta estrategia nos obliga a pensar en el cliente como lo más importante y en concentrar todos los esfuerzos en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- **Personal:** El personal es nuestro vínculo directo con el cliente hasta el punto que los clientes ven en él a la organización y el servicio lo asocian directamente con la calidad del producto o servicio.
- **Sistemas:** Un sistema que facilite la interacción con el cliente para proveerle el producto o servicio es un touch point que no se puede descuidar, por lo tanto cualquiera que sea el sistema debe facilitar y hacer la experiencia más agradable para el cliente.

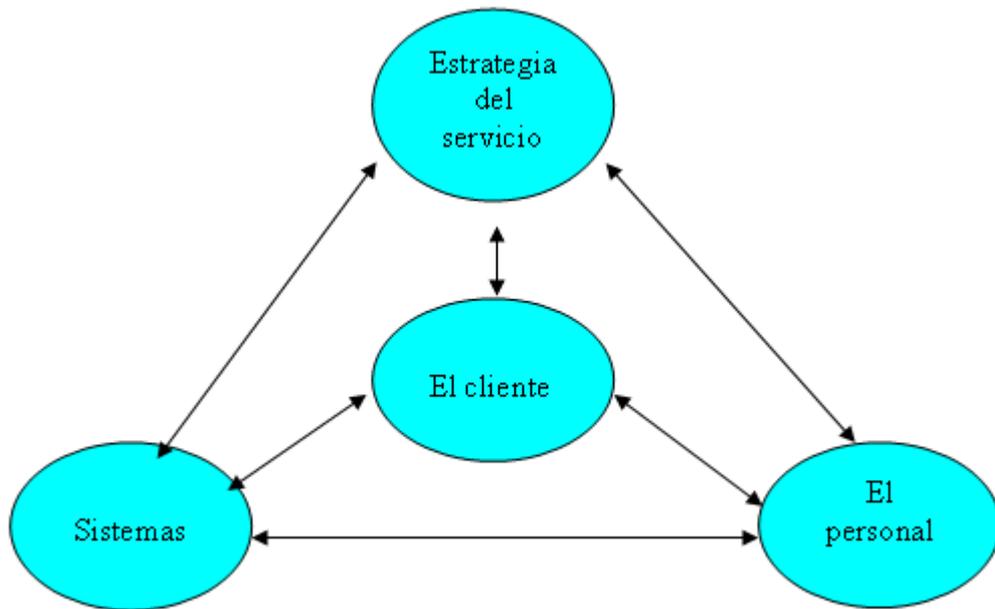


Gráfico 7

Cliente interno

Un concepto fundamental dentro de la gestión por procesos para que esto se lleve a cabo con la máxima eficiencia es el concepto “cliente interno – proveedor interno”.

Cada persona dentro de la organización tiene unas funciones y responsabilidades definidas dentro del proceso al que pertenece. Al destinatario de este “trabajo” le denominaremos “cliente interno”.

De igual manera, a “todo lo que provoca” que esa persona tenga que desarrollar un trabajo le denominaremos “proveedor interno”.

Una vez todas las personas integrantes de la organización estén orientadas a sus clientes y proveedores internos, la empresa estará en disposición de orientarse al cliente externo; dicho de otro modo, si cada uno de nosotros no estamos orientados a los clientes-proveedores que tenemos más cercanos, con los que trabajamos en todo momento, a nuestros compañeros de trabajo, difícilmente podrá estar la empresa orientada en su conjunto al cliente externo.

Requisitos previos al concepto “cliente interno – proveedor interno”

- Cada integrante de la organización ha de conocer perfectamente, no sólo el funcionamiento su proceso, sino de todos aquellos a los cuales puede influir su trabajo.

- Ha de tener elementos de medición (generalmente indicadores y feedback con el cliente interno) que le permitan conocer el grado de calidad de su trabajo, si cumple los estándares exigidos por el proceso y el nivel de satisfacción de su cliente interno.
- Ha de tener perfectamente definidas sus funciones y responsabilidades, como ha de actuar ante desviaciones, qué criterios utilizar, hasta donde puede llegar, etc.

Características que ha de cumplir el proveedor interno

- Debe conocer el proceso de su cliente interno.
- Debe saber cuáles son sus necesidades y expectativas, es decir, debe saber qué valor ha de añadir a su trabajo para que sea apreciado por su cliente.
- Tiene objetivos comunes con su cliente.
- Tiene mecanismos para medir tanto la satisfacción del cliente como la calidad de su trabajo.
- Tiene mecanismos para corregir las desviaciones aparecidas.
- Es responsable de su trabajo-proceso y colabora en la mejora del mismo.
- Características que ha de cumplir el cliente interno
- Comunica sus necesidades a su proveedor interno.
- Acuerda con el proveedor interno los estándares de calidad exigidos.
- Soluciona las desviaciones conjuntamente con él.
- Colabora en la mejora de los procesos de su proveedor proporcionándole información (feedback).
- Es igual de exigente con su proveedor interno que respetuoso con los requisitos de su cliente interno.

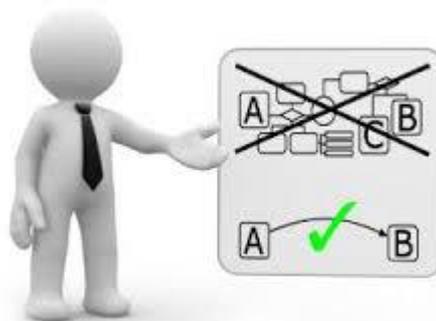


Gráfico 8

Diagrama causa – efecto

El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de “Ishikawa” porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado “Diagrama Espina de Pescado” porque su forma es similar al esqueleto de un pez: Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario.

Pasos para construir un diagrama causa-efecto:

1. Identificar el problema

Identifique y defina con exactitud el problema, fenómeno, evento o situación que se quiere analizar. Éste debe plantearse de manera específica y concreta para que el análisis de las causas se oriente correctamente y se eviten confusiones.

2. Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema.

Para identificar categorías en un diagrama Causa-Efecto, es necesario definir los factores o agentes generales que dan origen a la situación, evento, fenómeno o problema que se quiere analizar y que hacen que se presente de una manera determinada. Se asume que todas las causas del problema que se identifiquen, pueden clasificarse dentro de una u otra categoría. Generalmente, la mejor estrategia para identificar la mayor cantidad de categorías posibles, es realizar una lluvia de ideas con los estudiantes o con el equipo de trabajo. Cada categoría que se identifique debe ubicarse independientemente en una de las espinas principales del pescado.

3. Identificar las causas

Mediante una lluvia de ideas y teniendo en cuenta las categorías encontradas, identifique las causas del problema. Éstas son por lo regular, aspectos específicos de cada una de las categorías que, al estar presentes de una u otra manera, generan el problema.

Las causas que se identifiquen se deben ubicar en las espinas, que confluyen en las espinas principales del pescado. Si una o más de las causas identificadas es muy compleja, ésta puede descomponerse en sub-causas. Éstas últimas se ubican en nuevas espinas, espinas menores, que a su vez confluyen en la espina correspondiente de la causa principal.

También puede ocurrir que al realizar la lluvia de ideas resulte una causa del problema que no pueda clasificarse en ninguna de las categorías

previamente identificadas. En este caso, es necesario generar una nueva categoría e identificar otras posibles causas del problema relacionadas con ésta.

4. Analizar y discutir el diagrama

Cuando el Diagrama ya esté finalizado, se debe discutir, analizar y de ser necesario realizarle modificaciones. La discusión debe estar dirigida a identificar la(s) causa(s) más probable(s), y a generar posibles planes de acción.

Se debe recordar que los Diagramas de Causa y Efecto únicamente identifican causas posibles. Aun cuando todos estén de acuerdo en estas causas posibles, solamente los datos apuntarán a las causas.

El Diagrama de Causa y Efecto es una forma gráfica de exhibir gran información de causas en un espacio compacto. El uso del Diagrama ayuda a los equipos a pasar de opiniones a teorías comprobables.

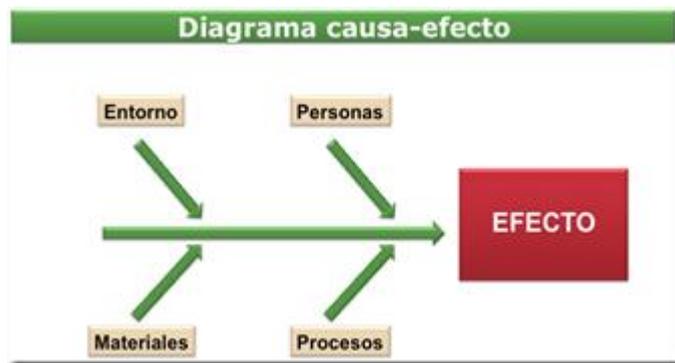


Gráfico 9

Estrategia organizacional

Este principio es utilizado en las empresas para tener una ventaja entre sus competidores, ya que las empresas elaboran un plan estratégico como: valores, visión, objetivos y metas, para aplicarlos en las actividades a la que se dirige su empresa, de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, se aumenta la participación de los empleados, y se tiene un liderazgo en la empresa.

Este enfoque es aplicado por cada empresa de manera diferente ya que cada empresa es la encargada de seleccionar el tipo de competencia que se crea conveniente para alcanzar sus objetivos, por lo cual ninguna empresa tiene el mismo tipo de competencia en un mercado. La empresa antes de seleccionar el tipo de competencia debe de tener en cuenta, recursos, y capacidades que la empresa tiene, para que no hayan problemas para que se cumplan las metas, y se logren los objetivos de la empresa

Equipos de alto desempeño

Este tipo de administración es diferente a las demás, porque se enfoca más a los empleados que a la manera de como se debe administrar. Los líderes o administradores siempre están en busca de capacitar a sus empleados y en muchas ocasiones por la capacidad de sus empleados las decisiones administrativas son tomadas por el mismo grupo, por lo que el gerente es considerado un supervisor.

Para formar un equipo de alto desempeño no es fácil, primero se debe buscar a las personas correctas para formar el equipo, se debe tener una estructura de trabajo, una comunicación entre todas las personas del equipo, se deben reconocer logros personales y grupales, y tener los recursos para poder trabajar entre el grupo.

En este tipo de enfoque cada persona dentro del grupo tiene que tener claro, el papel que tiene dentro y debe dar lo mejor de si para que el trabajo que sea asignado sea elaborado de manera eficiente.

Benchmarking

Benchmarking proviene de la palabra "benchmark" que en inglés significa la acción de tomar un objeto como modelo (por ejemplo una organización o parte de ésta) con el fin de comparar la propia. Este modelo es un proceso que siempre se sigue actualizando, y en donde se toma a una empresa líder en cada mercado como modelo, luego cada empresa determina los aspectos que necesitan mejorar y los compara con la empresa modelo y aplica las practicas que utiliza la empresa para mejorar las suyas.

En Benchmarking se conoce que cada compañía no es única o excepcional por lo que, es un proceso continuo, en la cual, las empresas buscan estar siempre mejorando con ideas claras, para resolver problemas, por lo que Benchmarking, es uno de los enfoques más utilizados ya que las empresas siempre están en una búsqueda continua de mejorar sus procesos.

Reingeniería

Este enfoque, es aplicado en las empresas para revisar procesos y cambiar lo que se crea conveniente, para mejorar costo, calidad, servicio y rapidez de las empresas. Muchas empresas utilizan ese enfoque para saber que debe hacerse en la compañía y como se debe hacer. Este tipo de enfoque no se encarga de mejorar los procesos que ya existen en las empresas, sino que se que se encarga de buscar nuevos procesos para implementarlos en la empresa.

Para muchas empresas la reingeniería es la manera de actualizar sus procesos, y deshacerse de los antiguos, sobre todo a la hora de hacer

negocios, también hace que las personas de las empresas renueven su capacidad, y aprendan a trabajar de otra manera, la reingeniería se enfoca en como la empresa debe mejorar su negocio, y no en mejorar departamentos o unidades en la empresa.

Calidad total

Calidad total es un enfoque que se utiliza en las empresas, para garantizar el crecimiento y la rentabilidad, mejorando la atención que se le dé a los clientes y evitando que se realicen desperdicio de recursos en la empresa. Este se logra con la participación de todos los empleados, con conocimientos de estrategias administrativas. De manera que el personal está en una constante capacitación y entrenamiento, también se debe lograr que los empleados participen en los objetivos de la empresa y hacer que el empleado se sienta a gusto en su ambiente de trabajo, así se mejorara la productividad del empleado.

En la empresa es muy importante que los programas de capacitación se den a las personas de acuerdo al nivel que la laboran en la empresa, para que las personas puedan solucionar problemas de acuerdo a las necesidades de su puesto. Se debe tener en cuenta que este tipo de enfoque se debe a la necesidad de las empresas para mejorar sus servicios, buscando la satisfacción del cliente en primer lugar.

Siete herramientas básicas para el control de calidad

La evolución del concepto de calidad en la industria y en los servicios nos muestra que pasamos de una etapa donde la calidad solamente se refería al control final. Para separar los productos malos de los productos buenos, a una etapa de Control de Calidad en el proceso, con el lema: "La Calidad no se controla, se fabrica".

Finalmente llegamos a una Calidad de Diseño que significa no solo corregir o reducir defectos sino prevenir que estos sucedan, como se postula en el enfoque de la Calidad Total.

El camino hacia la Calidad Total además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad, crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar un equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad.

Demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día. Se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la Calidad, es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia. Basarse en estos tres elementos puede ocasionar que en caso de fracasar nadie quiera asumir la responsabilidad.

De allí la conveniencia de basarse en hechos reales y objetivos. Además es necesario aplicar un conjunto de herramientas estadísticas siguiendo un procedimiento sistemático y estandarizado de solución de problemas.

Existen Siete Herramientas Básicas que han sido ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la Calidad y utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativos en los más distintos contextos de una organización.

Para la industria existen controles o registros que podrían llamarse "herramientas para asegurar la calidad de una fábrica", estas son las siguientes:

1. Hoja de control (Hoja de recogida de datos)
2. Histograma
3. Diagrama de Pareto.
4. Diagrama de causa efecto
5. Estratificación (Análisis por Estratificación)
6. Diagrama de scatter. (Diagrama de Dispersión)
7. Gráfica de control

La experiencia de los especialistas en la aplicación de estos instrumentos o Herramientas Estadísticas señala que bien aplicadas y utilizando un método estandarizado de solución de problemas pueden ser capaces de resolver hasta el 95% de los problemas.

En la práctica estas herramientas requieren ser complementadas con otras técnicas cualitativas y no cuantitativas como son:

- La lluvia de ideas (Brainstorming)
- La Encuesta
- La Entrevista
- Diagrama de Flujo
- Matriz de Selección de Problemas

Hay personas que se inclinan por técnicas sofisticadas y tienden a menospreciar estas siete herramientas debido a que parecen simples y fáciles, pero la realidad es que es posible resolver la mayor parte de problemas de calidad, con el uso combinado de estas herramientas en cualquier proceso de manufactura industrial. Las siete herramientas sirven para:

- Detectar problemas
- Delimitar el área problemática
- Estimar factores que probablemente provoquen el problema
- Determinar si el efecto tomado como problema es verdadero o no
- Prevenir errores debido a omisión, rapidez o descuido
- Confirmar los efectos de mejora
- Detectar desfases

Desarrollo de cultura de servicio

Una cultura de servicio no se consigue de la noche a la mañana. Es el resultado de acciones bien direccionadas, en las que se persevera y se evalúa que están dando el resultado deseado, obedece a actividades planificadas y sostenidas para conseguir un resultado a largo plazo.

1. Comunicar la visión, objetivos y estrategia de la organización.

Muchas veces, como los directivos tienen claro hacia donde quieren ir, se les pasa por alto comunicarlo claramente a los empleados. Esto es fundamental para generar una cultura de servicio acorde a la organización, porque así, cuando se les pida algo específico, comprenderán hacia dónde va orientado.

Se trata de transmitir entonces, qué es el servicio para la organización, cómo pretende que se atienda a los clientes, qué harán para conseguirlo, etc.

2. Explicar qué actitudes se esperan de los empleados.

Relacionado al punto anterior, y habiendo comunicado el rumbo que pretende la organización, se debe explicar a los empleados cómo se espera que actúen ellos para conseguir esos objetivos. Esto es ser claros en especificar las actitudes deseadas, y ejemplificarlas con comportamientos concretos, para que se comprenda claramente a qué se refieren.

3. Analizar en equipo los reclamos de clientes y proponer soluciones.

Este es un ejercicio muy importante para generar cultura. El hecho de analizar reclamos pone a los empleados de frente a la insatisfacción de los clientes, pero no se quedan allí observando. La clave está en descubrir, caso tras caso, que se pueden evitar esos reclamos, si se modifican adecuadamente los procesos de trabajo.

4. Realizar ejercicios en base a casos de estudio.

Esta modalidad también es muy útil, si se consiguen casos de estudio que ejemplifiquen situaciones sensibles para los clientes y ayuden a los empleados a estar preparados para cuando se les presenten en la realidad.

5. Formar al personal en los conceptos principales del servicio al cliente.

Aquí también es importante formar en la teoría. Si va acompañada de las prácticas de los puntos anteriores, la teoría caerá en terreno fértil, permitiendo a los empleados comprender la naturaleza de los servicios, los clientes, su satisfacción, etc.

6. Actuar con el ejemplo, mediante un servicio interno excelente.

La cultura de servicio debe comenzar en el interior de la organización, para reflejarse luego en el servicio a los clientes externos. Si hay un compromiso de entregar un informe a otro sector, y no se realiza en el plazo prometido, se ingresa a una cadena de deficiencias que luego, inevitablemente, impactará en el cliente.

7. Realimentar al personal acerca de su desempeño en relación al servicio.

Si se ha dicho a los empleados lo que se pretende de ellos, y se los ha formado para conseguirlo, el paso siguiente debe ser evaluarlos en función de ese comportamiento esperado, y realimentarlos. Muchos empleados no actúan correctamente porque no saben que lo están haciendo mal.

8. Dar mensajes claros, reconociendo a quien actúe como se pretende.

Los reconocimientos pueden ser solo morales (como una mención especial delante del equipo de trabajo), en beneficios para el empleado (ej: días de vacaciones) o reconocimientos económicos (incremento de sueldo). Lo importante es que el mensaje se difunda: "Este empleado hizo las cosas bien, por eso merece este reconocimiento". Estos mensajes claros dan ejemplo de acciones correctas y son más efectivos que sólo decir lo que hay que hacer. Todos verán a alguien que lo está haciendo bien.

9. Capacitar con diferentes enfoques y modalidades.

La capacitación es un tema que todos implementan, pero muy difícil de medir en su efectividad. Lo que sí sabemos es que cada persona aprende de manera diferente, y que depende mucho del momento en que se capacite, podrán incorporarse algunos conceptos y otros no. Capacitar con diferentes enfoques permite abarcar los estilos de aprendizaje de todos, y, sin miedo a repetir, se irá reforzando cada uno de los conceptos centrales.

10. Realizar todas las acciones sostenidas en el tiempo.

De nada sirve aplicar estas prácticas por un tiempo acotado, como una moda del momento, y abandonarlas luego. Si se pretende que den frutos, debe haber una implementación sostenida, que no dé lugar al retroceso. Si el mensaje es repetido incansablemente, calará en la cultura organizacional. Caso contrario, encenderá un fuego que luego se extinguirá con facilidad.

Importancia de sistemas de medición

Un sistema de medición puede ser una herramienta útil y práctica para mejorar tu servicio, o un aparato innecesariamente complejo, que roba tus valiosos recursos y te confunde, haciéndote arduo el camino de la mejora continua.

Lamentablemente, con el deseo de querer armar un buen sistema de medición, podemos caer en el error de agregar cada vez más indicadores, hacer encuestas interminables y obtener una cantidad de datos e informes que terminan siendo un obstáculo, nublandonos la vista hacia nuestra meta.

¿Cuál es el objetivo de la medición?

La medición es una acción que tomamos cuando queremos conocer una realidad compleja, y en las organizaciones se utiliza casi siempre para mejorar esa realidad.

Capacitación y desarrollo

Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. El Recurso Humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos. En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación logran obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados. La sección de Capacitación y Desarrollo de Personal, realiza diagnósticos para identificar necesidades de formación, con el objeto de desarrollar competencias tanto técnicas como comportamentales, se diseñan programas de Inducción - Reinducción y Orientación Todo esto útil para el desarrollo humano y generar sentido de pertenencia para los integrantes de la organización. El desempeño se evalúa mediante un instrumento diseñado para tal fin, de acuerdo a las competencias laborales establecidas, con el objeto de identificar las limitaciones y de ser necesario se trazan planes de mejoramiento. De ahí que el instrumento puede ser bien llamado Evaluación para el Desarrollo.

Sistema de información del Talento Humano

El sistema de Información tiene como finalidad recolectar y sistematizar información relacionada con la unidad de Talento Humano, permitiendo la generación de informes útiles para la toma de decisiones. Además cuenta con una base de datos que permite suministrar información de las diferentes especialidades, capacidades, intensidad horaria, duración de la etapa lectiva y etapa productiva. Tiene también información relacionada con las diferentes ofertas educativas relacionadas al giro del negocio.

Salud ocupacional

Esta sección tiene como función velar por la seguridad de los empleados, determinando los riesgos que existen y que pueden resultar nocivos para su salud, su origen, sus posibles consecuencias, recomendar controles para prevenir futuros accidentes o enfermedades, para esto se diseña una herramienta como la matriz de Riesgos. También tiene que ver con la implementación de las rutas de evacuación, las prohibiciones que existen en ese lugar y las zonas de riesgo.

Administración por objetivos y resultados (APO)

Es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes:

- La especificidad de las metas
- Lograr el objetivo de una manera tangible.
- La participación en la toma de decisiones
- El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.

Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

El método gerencial Deming

Los puntos, las enfermedades y los obstáculos de Deming constituyen una receta comprensiva para el cambio. Permite elaborar una propia adaptación, adecuada para cada cultura corporativa. El Dr. Deming dice que lo que la gerencia puede lograr aplicando los catorce puntos "es descomunal en comparación con lo que se obtiene con otro modo".

LOS CATORCE PUNTOS

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.
2. Adoptar la nueva filosofía. Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.

3. No depender más de la inspección masiva. Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien reprocesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compras tiene la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.
6. Instituir la capacitación en el trabajo. Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.
7. Instituir el liderazgo. El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, si no orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.
8. Desterrar el temor. Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo, si lo están realizando bien o mal.
9. Derribar las barreras que haya entre áreas de staff. Con frecuencia, las áreas de staff departamentos, secciones están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Estos nunca les sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.
11. Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas solo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos
14. Tomar medidas para lograr la transformación. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES

1. Falta de constancia de propósito. Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo. Velar por aumentar los dividendos trimestrales socava la calidad y la productividad.
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño. Los efectos de estas prácticas son devastadores se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad.
4. La movilidad de la gerencia. Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.
5. Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles. Las cifras más importantes son desconocidas e imposible de conocer.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

Algunos obstáculos:

- a) Descuido de la planificación y la transformación a largo plazo.
- b) La suposición de que la solución de los problemas, la automatización, las novedades mecánicas o eléctricas y la maquinaria nueva transformarían la industria.
- c) La instrucción obsoleta en las escuelas.
- d) Dependencia de los departamentos de control de calidad.
- e) Achacarle a los trabajadores la culpa de los problemas.
- f) Calidad por inspección.
- g) Salidas en falso.
- h) El computador desguarnecido.
- i) Cumplir las especificaciones.
- j) Pruebas inadecuadas de los prototipos.

Para el método Deming basar las decisiones tanto como sea posible en datos exactos y oportunos, no en deseos o corazonadas o en la experiencia. Los métodos estadísticos son esenciales para la transformación de las empresas norteamericanas.

Los métodos estadísticos ayudan a comprender los procesos, a controlarlos y luego a mejorarlos. De lo contrario la gente estará eternamente "apagando incendios" en vez de mejorar el sistema. Lo que

los métodos estadísticos hacen es señalar la presencia de causas especiales.

Siete gráficos útiles para el método Deming

Diagrama de causa y efecto: También conocido como espina de pescado por su forma, o diagrama de Ishikawa, en honor a Kaoru Ishikawa, se usan en tempestad de ideas a fin de examinar los factores que puedan influir en determinada situación. Es una situación, condición, o evento deseable o no deseable producido por un sistema de causa.

Las causas menores con frecuencia están agrupadas alrededor de cuatro categorías básicas: materiales, métodos, mano de obra y maquinaria.

1. El proceso mismo de creación es educativo. Pone en marcha una discusión y los unos aprenden de los otros.
2. Le ayuda al grupo a concentrarse en el tema que está en discusión, reduciendo las quejas y las discusiones que no vienen al caso.
3. Da por resultado una búsqueda activa de la causa.
4. Con frecuencia deben recopilarse datos.
5. Pone de manifiesto el nivel de entendimiento. Cuanto más complejo sea el diagrama, tanto más especializados serán los trabajadores con respecto al proceso.
6. ¿Se puede emplear para cualquier problema?

Diagrama de flujo: El diagrama de flujo constituye un método extremadamente útil para delinear lo que está sucediendo. Una forma de empezar es determinar cómo debe funcionar el proceso, para luego trazar en forma gráfica como está sucediendo en realidad. Al proceder de esta manera se pueden descubrir de inmediato fallas tales como la redundancia, la ineficiencia o las malas interpretaciones.

Diagrama de Pareto: Los diagramas de Pareto están entre las técnicas gráficas de uso más común. La gente suele hablar de "aplicar Pareto" o dice "Paretémoslo". Este diagrama se usa para determinar las prioridades. El Pareto se describe a veces como una forma de separar los "pocos vitales" de los "muchos triviales".

Gráficos de línea (tendencia): Un gráfico de tendencia es quizá la más sencilla de las técnicas estadísticas. Los datos se presentan en forma gráfica a través de un periodo de tiempo, con objeto de buscar tendencias. En análisis de ventas mensuales a través de un año constituye una aplicación típica. Se puede emplear un gráfico de tendencias para averiguar cuantos minutos se necesitan para llegar al trabajo.

Histograma (diagramas de distribución de frecuencias): Un histograma se usa para medir la frecuencia con que ocurre algo. En un histograma se puede apreciar una curva bien definida.

Diagrama de dispersión: Un diagrama de dispersión es un método para representar en forma gráfica la relación entre dos variables. En un diagrama de dispersión las dos variables muestran una relación clara.

Gráficos de control: Se refiere con frecuencia la necesidad de usar gráficos de control para analizar los procesos. Evitar que la gente persiga las causas los gráficos de control son fáciles de emplear, y ciertamente no están más allá de la capacidad de la mayoría de los trabajadores. Pero en ocasiones aun los expertos encuentran que son extremadamente difíciles de interpretar.

Un gráfico de control es simplemente un gráfico de proceso con límites superiores e inferiores estadísticamente determinados, trazados a uno u otro lado del promedio del proceso. El límite superior de control y el límite inferior de control quedan determinados al permitir que un proceso estable siga su marcha sin interferencia externa y al analizar luego los resultados usando una fórmula matemática.

Los gráficos de control vienen en dos amplias categorías, y su empleo depende de la naturaleza de los datos. La una es para datos que pueden ser medidos: longitud, temperatura, volumen, presión, voltaje. La otra es para datos que no son medibles, y que en muchos casos pueden contarse: componentes defectuosos, errores tipográficos, artículos mal rotulados. Los gráficos de control muestran gráficamente que hay variabilidad en todo proceso.

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

- Realizar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la evaluación interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
- Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.
- Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1) CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

2) FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se compone por dos fases que son: La mecánica y la dinámica.

La fase mecánica, es la parte teórica de la admón., en la que se establece lo que debe de hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Y se divide en: Previsión, Plantación y Organización.

La fase dinámica, se refiere a como manejar de hecho el organismo social. Y se divide en: Control, Dirección e Integración.

Analizaremos cada una detalladamente, con sus respectivos conceptos, etapas y principios.

3) PREVISIÓN

CONCEPTO:

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria. La que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

ETAPAS:

* **Objetivos:** Es la fijación de metas.

* **Investigación:** Es encontrar las técnicas adecuadas, para el cumplimiento de los objetivos.

* **Cursos alternativos:** Adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines establecidos.

PRINCIPIOS:

- **Principio de la Previsibilidad:** Ayuda a orientar acerca de la validez de las previsiones hechas para poder realizarlas con la mayor confiabilidad posible. Se incluyen tres situaciones básicas: La Certeza, Incertidumbre y la Probabilidad.
- **Principio de la Objetividad:** Las previsiones deben apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas sin fundamento.
- **Principio de la Medición:** Las previsiones serán confiables, si se aprecian de una manera tanto cualitativamente como cuantitativamente.

4) PLANEACION

CONCEPTO:

Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

ETAPAS:

* Propósitos: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

* Objetivos: Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.

* Estrategia: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

* Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.

* Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

* Pronósticos: Es prever las cosas que pudieran suceder.

PRINCIPIOS:

- Principio de la Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.
- Principio de la Flexibilidad: Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.
- Principio de la Unidad: Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

5) ORGANIZACIÓN

CONCEPTO:

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

ETAPAS:

* División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

* Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

* Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

PRINCIPIOS:

- Principio del Objetivo: Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- Principio de la Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- Principio de la Jerarquía: Se deben de establecer centros de autoridad de los cuales emane la comunicación necesaria, para lograr los planes en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo, al nivel más bajo.
- Paridad de Autoridad y Responsabilidad: A cada grado de autoridad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- Unidad de Mando: Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenas de más de dos jefes, solo conduce a la ineficiencia.
- Difusión: Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con ellas.
- Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo.
- La Coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán de mantenerse en equilibrio.
- Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

6) INTEGRACIÓN

CONCEPTO:

Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación, señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

ETAPAS:

- * Reclutamiento: Es recolectar información y así poder tener una bolsa de trabajo.
- * Selección: Después de hacer el reclutamiento si hay una vacante, se recurre a la bolsa de trabajo, previamente seleccionada.
- * Inducción: Conocer todo lo necesario para desempeñarte en el trabajo.
- * Capacitación: Llegar a ser más productivo y capaz

PRINCIPIOS DE LAS COSAS:

- Carácter administrativos: Es tener especialistas en cada área, conocedores y prepararlos para realizar sus actividades.
- Abastecimiento Oportuno: Tener las cosas necesarias, en cantidad y tiempo.
- Instalación y Mantenimiento: Tener un lugar adecuado y bien acondicionado.
- Delegación y Control: Transmitir autoridad y hacer buen uso ella.

PRINCIPIOS DE LAS PERSONAS:

- Ecuación de nombres y funciones: Poner en claro cuáles son las funciones que se van a llevar a cabo, y que las personas sean las correctas para desempeñarlas.
- Previsión de Elementos Administrativos: Tener a la gente necesaria para cubrir las funciones.
- Introducción Adecuada: Saber todo acerca del lugar donde trabajas, no tener ningún tipo de incertidumbre.

7) DIRECCIÓN

CONCEPTO:

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través, de la motivación, comunicación y supervisión.

ETAPAS:

- * Toma de Decisiones: Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.
- * Integración: Con ella el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes

* Motivación: Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.

* Comunicación: Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

* Supervisión: Checar que las cosas se estén dando de una manera correcta.

PRINCIPIOS:

- De la Armonía del Objetivo o Coordinación de interés: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.
- Impersonalidad de Mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- De la Supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- De la Vía Jerárquica: Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- De la Resolución del Conflicto: Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.
- Aprovechamiento del Conflicto: A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas.

8) CONTROL

CONCEPTO:

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

ETAPAS:

* Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.

* Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

* **Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.

* **Retroalimentación:** Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

* **Control:** Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizacional y reflejar su eficacia.

PRINCIPIOS:

- **Equilibrio:** Debe de haber un balance entre el control y la delegación.
- **De los Objetivos:** El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- **De la oportunidad:** El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.
- **De las Desviaciones:** Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.
- **Costeabilidad:** Se debe de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.
- **De la Excepción:** El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- **De la Función Controlada:** La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

1.5.2 Marco Conceptual

Amenazas – se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) – su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

Análisis de los grupos de interés (stakeholders) – el análisis del grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.

Análisis externo de la empresa – se trata de ir indicando los diferentes elementos del ENTORNO (macro y micro entorno) que influyen a la empresa.

Análisis interno de la empresa – consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

Análisis del entorno de la empresa – el análisis que incluye la exploración de los factores, que forman el entorno en el cual actúa la empresa.

Análisis ETOP – el análisis que constituye un perfil de amenazas y oportunidades provenientes del entorno externo de la empresa.

Benchmarking – el proceso que consiste en la medición y comparación de las operaciones o los procesos internos de la organización con los del mejor representante de su clase, proveniente del interior o exterior de la industria.

Cadena de Valor Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento.

Capacidad gerencial – es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para lograr objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Capacidad productiva Estimación de cuánto podrá producir una empresa para determinar así sus condiciones para atender el mercado.

Competencia La información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.

Comunicación Organizacional Conjunto de técnicas y actividades encaminadas en facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio

Control Proceso de observación y medida, consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar. De esta manera se ven las diferencias, es decir, las

desviaciones, y se estudia por qué han existido y cómo se pueden solucionar.

Control estratégico tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan estratégico y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.

Cliente Interno toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las insatisfacciones presentadas por la primera en satisfacciones.

Cultura de Servicio Es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente.

Cultura estratégica - un conjunto de normas, valores, actitudes y tipos de conocimientos relacionados con la comprensión de las actividades estratégicas, sobre todo, los objetivos estratégicos y maneras de alcanzarlos, compartidos por todos los miembros de una organización.

Cultura organizacional – un sistema de significado compartido entre sus miembros, que ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Es también la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización.

Curva de experiencia – expresión gráfica del efecto de la experiencia como resultado de la economía de escala, los efectos de especialización, el aprendizaje y la innovación.

Datos internos - cuando la fuente de datos se encuentra dentro de nuestra empresa. Estos tipos de datos pueden ser muy interesantes para realizar análisis que optimicen el funcionamiento de nuestra empresa.

Datos externos – son datos que podemos obtener de otra fuente. Aquí se incluyen todos los datos primarios que reuniremos para resolver nuestras necesidades de información.

Debilidades (también llamadas puntos débiles) – son factores que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Directivo Es quien toma las decisiones para una estrategia conjuntamente con los otros directivos de la empresa. Lleva a cabo las funciones de planificación, organización y control.

Efectividad es la relación entre los resultados logrados y los que se propusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

Eficiencia es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

Eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

Ejes estratégicos son las áreas, campos, procesos claves o dimensiones prioritarias que encontramos en la visión y en las que debemos trabajar sistemáticamente para alcanzar el desarrollo organizacional. En esas áreas se concentrarán los esfuerzos institucionales e individuales y se organizarán las acciones al largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos identificados para cada eje. Se puede decir que los ejes estratégicos son cada uno de los ámbitos de actuación en los que se pretende introducir un cambio importante en los próximos años.

Estrategia de la empresa – un programa de actuación a largo plazo, que determina los objetivos estratégicos de desarrollo de la empresa y que muestra cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

Estructura Conjunto de relaciones de producción y cambio de una sociedad que se desarrolla dentro de un marco institucional.

Estructura orgánica es la distribución, la disposición o el orden según el cual están organizados los individuos que forman parte de una empresa.

Formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa.

Fortalezas (también llamadas puntos fuertes) – son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Gestión empresarial – es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz

Gestión estratégica (o dirección estratégica o administración estratégica) podemos definir como: “el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo”. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior.

Grupos de interés (Stakeholders). Son los colectivos que ejercen una influencia (o potencialmente pueden ejercerla) sobre la capacidad de la empresa para conseguir sus objetivos, sobre los medios de comunicación, sobre los recursos de la empresa, etc.

Innovación - introducción de algo nuevo, original, de un cambio en estructuras existentes.

Innovación sistemática – una búsqueda organizada de cambios, y un análisis metódico de las oportunidades que estos cambios ofrecen para aplicar innovaciones sociales o económicas.

Misión es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara “la idea de una organización”.

Objetivos estratégicos denominados también objetivos generales son aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Son los resultados globales que esperamos lograr para hacer real la visión, la misión y la estrategia.

Objetivos operativos que son los que definen las acciones inmediatas que se han de realizar para alcanzar los objetivos estratégicos.

Oportunidades – es todo aquello que puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Organigrama es la representación gráfica y esquematizada de la estructura de una empresa con el objeto de identificar las relaciones entre los diferentes elementos.

Organización Utilización racional y coordinada de las diversas partes de una empresa para conseguir la máxima eficacia de los medios utilizados.

Personal Administrativo Incluye el personal de apoyo y operativo no comprendido en otras áreas, como son: secretarias, auxiliares administrativos, intendentes, mensajeros y vigilantes, entre otros.

Personal operativo Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de abastecimiento, producción y distribución, excepto aquél cuyas labores son de dirección o supervisión técnica y administrativa.

Planes de acción - conjuntos de programas y proyectos propuestos los cuales pueden ser tanto de un horizonte a corto plazo como una formulación a largo plazo. El propósito de estos planes es garantizar que el plan estratégico se llegue a poner en la práctica.

Procedimiento Serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

Productividad es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

Proveedor Interno Es aquel miembro de la organización que entrega el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización.

Presupuesto Expresión contable del plan económico para un ejercicio económico, generalmente de un año de duración.

Regla SMART - Los objetivos de la empresa a cumplir deben ser metas con estos detalles:

Specific (Específicos)

Measurable (Medibles)

Ambitious (Ambiciosos)

Realistic (Realistas)

Timed (Acotados en el tiempo)

Responsabilidad Es la obligación de responder de alguna cosa, garantizando el cumplimiento de una tarea determinada.

Sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, entre los cuales existe una cohesión y un mismo propósito.

Sistema de control Define las áreas que hay que controlar y, dentro de cada área, cuáles son los puntos clave, qué proceso es crítico, etc., para poder controlar toda la actividad.

Valor Agregado o valor añadido es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor beneficio.

Valores corporativos - conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos, o pensamientos que la organización asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

Visión representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial. Es la declaración que señala a donde se quiere llegar como organización en un plazo determinado. Es una mirada hacia el futuro, que se basa en la imaginación, sueños, ambiciones y análisis lógico derivadas de las informaciones sólidas.

1.5.3 Marco Legal

MERWE S.A. fue constituida ante el Registro Mercantil en la ciudad de Guayaquil el 21 de julio de 2011.

Se evidencia el registro de la sociedad ante la Superintendencia de Compañías el dato de los socios y accionistas.

MERWE S.A. es una empresa formada bajo la figura legal de una Sociedad Anónima, está regido por las siguientes leyes y códigos:

Ley de Régimen Tributario Interno

Ley de Aranceles

Código Mercantil

Código de Trabajo

Reglamento Interno de Trabajo, aprobado en diciembre de 2013

1.6 Aspectos metodológicos de la investigación

1.6.1 Tipo de investigación

Esta investigación es de enfoque cualitativo. Este tipo de investigaciones son definidas como investigaciones naturalistas, se definen como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman en observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

La metodología del enfoque cualitativo se manifiesta en una estrategia que trata de conocer los hechos en su totalidad, evitando la medición y cuantificación de sus elementos.

No se prueban hipótesis porque generalmente el proceso va refinándose conforme se recaban los datos.

1.6.2 Identificación de variables

Por variable se entiende cualquier característica o cualidad del fenómeno de estudio, susceptible de asumir diferentes valores.

El tipo de variable de esta investigación es variable cualitativa (cargo, funciones, perfil) de lo que constituye la muestra objeto de estudio.

1.6.3 Selección de la muestra

MERWE S.A., cuenta con 68 colaboradores, se selecciono al 100% de la población debido a que no es una muestra muy extensa y a que todos de alguna manera tienen relación como cliente interno o proveedor interno con el departamento administrativo, se utilizó un solo cuestionario a modo de entrevista con la finalidad de obtener toda la información necesaria para realizar todos los objetivos específicos.

1.6.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información

Fuentes

Se obtendrá información de fuentes primarias y de fuentes secundarias. En lo que corresponde a fuentes primarias se solicitara información de los trabajadores de MERWE S.A., sobre la percepción que tienen sobre su cargo dentro del organigrama y sus funciones dentro de la empresa, además de los tiempos de respuestas a requerimientos realizados al departamento administrativo.

La información de la base total de trabajadores se obtendrá de la nomina actual de la empresa.

En lo que corresponde a fuentes secundarias se recurrirá a autores que hayan establecido y priorizado los procesos de mejoramiento en cultura organización y atención del cliente interno.

Técnicas

Se diseño un cuestionario, con el cual se realizara una entrevista que se aplicará a los colaboradores que se relacionan directa o indirectamente con el departamento de administración, que para este caso representa por todos los miembros que laboran en MERWE S.A. como el universo.

CAPITULO II

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis situacional de la empresa MERWE S.A.

MERWE S.A. es una compañía legalmente constituida en la República del Ecuador, con domicilio principal en la Ciudad de Guayaquil con capacidad de atender proyectos asignados por sus clientes a nivel nacional. La empresa utiliza la tecnología y la innovación para ofrecer soluciones en un amplio rango de necesidades, el objeto social de la Compañía es principalmente la venta al por mayor y menor de equipos de comunicación y el servicio de instalación de telecomunicaciones.

En la actualidad participa activamente en proyectos importantes como Claro fijo, prestando servicio de instalaciones de Televisión, teléfono e internet en la red HFC; ADSL, red de cobre y en la red de infraestructura Wimax/WLL

Misión:

Generar experiencias de servicio de comunicación e información de óptima calidad, con recursos humanos comprometidos y procesos eficaces que superen las expectativas de valor de nuestros clientes.

Visión:

Ser líderes en instalaciones de tecnología brindando servicios de excelencia con calidad, innovación, responsabilidad.

Valores:

- Ética.
- Respeto.
- Creatividad.
- Entusiasmo.

Servicios que ofrece:

Infraestructuras e instalaciones (En Redes HFC; ADSL Y Wimax/WLL)

Servicios y operaciones.

Sistemas y tecnología.

Instalaciones y mantenimiento.

Televisión Por Cable: HD/SD.

Internet: Wifi/Cable.

Telefonía Fija.

Mantenimiento, Re-Ubicaciones, Traslados, Cambios De Equipo.

Requerimientos de la Gerencia

La gerencia estuvo de acuerdo con la necesidad de la empresa de contar con una estructura organizada y la importancia de la elaboración de un manual de funciones.

Considera que el organigrama y el manual de funciones permitirán visualizar a la organización en términos generales y mejorado la organización mejorara el control.

El personal con el que se trabaja cuenta con mucho conocimiento empírico, de acuerdo con su experiencia este mercado laboral en particular, lo permite; pero al mismo tiempo si realmente se quieren lograr metas altas, es indispensable estar bien organizado y dar la importancia que merece la capacitación a todo nivel.

Sabe que MERWE S.A. de la manera como arranco operaciones, fue funcional, sin embargo para mantenerse en el mercado requiere de la actualización del organigrama, creación e implementación de un manual de funciones y demás herramientas de gestión empresarial.

2.1.2 Análisis del Departamento Administrativo

Organigrama general de MERWE S.A.

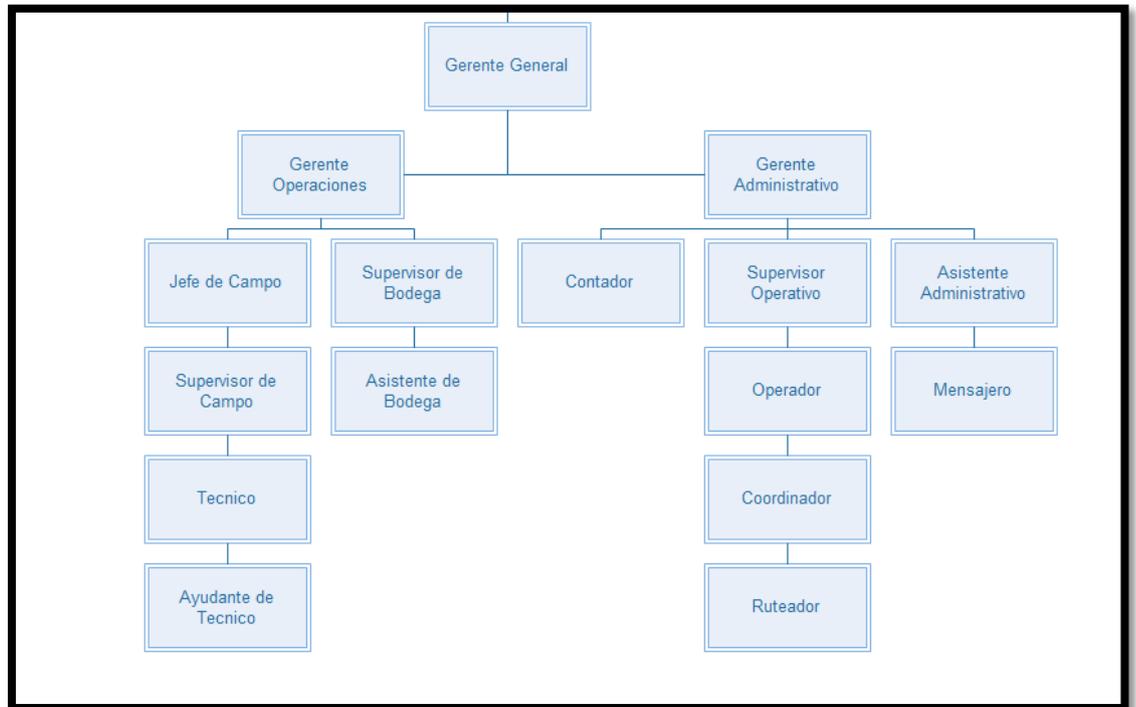


Gráfico 10

En este organigrama se puede evidenciar que la Gerencia Administrativa tiene a su cargo personal operativo, mal encasillado dentro del departamento administrativo por encontrarse físicamente en oficinas, sin embargo el trabajo de este grupo de colaboradores está relacionado directamente con los proceso de producción.

Los criterios de departamentalización utilizados para incluir a este grupo de operativos dentro del departamento administrativo obedecieron en su momento, a las necesidades de control para este grupo que no tenía una supervisión adecuada, pero una vez controlados los problemas de capacitación, reclutamiento y perfiles idóneos para el área se recomienda reestructurar el Organigrama de MERWE S.A. a fin de que no exista confusiones en la unidad de mando, obstrucción en los canales de comunicación.

2.1.3 Análisis FODA del Departamento Administrativo

La descripción de los problemas y las oportunidades que se presentan para MERWE S.A. en el departamento administrativo se analizaron bajo la aplicación de la matriz FODA.

MATRIZ FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Ambiente laboral	D1	Información no confiable
		F2	Infraestructura adecuada	D2	No posee descripción de funciones
		F3	Trabajo en equipo	D3	No posee manual de procedimientos
		F4	Abierto al cambio	D4	Falta de seguimiento a trabajos de mantenimiento
		F5	Experiencia	D5	No fluye la información entre departamentos
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Equipo de trabajo recién integrado	F1.O1	Alinear el equipo de trabajo a los objetivos del área	D1.O1	Implementar sistemas de información
O2	Avances tecnológicos	F2.O2	Capacitar constantemente al personal	D2.O1	Elaborar un manual de funciones
O3	Relación con clientes	F5.O3	Implementar controles internos que den confiabilidad a los clientes.	D3.O1	Elaborar un manual de procesos para el área administrativa
O4	Estabilidad laboral	F4.O4	Planes de carrera para empleados.	D5.O1	Crear una política de comunicación
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Tardanza en autorizaciones	F4.A1	Descentralizar las autorizaciones	D1.A4	Trazabilidad de datos e información
A2	Aumento de carga de trabajo sin estructura organizacional	F5.A2	Sugerir nueva estructura organizacional	D1.A5	Promover una política para la selección de mejores proveedores
A3	Reuniones poco productivas	F4.A3	Establecer compromisos y responsables en las reuniones de trabajo	D4.A4	Elaborar una matriz de mantenimiento preventivo
A4	Falta de comunicación o información	F3.A4	Definir un sistema de comunicación apropiado	D3.A5	Evaluar cada 6 meses a los proveedores con el formulario correspondiente
A5	Proveedores deficientes				

Gráfico 11

El departamento administrativo cuenta con personal idóneo en base a su experiencia en el área y estudios realizados, es por eso que se toma en cuenta como una fortaleza en el campo administrativo y por consiguiente en beneficio para la organización.

En cuanto a las debilidades en el departamento existe mala comunicación dentro del departamento administrativo y con las otras áreas de la empresa, cabe indicar que por falta de una buena comunicación no se cumplirá con las metas u objetivos que se espera obtener.

Es importante que todo el personal del departamento administrativo tenga conocimiento y este informado de los procesos a seguir para de esta forma agregar un valor a las funciones que desempeña día a día, y a su vez buscar mejoras en el proceso.

En este departamento al momento de realizar un trabajo o tomar una decisión existen limitantes en el accionar de las tareas, debiéndose a que se utiliza la información centralizada y existen demoras en las aprobaciones porque tiene que tener el visto bueno primero de la Gerencia General y luego en segunda instancia del dueño de la empresa.

Si por alguna razón no estaba el visto bueno del gerente o dueño de la empresa el trabajo carece de validez.

Según el estudio realizado se pudo determinar que existen falencias en el departamento administrativo al momento de tener organizado los documentos e información de los proveedores.

En este estudio se evidenció que este departamento no cuenta con un informe o registro de los proveedores que entran a participar y a realizar trabajos en la empresa, se maneja de forma empírica la contratación, el control y la finalización de un proveedor.

No se evidencia respaldo de cada tarea realizada y ni informes de conformidad de los trabajos recibidos.

Podemos acotar los siguientes puntos:

- No cuenta con registro de que trabajo se ha realizado.
- En qué área de la empresa se realizó el trabajo.
- Que materiales se utilizaron en el trabajo.
- Quien es la persona responsable de realizar el trabajo.
- Quien aprueba la realización de la tarea
- Cuánto cuesta la realización del trabajo
- Cotizaciones de los trabajos.

El departamento no cuenta con un cronograma de mantenimientos.

No se dispone de cronogramas de trabajos, hay que recordar que en la empresa existe equipos que se deben de dar mantenimientos cada cierto tiempo e indicando la frecuencia del uso del equipo.

2.1.4 Matriz de Factor Interno

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Ambiente de trabajo agradable	0.05	4	0.2
Infraestructura adecuada	0.05	4	0.2
Perfiles adecuados	0.1	2	0.2
Trabajo en equipo	0.2	2	0.4
Capacidad Gerencial	0.1	3	0.3
Calidad de la informacion	0.1	1	0.1
Cultura Organizacional	0.1	1	0.1
Capacitacion	0.1	1	0.1
Manual de Funciones	0.1	1	0.1
Manual de Procesos	0.1	1	0.1
TOTAL	1		1.8

Gráfico 12

Nomenclatura:

- 1 Debilidad Importante
- 2 Debilidad Menor.
- 3 Fortaleza Menor
- 4 Fortaleza Importante

El resultado obtenido en la Matriz de Factores Internos de la Empresa MERWE S.A. es de 1.8, en vista de que no supera el promedio (2,5) ponderado se concluye que, la empresa está siendo afectada por sus debilidades, ya que estas superan las fortalezas, de esta forma se evidencia que deben implementarse nuevos modelos de gestión empresarial que permitan controlar sus debilidades.

2.2 Aspectos metodológicos

Se propone instaurar una cultura organizacional en la empresa, para darle estructura y control a la misma; para el establecimiento de estrategias y distribución de responsabilidades en el logro de objetivos y metas; además se necesitan definir los deberes, responsabilidades y actividad de cada persona, y la fijación de líneas de autoridad y subordinación; para que las tareas del departamento administrativo se ejecuten de manera adecuada y oportuna, mejorando también los niveles de satisfacción del cliente interno.

2.3 Presentación de resultados y diagnósticos

Encuesta: Se realizará la obtención de información mediante la técnica de encuestas a los clientes internos de la empresa, para determinar la percepción que tienen los colaboradores de los problemas detectados.

Para esto se presenta el siguiente modelo de encuesta a efectuarse a los colaboradores de la empresa:

(Ver Anexo 1)

La encuesta se realizó a 68 empleados, 20 administrativos y 48 operativos de MERWE S.A.:

No. de cargos	Nombre del cargo	Área
1	Gerente General	Administrativa
1	Gerente de Operaciones	Operativa
1	Gerente Administrativo	Administrativa
1	Asesor de Seguridad y Salud Ocupacional	Operativa
1	Asesor Legal	Administrativa
1	Analista Contable	Administrativa
1	Asistente Administrativa	Administrativa
1	Supervisor de Instalaciones	Administrativa
1	Supervisor de Reversa	Administrativa
1	Supervisor de Mantenimientos	Administrativa
2	Coordinador	Administrativa
8	Operador	Administrativa
1	Ruteador	Administrativa
1	Mensajero	Administrativa
1	Jefe de Campo	Operativa
3	Supervisor de Campo	Operativa
20	Técnico	Operativa
20	Ayudante de Técnico	Operativa
1	Supervisor de Bodega	Operativa
1	Ayudante de Bodega	Operativa

68

Gráfico 13

Se obtuvieron los siguientes resultados:

EXPERIENCIA EN EL CARGO (años)

Frecuencia	Cantidad	%
menos de 1 año	24	35.30
de 1 a 3 años	15	22.06
más de 3 años	29	42.64
TOTAL	68	

Gráfico 14

El 42.64% de colaboradores de MERWE S.A. poseen contrato indefinido, evidenciando estabilidad laboral y experiencia en el cargo que realizan.

1-¿Sabe usted cuál es su cargo en la empresa?

SI	44
NO	24

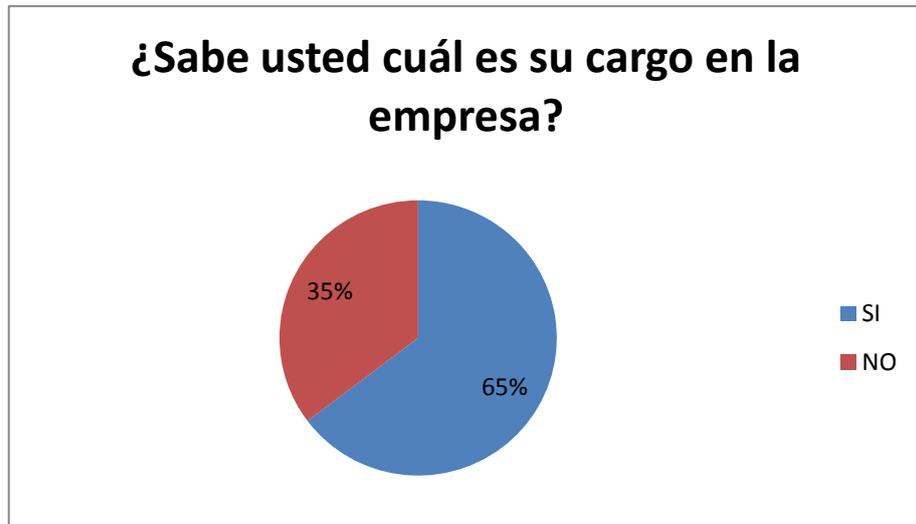


Gráfico 15

El 35% de los colaboradores no tienen claro su cargo dentro de la empresa.

2-¿Sabe usted a qué dependencia de la empresa pertenece?

SI	16
NO	52

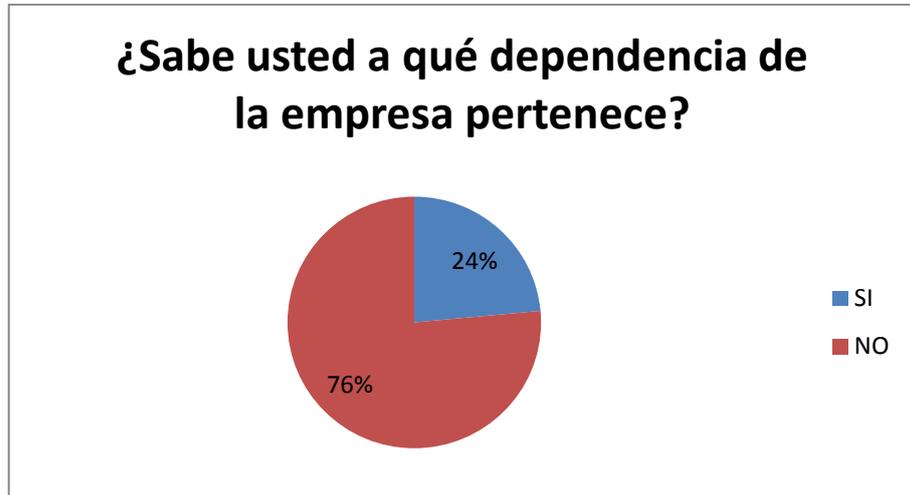


Gráfico 16

El 76% de los empleados no saben a qué gerencia pertenecen si a la Administrativa u Operativa, debido a que tenemos colaboradores que realiza tareas operativas y que tienen que ver directamente con la producción se encuentra en oficinas, se mantiene un concepto errado de que el que permanece en oficina es administrativo.

3-¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?

SI	32
NO	36



Gráfico 17

Solo el 47% tiene claro quien es su jefe directo, por el motivo expuesto anteriormente, existe confusión en la dependencia de los cargos

4-¿Tiene clara sus funciones en la empresa?

SI	53
NO	15



Gráfico 18

Pese a no poseer un documento formal, el 78% de los empleados de MERWE S.A. tienen claras sus funciones dentro de la institución, no olvidemos que el 35% de la muestra tiene menos de 1 año laborando, y es este segmento sé que evidencio menos conocimientos de las funciones.

5-¿La Empresa dispone de una Descripción de Puestos?

SI	10
NO	58

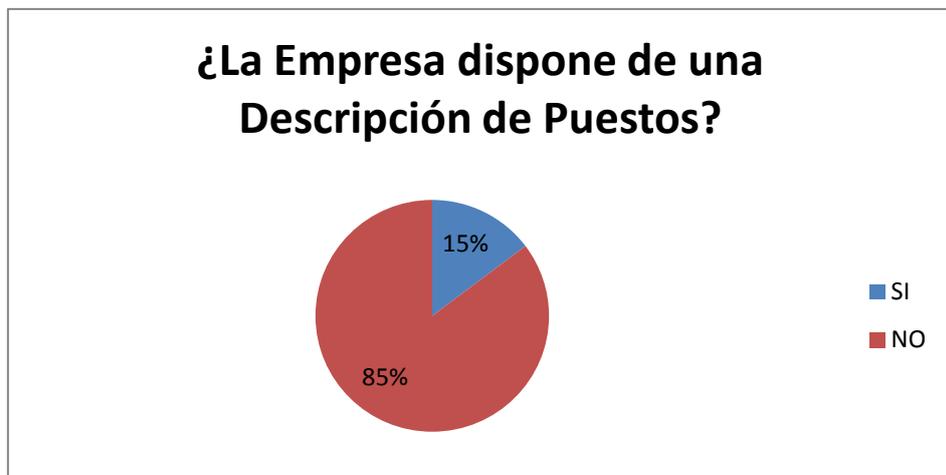


Gráfico 19

No existe un documento formal que describa las funciones para cada cargo.

6-¿Los perfiles del personal están de acuerdo a los requerimientos a cada puesto de trabajo?

SI	36
NO	32



Gráfico 20

El 47% de los empleados consideran que los perfiles no son adecuados para los puestos de trabajo.

7-¿Los Puesto de trabajo están definidos con su respectiva denominación?

SI	47
NO	21



Gráfico 21

El 21% considera que las denominaciones para los puestos no son apropiadas.

8-¿Está conforme con las funciones que cumple en su puesto de trabajo?

SI	59
NO	9

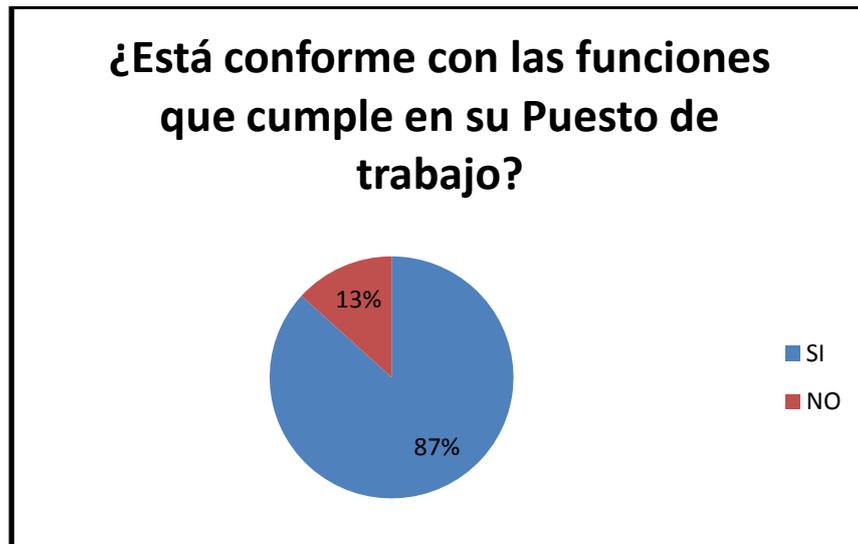


Gráfico 23

Nueve empleados de la población de MERWE S.A. no están conformes con las funciones que están realizando, se revisara estos casos puntuales con la finalidad de darle un tratamiento adecuado a esta situación.

9-¿El servicio brindado por el departamento de administración ha dado soluciones satisfactorias a sus requerimientos?

Siempre	31
La mayoría de las veces	17
A veces	12
Pocas veces	4
Ninguna de las veces	4

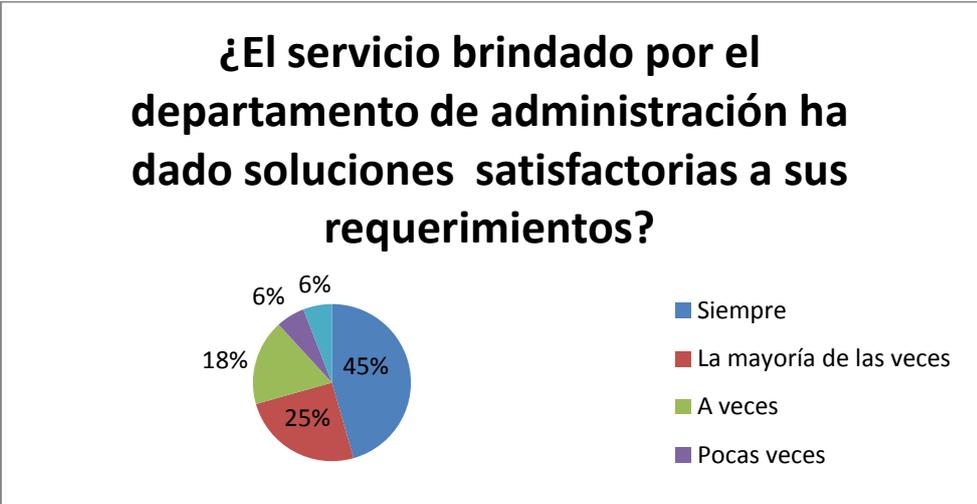


Gráfico 23

Pese a no contar con manuales de procesos el 45% de los empleados consideran que se les da soluciones satisfactorias a sus requerimientos, sin embargo se evidencia un 30% de descontento con la gestión de dicha área, lo que es una señal de alerta de que la falta de procesos y definición de tareas merman el bienestar del cliente interno.

10- ¿El servicio brindado por el departamento de administración fue realizado en el plazo establecido?

Muy a tiempo	39
A tiempo	20
Poco a tiempo	4
Fuera de tiempo	5

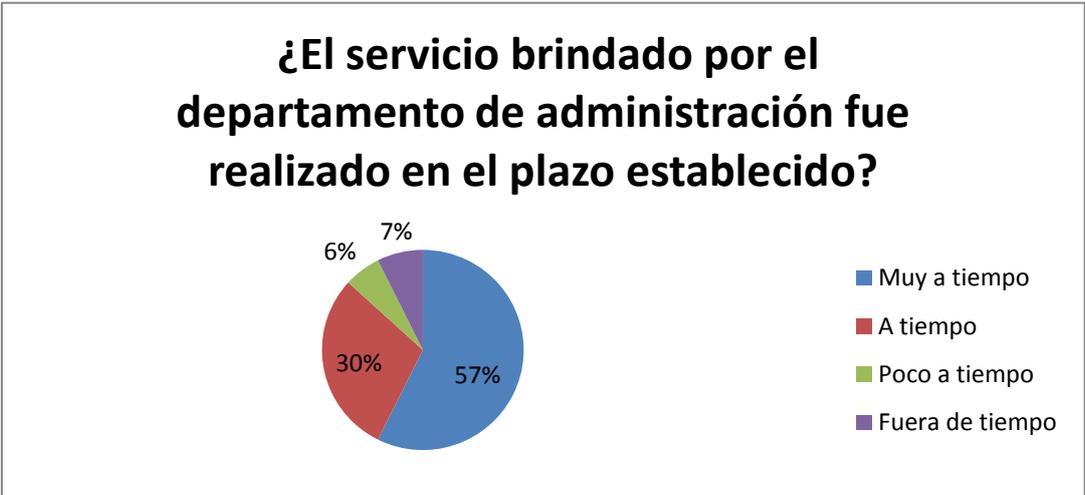


Gráfico 24

Que el departamento administrativo cuente con personal idóneo, en cuanto a experiencia y nivel académico para el área en mención constituye una fortaleza que debe ser potencializada, con manuales de funciones y procesos que le permitan brindar calidad de servicio al cliente interno, solo el 13% no está conforme con los tiempos de entrega pero son indicadores que pueden mejorar y a la vez redundar en beneficio para toda la organización.

CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS A CARGO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL LA EMPRESA MERWE S.A

(Ver Anexo 2)

3.2 Costos de implementar sistema de estructura organizacional

Capacitación

Se dictara cursos con la finalidad de desarrollar las competencias del personal administrativo y convertirlos en un equipo que gire en torno a una visión compartida y una esfuerzos para llegar a las metas trazadas, los cursos se dictarán los días sábados dos veces al mes, durante tres meses.

Se contratara un Capacitador con el perfil necesario durante los dos meses, al final de este periodo el personal administrativo habrá desarrollado habilidades de liderazgo, análisis crítico y constructivo. Además, se pretende abarcar la parte motivacional y actitudinal de los colaboradores

Se tomara en cuenta el costo del personal administrativo con respecto al tiempo para desarrollar, documentar y revisar materiales de proceso; las herramientas y demás costos relacionados a la mejoría de los procesos en el área administrativa

Costos mejoría de procesos	AÑO 2014
Instructor para 3 meses	2,500.00
Tiempo Personal interno por 3 mes (20% de su tiempo)	764.64
Alimentación por 3 meses	210.00
Elaboración de manuales y material didáctico	100.00
Papelería y apoyo audiovisuales	100.00
Total	3,674.64

Costo hora hombre

Sueldos Departamento Administrativo		
	hora hombre	promedio h. hombre
Gerente General	16.67	5.31
Gerente Administrativo	7.08	
Contador	2.92	
Analista de Control Inteno	2.08	
Asistente Administrativo	1.67	
Mensajero	1.42	
	31.83	

Se considero el 2.70 de inflación del año 2013, para la variación anual.

Reuniones productivas

Con la finalidad de tener jornadas laborales más productivas se propone reducir la cantidad de tiempo en que los miembros del departamento administrativo utilizan para comunicarse de forma eficaz en reuniones del proyecto en un 10%.

Fórmula y cálculos	Explicación y supuestos
<p>Objetivo: Reducir el tiempo que los empleados administrativo utilizan para comunicarse en reuniones del proyecto.</p>	<p>reduce la cantidad de tiempo que los empleados administrativos dedican a reuniones. Se reducen las malas comunicaciones porque el proceso ofrece indicadores que miden los resultados de las decisiones que se toman.</p>
<p>Se calcula como un porcentaje de tiempo ahorrado en cada reunión para cada persona en la organización.</p>	<p>Supone un ahorro de tiempo del 10% (seis minutos por hora)</p>

AÑO	CALCULO	VALOR \$
2014	6 empleados x 6h/semana x 48 semanas x usd.5.31 /hora x 10% ahorro tiempo	917.57
2015	6 empleados x 6h/semana x 48 semanas x usd.5.45 /hora x 10% ahorro tiempo	941.76
2014	6 empleados x 6h/semana x 48 semanas x usd.5.60 /hora x 10% ahorro tiempo	967.68

Ahorro logrado a través de contratación de personal calificado

Fórmula y cálculos	Explicación y supuestos
<p>Objetivo: Reducir la curva de aprendizaje que del nuevo personal del departamento administrativo</p>	<p>Reduce la cantidad de tiempo que los empleados nuevos dedican comprensión de cómo funciona el departamento.</p>
<p>Se calcula la diferencia entre la cantidad de tiempo dedicado sin el proceso de mejoría y tiempo dedicado a la aplicación de un buen proceso</p>	<p>Supone un tasa anual de rotación de 10 % anual, un plazo promedio de 3 semanas antes de que el nuevo empleado comprenda y realice a cabalidad sus funciones con ahorro del tiempo del 40%</p>

AÑO	CALCULO	VALOR \$
2014	6 emp. x 10% rotacion x 3 sem./ano x 40 h/semana x 48 semanas x usd.5.31 /hora x 40% ahorro tiempo	152.93
2015	6 emp. x 10% rotacion x 3 sem./ano x 40 h/semana x 48 semanas x usd.5.45 /hora x 40% ahorro tiempo	156.96
2014	6 emp. x 10% rotacion x 3 sem./ano x 40 h/semana x 48 semanas x usd.5.60 /hora x 40% ahorro tiempo	161.28

Ahorro de mejor servicio a los demás departamentos

Fórmula y cálculos	Explicación y supuestos
<p>Objetivo: Reducir la cantidad de tiempo que un colaborador del departamento de administración dedica solucionar e informar cuestiones relacionadas a servicios.</p>	<p>Reduce la cantidad de tiempo que los empleados dedican para ofrecer solución de problemas.</p>
<p>Se calcula el porcentaje ahorrado mejorando la gestión de soporte a los otros departamentos por un año.</p>	<p>Supone una reducción del 40% en el tiempo que los colaboradores desde la puesta del requerimiento hasta la entrega de solución.</p>

AÑO	CALCULO	VALOR \$
2014	6 emp. x 8 h/semana x 48 semanas x usd.5.31 /hora x 40% ahorro tiempo	4893.70
2015	6 emp. x 8 h/semana x 48 semanas x usd.5.45 /hora x 40% ahorro tiempo	5022.72
2014	6 emp. x 8 h/semana x 48 semanas x usd.5.60 /hora x 40% ahorro tiempo	5160.96

Determinación Beneficio Neto

Una vez resumido los costos de mejoría de procesos y los ahorros de costos, se calcula el beneficio neto para el año 2014 y proyectado hasta el 2016.

	2014	2015	2016	TOTAL
Inversión				
Costos mejoría de procesos	-3,678.64			-3,678.64
Beneficios				
Reuniones productivas	917.57	941.76	967.68	2,827.01
Ahorro logrado a través de contratación de personal calificado	152.93	156.96	161.28	471.17
Ahorro de mejor servicio a los demás departamentos	4,893.70	5,022.72	5,160.96	15,077.38
Beneficio Neto				14,696.92
ROI (Retorno sobre la Inversión) 2014 =	Beneficio (ahorro de costo) - costo			
	costo			
ROI (Retorno sobre la Inversión) 2014 =	$\frac{14,696.92 - 3,678.64}{3,678.64}$			
ROI (Retorno sobre la Inversión) 2014 =	2.99			

CONCLUSION

MERWE S.A. ha funcionado hasta el presente sin poseer una cultura organizacional, sin planes de capacitación a los trabajadores, carentes de manuales de proceso que los orienten a cumplir las metas propuestas.

Estas debilidades se pueden ir superando mediante la implementación de nuevas estrategias de gestión empresarial, la empresa se encuentra en un momento importante de crecimiento y participación de mercado, por lo que deberían tomarse correctivos a la brevedad posible.

El estudio de este proyecto evidenció fallas en el organigrama actual del departamento administrativo, que provocan confusión en la línea de dependencia de los empleados, afectando así la fluidez en la comunicación, en la resolución de problemas y en la toma de decisiones.

El Departamento Administrativo ha sido manejado empíricamente sin contar con un Manual de Organización, ni de tareas lo que ha causado la duplicidad de funciones.

La empresa no cuenta con los perfiles requeridos para cada uno de los puestos de trabajo dentro de la organización, lo que se traduce en pérdida de tiempo y recursos.

RECOMENDACIONES

Es de suma importancia el compromiso de la gerencia para aplicar dentro del plan estratégico del 2015 lo sugerido en este documento en primera instancia y como segunda etapa debería realizarse una evaluación del área operativa e implementar los correctivos y controles necesarios, para mejorar la productividad y calidad en los procesos.

En términos generales se requiere trabajar también otros aspectos dentro de la organización, identificar las necesidades de los trabajadores, lo que le permitirá a los directivos aplicar estrategias competitivas, ya que el activo principal que tiene una empresa son sus colaboradores, se debe fomentar su crecimiento incrementando el valor de manera conjunta.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

GOMEZ Ceja, Guillermo (1994) Planeación y Organización de Empresas Editorial. Mc Graw Hill; México

RODRIGUEZ, V. JOAQUÍN (1992) Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos" Editorial. Ecafsa; 2da edición; México

FRANKLIN, E. BENJAMÍN (1998) Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura" Editorial Mc Graw Hill; México

BOHLANDER, G. SHERMAN, A. SNELL, S. (2003) Administración de recursos humanos. 12ª edición. Editorial Thomson. Madrid.

CASTRO, E. NAVARRO, A. PERAL, B. (2003). Dirección de la fuerza de ventas. Editorial Esic. Madrid.

INTERNET	
7 HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE CALIDAD	http://www.monografias.com/trabajos7/herba/herba.shtml
ADMINISTRACION DE CALIDAD	http://www.monografias.com/trabajos76/administracion-calidad-mediante-enfoque-competencia/administracion-calidad-mediante-enfoque-competencia.shtml
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion-objetivo2.shtml
CAMBIOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/20/el-cambio-estructural-las-formas-organizativas-el-organigrama-sus-tipos-ejemplos-y-recomendaciones-para-su-disenio/
CLIENTE INTERNO	http://www.gestiopolis.com/canales/demarting/articulos/69/cumpliimportante.htm
COMO DESARROLLAR LA CULTURA DE SERVICIO	http://comoservirconexcelencia.com/blog/%C2%BFcomo-se-desarrolla-una-cultura-de-servicio-10-practicas-para-implementar/.html
COMPROMISO DE LA GERENCIA	http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30970205
CONCEPTOS DE ADMINISTRACION	http://renatamarciak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/
DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php
ENCICLOPEDIA FINANCIERA	http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm
ENFOQUES MODERNOS DE ADMINISTRACION	http://enfocesdeadministracion.blogspot.com/

GESTION DE TALENTO HUMANO	http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-talento-humano-organizaciones.htm
GESTION POR PROCESOS	http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio
IMPORTANCIA DE LOS MANUALES	http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm
IMPORTANCIA DEL MANUAL ORGANIZACIONAL Y DE FUNCIONES	http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones
METODO DEMING	http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/metgerdeminguch.htm
NUEVOS ADMINISTRADORES	http://www.monografias.com/trabajos75/nuevos-administradores/nuevos-administradores2.shtml
ORGANIGRAMAS	http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama
PERFIL DE PUESTO	http://es.wikipedia.org/wiki/Perfil_de_puesto
SISTEMA DE MEDICION	http://comoservirconexcelencia.com/blog/los-3-atributos-de-un-sistema-de-medicion-que-lo-transformaran-en-una-herramienta-util-para-mejorar-tu-servicio/.html
TALENTO HUMANO	http://talentohumanosena.galeon.com/sistminfo.html
TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL	http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_06.htm
TIPOS DE ORGANIGRAMA	http://www.monografias.com/trabajos89/clases-organigramas/clases-organigramas.shtml
TIPOS DE ORGANIGRAMAS	http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html

TRIANGULO DE SERVICIO	http://www.todomktblog.com/2013/09/triangulo-servicio.html
VARIABLES ESTADISTICAS	http://es.wikipedia.org/wiki/Variable_estad%C3%ADstica
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS	http://contaduria-publica-unefa.blogspot.com/2009/06/ventajas-y-desventajas-de-los.html

DOCUMENTOS

Escritura de constitución, nomina de accionistas, organigrama, documento de funciones por área, Reglamento Interno. Fuente: MERWE S.A.

ANEXO 1
FORMATO ENCUESTA

FORMATO ENCUESTA

Nombre del trabajador: _____

Cargo actual: _____ **Fecha de ingreso a la empresa:**

Nivel de Formación:

Experiencia en el cargo: _____

1-¿Sabe usted cuál es su cargo en la empresa?

Si _____ **No** _____ **Cuál:**

2-¿Sabe usted a qué dependencia de la empresa pertenece?

Si _____ **No** _____ **¿Cuál?** _____

3-¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?

Si _____ **No** _____ **Cargo:** _____

4-¿Tiene clara sus funciones en la empresa?

Si _____ **No** _____

5-¿La Empresa dispone de una Descripción de Puestos?

Si _____ **No** _____

6-¿Los perfiles del personal están de acuerdo a los requerimientos a cada puesto de trabajo?

Si _____ **No** _____

7-¿Los Puesto de trabajo están definidos con su respectiva denominación?

Si _____ No _____

8-¿Está conforme con las funciones que cumple en su Puesto de trabajo?

Si _____ No _____

9-¿El servicio brindado por el departamento de administración ha dado soluciones satisfactorias a sus requerimientos?

Siempre

La mayoría de las veces

A veces

Pocas veces

Ninguna de las veces

10- ¿El servicio brindado por el departamento de administración fue realizado en el plazo establecido?

Muy a tiempo

A tiempo

Poco a tiempo

Fuera de tiempo

Comentarios:

ANEXO 2

PROPUESTA

MERWE S.A.



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR
PROCESOS A CARGO DEL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DEL LA EMPRESA MERWE S.A**

CONTENIDO DEL MANUAL

	Página
I. GENERALIDADES	1
1. Introducción	1
2. Objetivo	1
3. Alcance	2
4. Responsables	2
II. ORGANIGRAMA	3
Estructura Organizacional	3
III. MANUAL DE FUNCIONES	6
GG-001 Gerente General	7
GA-002 Gerencia Administrativa	9
GO-003 Gerente Operaciones	11
CT-004 Contador	13
CI-005 Analista de Control Interno	15
AA-006 Asistente Administrativa	17
MN-007 Mensajero	19
IV. ANEXOS	21
Anexo No. 1 PR-001 Registro de transacciones contables	21
Anexo No. 2 PR-002 Contratación de personal	23
Anexo No. 3 PR-003 Elaboración de roles y pago de sueldos	26
Anexo No. 4 PR-004 Manejo del fondo de caja chica	28
Anexo No. 5 PR-005 Pago a proveedores	30
Anexo No. 6 PR-006 Cobranzas	32
Anexo No. 7 Formato de la factura de venta	33
Anexo No. 8 Formato de orden de compra	34
Anexo No. 9 Formato del comprobante de egreso	35
Anexo No. 10 Formato del comprobante de ingreso	36
Anexo No. 11 Formato del vale de caja chica	37

I. GENERALIDADES

1. INTRODUCCIÓN

Entre los elementos más eficaces en la toma de decisiones empresariales y principalmente en el ámbito administrativo, destacan organigramas y los manuales de funciones y procedimientos, como aquellos instrumentos da estructura a las empresas, que facilitan el aprendizaje del personal, proporcionando la orientación que se requiere en las unidades administrativas, con el propósito de mejorar, orientar y conducir los esfuerzos de la empresa, para lograr eficientemente la realización de las tareas que se ha asignado a cada uno de sus integrantes, auxiliándoles también en el cumplimiento de funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

Por lo tanto, la empresa “MERWE S.A.” elabora y presenta su manual de procedimientos, el cual facilita el cumplimiento de funciones, actividades, tareas, logros y objetivos de la entidad. Por lo anterior, se pone a disposición de todo el personal de la empresa, el presente manual de procedimientos administrativos, el cual será revisado y actualizado de manera periódica en función a los cambios de la estructura organizacional y crecimiento de la empresa, así como también de las exigencias del mercado en el cual se desenvuelve.

2. OBJETIVO

Proporcionar a cada uno de los empleados administrativos de la empresa “MERWE S.A.” un documento base que les permita conocer la manera adecuada de realizar y coordinar las actividades administrativas que se les ha asignado, así como también las políticas, controles, recursos y documentos aplicables en dichas actividades, con el fin de alcanzar eficientemente todos los objetivos y metas propuestas por la empresa.

3. ALCANCE

El presente manual de procedimientos y funciones será aplicado en el área Administrativa. A continuación se detalla las funciones que tendrían que cumplir el personal involucrado.

4. RESPONSABLES

Elaborado por: Responsable área usuaria

Revisado por: Gerente Administrativo

Autorizado y aprobado por: Gerente General

II. ORGANIGRAMA

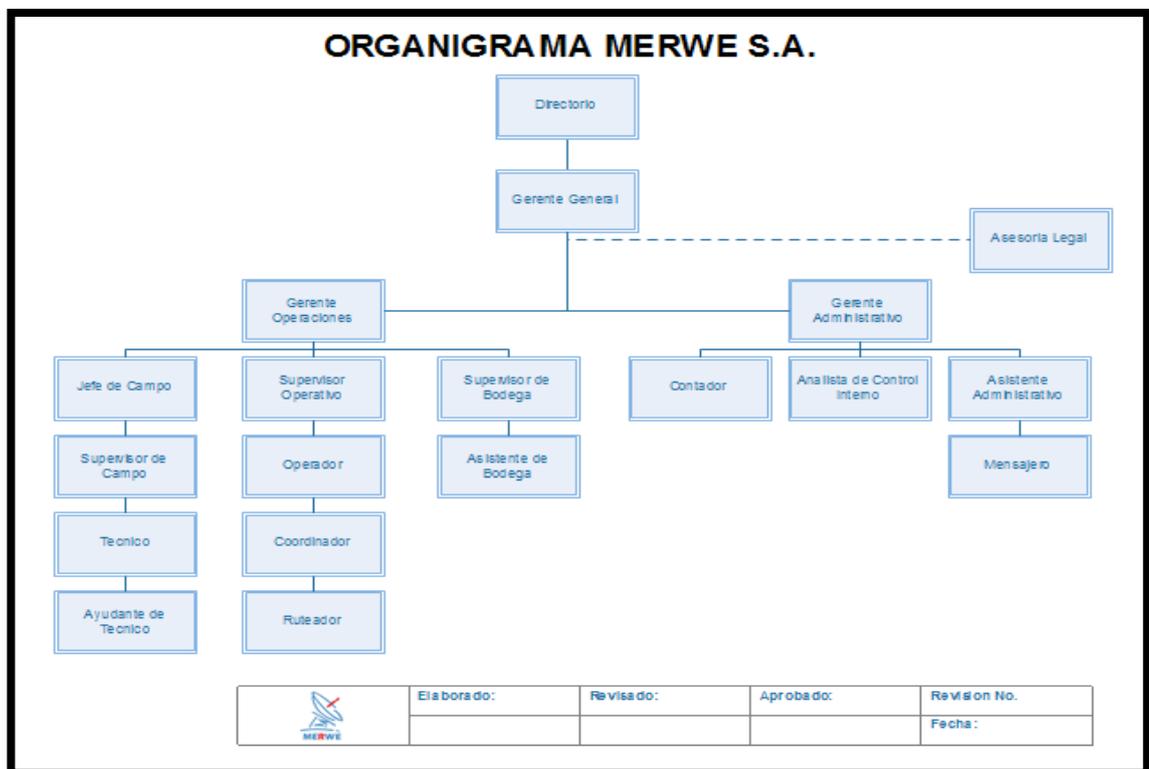
DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la propuesta de la estructura se considero los siguientes tipos de organigramas: funcional, por producto, territorial y por cliente.

De acuerdo a las necesidades de MERWE S.A. el organigrama funcional es el que mejor se ajusta además que permitirá realizar mejoramientos a futuro, sus características son:

- Permitir agrupar las actividades principales en unidades.
- Permitir reagrupar unidades principales en unidades más pequeñas inferiores, que sean de la misma naturaleza.
- Permitir que cada persona realice una actividad específica bajo la subordinación de una sola autoridad.
- Facilita la actualización de la estructura organizacional, para que la empresa pueda ajustarse y adaptarse a los diferentes cambios.

Respetando los principios que guían el diseño de la estructura organizacional: autoridad y jerarquía, unidad de dirección, departamentalización y comunicación.



Fuente: Autora

El Organigrama sugerido para MERWE S.A. propone un cambio estructural del personal involucrado en la producción pero cuyas tareas son realizadas en oficina y no en campo, con la finalidad de que exista una línea clara de dependencia, fluidez en las tareas y continuidad en la competitividad.

Adicionalmente el área Administrativa considera incorporar un Analista de Control Interno, quien será el encargado de evidenciar el cumplimiento de los procesos planteados, medir su eficacia, así como también sugerir las mejoras pertinentes

Los factores a considerar para que tenga éxito la estructura orgánica, los sistemas y procesos de la organización y la gestión del personal, son los siguientes:

Estructura Orgánica: identificación de las áreas operativas y de apoyo, así como los grupos de trabajo, estableciendo sus relaciones, responsabilidades y funciones por puesto de trabajo a desempeñar.

1.-Unidades de Negocio: La estructura se basará en las unidades de negocio definidas estratégicamente, así como en la cadena de valor y los flujos de valor por funciones clave que aseguren la satisfacción de los clientes.

2.-Equipos de Trabajo: Utilización de grupos de personal para el fomento de la cooperación y creatividad, así como equipos para la ejecución de proyectos de mejora y comités de evaluación y formación del personal.

3.-Flexibilidad: Centrarse en la consecución de una organización horizontal con la máxima simplicidad, para lograr la mejor flexibilidad, agilidad y rapidez de respuesta en cualquier circunstancia.

Sistemas y Procesos: utilización de la cadena de valor y sus flujos operativos para definir los recursos y equipamiento, así como todos los sistemas, procesos, rutinas necesarios para el correcto funcionamiento de la organización.

4.-Vigilancia: Establecer un sistema informático de recopilación y retroalimentación de datos que controlen la gestión y progreso de la organización, basándose en la vigilancia de la tecnología, los competidores, la satisfacción del personal, de los clientes y del accionariado de la propia sociedad y entorno.

5.-Telemática: Incorporar periódicamente todas las nuevas tecnologías de la información y telecomunicación, en la estructura organizativa de la organización, potenciando la comunicación en tiempo real y, por tanto, el intercambio interno y externo de los conocimientos.

6.-Retroalimentación: Establecer los indicadores de gestión y seguimiento que permitan el control estratégico de los resultados económico-financieros, además del nivel de satisfacción del personal, clientes, accionistas y sociedad, y de la reducción de costos obtenida vía los procesos de mejora ejecutados.

Gestión del Personal: vigilancia y control de las formas de comportamiento, selección de los recursos humanos, mantenimiento del nivel de conocimientos y experiencia acumulada adecuados a la misión.

7.-Formación: Lograr un enriquecimiento del conocimiento, vía una política de formación continua y rotación de puestos adecuada.

8.- Evaluación: Establecer un sistema de incentivos cuya evaluación se base en buena parte en la actitud participativa del personal en los grupos de creatividad y proyectos de mejora, así como su afán de compromiso a los valores culturales y estrategia básica consensuada.

9.-Empowerment: Aplicación de un estilo de delegación de la autoridad, con mayores responsabilidades individuales y autonomía en la toma de decisiones y, por tanto, posibilidad y riesgo de errores que sirvan para corregirlos y mejorar posteriormente.

III. MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene en esencia la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

	MANUAL DE FUNCIONES MERWE S.A	CÓDIGO: GG -001
---	--	--------------------------------------

Un
a
I
de
ntif
ica
ció
n
del
car
go
es
un
a
de
scr
ipci
ón

escrita y los tipos de tarea que incluyen.

El título del puesto. Es importante la selección del título del puesto. En primer lugar, el título del cargo le da importancia psicológica y de estatus al empleado. El título del puesto también debe indicar el nivel relativo que ocupa quien lo tiene en la jerarquía de la empresa.

Sección de identificación del cargo incluye temas como la ubicación departamental del puesto, la persona con la que reporta quien lo ocupa y la fecha en que se revisó por última vez su descripción.

FUNCIONES DEL CARGO

Contiene las funciones y las responsabilidades que cada trabajador tiene. Permite medir los límites del trabajador, constituye la esencia del cargo.

PERFIL DEL CARGO

También llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, El perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos de la Instituciones de cualquier nivel.

				VÁLIDO DESDE: Marzo 2014		
				PÁGINA: 1		
INFORMACION BASICA						
NOMBRE DEL CARGO:			GERENTE GENERAL			
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:			1			
JEFE INMEDIATO:			DIRECTORIO DE ACCIONISTAS			
SUPERVISA A:			GERENTE ADMINISTRATIVO, GERENTE DE OPERACIONES, ASISTENTE DE GERENCIA.			
MISION DEL CARGO						
Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la empresa.						
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los objetivos y metas de la empresa. 2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 3. Fijar las políticas de la empresa. 4. Tomar decisiones administrativas y financieras. 5. Analizar y aprobar las cotizaciones enviadas por los proveedores. 6. Analizar la liquidez de la empresa. 7. Autorizar el pago a proveedores. 8. Firmar cheques. 9. Aprobar los precios de los productos que ofrece la empresa 10. Establecer los sueldos de los empleados. 11. Autorizar el pago de sueldos, quincenas, anticipos y préstamos otorgados a los empleados. 						
NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES						
ALTO						
Elaborado:		Revisado:		Aprobado:		
Cargo:		Cargo:		Cargo:		
Fecha:		Fecha:		Fecha:		
		MANUAL DE FUNCIONES MERWE S.A.			CÓDIGO: GG -001	
					VÁLIDO DESDE: Marzo 2014	
					PÁGINA: 2	
PERFIL DEL CARGO						

EDUCACIÓN:	TERCER NIVEL, TITULADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O AFINES
EXPERIENCIA:	5 AÑOS MÍNIMO EN PUESTOS SIMILARES
HABILIDADES:	CAPACIDAD ANALÍTICA, NUMÉRICA, FLUIDEZ VERBAL, LIDERAZGO, CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES
FORMACIÓN:	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO GESTION EMPRESARIAL LEGISLACION LABORAL FINANZAS MARKETING

Elaborado:		Revisado:		Aprobado:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

	MANUAL DE FUNCIONES MERWE S.A.	CÓDIGO: GA-002
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 1
INFORMACION BASICA		
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE ADMINISTRATIVO	
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL	
SUPERVISA A:	CONTADOR, ANALISTA DE CONTROL INTERNO, ASISTENTE	

				DE GERENCIA, MENSAJERO.	
MISION DEL CARGO					
Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la empresa					
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los objetivos y metas de la empresa. 2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 3. Fijar las políticas de la empresa. 4. Tomar decisiones administrativas y financieras. 5. Analizar y aprobar las cotizaciones enviadas por los proveedores. 6. Analizar la liquidez de la empresa. 7. Autorizar el pago a proveedores. 8. Firmar cheques. 9. Aprobar los precios de los productos que ofrece la empresa 10. Establecer los sueldos de los empleados. 11. Autorizar el pago de sueldos, quincenas, anticipos y préstamos otorgados a los empleados. 					
Elaborado:		Revisado:		Aprobado:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
	MANUAL DE FUNCIONES				CÓDIGO: GA -002
	MERWE S.A.				VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
					PÁGINA: 2
NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES					
ALTO					
PERFIL DEL CARGO					
EDUCACIÓN:			TERCER NIVEL, TITULADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O AFINES		
EXPERIENCIA:			5 AÑOS MÍNIMO EN PUESTOS SIMILARES		
HABILIDADES:			CAPACIDAD ANALÍTICA, NUMÉRICA,		

	FLUIDEZ VERBAL, LIDERAZGO, CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES
FORMACIÓN:	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO GESTION EMPRESARIAL LEGISLACION LABORAL FINANZAS MARKETING

Elaborado:		Revisado:		Aprobado:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

	MANUAL DE FUNCIONES MERWE S.A.	CÓDIGO: GO-003
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 1
INFORMACION BASICA		
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE OPERACIONES	
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL	
SUPERVISA A:	SUPERVISOR OPERATIVO, SUPERVISOR DE CAMPO, SUPERVISOR DE BODEGA, ASISTENTE DE GERENCIA.	
MISION DEL CARGO		
Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la empresa		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1. Establecer los objetivos y metas de la empresa.		

2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
3. Fijar las políticas de la empresa.
4. Tomar decisiones administrativas y financieras.
5. Analizar y aprobar las cotizaciones enviadas por los proveedores.
6. Analizar la liquidez de la empresa.
7. Autorizar el pago a proveedores.
8. Firmar cheques.
9. Aprobar los precios de los productos que ofrece la empresa
10. Establecer los sueldos de los empleados.
11. Autorizar el pago de sueldos, quincenas, anticipos y préstamos otorgados a los empleados.

Elaborado:		Revisado:		Aprobado:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: GO - 003
	MERWE S.A.	VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 2

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

ALTO

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:	TERCER NIVEL, TITULADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O AFINES
EXPERIENCIA:	5 AÑOS MÍNIMO EN PUESTOS SIMILARES
HABILIDADES:	CAPACIDAD ANALÍTICA, NUMÉRICA, FLUIDEZ VERBAL, LIDERAZGO, CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES
FORMACIÓN:	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO LEGISLACION LABORAL FINANZAS

			MARKETING		
Elaborado:		Revisado:		Aprobado:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

	MANUAL DE FUNCIONES MERWE S.A.	CÓDIGO: CT -004
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 1
INFORMACION BASICA		
NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR	
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	0	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO	
SUPERVISA A:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
MISION DEL CARGO		
<p>Responsable de la planificación, organización y coordinación de toda la información relacionada con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y las políticas específicas de la empresa.</p>		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y emitir los estados financieros. 2. Emitir reportes contables semanales y mensuales. 3. Asesorar a la gerencia en el análisis y toma de decisiones financieras. 4. Cumplir con las obligaciones tributarias y municipales de la empresa. 5. Controlar los activos fijos y sus depreciaciones. 6. Controlar, custodiar y manejar la chequera de la empresa. 7. Realizar la conciliación bancaria y el arqueo de caja chica. 8. Analizar y aprobar los justificativos de los gastos con el fondo de caja chica. 		

9. Manejo de cuentas personales de la Gerencia General					
10. Manejar y custodiar el archivo general.					
Elaborado:		Revisado:		Aprobado:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
	MANUAL DE FUNCIONES MERWE S.A.			CÓDIGO: CT -004	
				VÁLIDO DESDE: Marzo 2014	
				PÁGINA: 2	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES					
ALTO					
PERFIL DEL CARGO					
EDUCACIÓN:			TERCER NIVEL, TITULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO		
EXPERIENCIA:			2 AÑOS MÍNIMO EN PUESTOS SIMILARES		
HABILIDADES:			ORGANIZADO CAPACIDAD NUMÉRICA, CAPACIDA DE TRABAJO BAJO PRESIÓN ANALÍTICO CRITERIO CONTABLE		
FORMACIÓN:			LEGISLACION LABORAL NORMAS NIFFS HERRAMIENTAS DE OFFICE MANEJO DE PERSONAL TRIBUTACIÓN		
Elaborado:		Revisado:		Aprobado:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

	MANUAL DE FUNCIONES MERWE S.A.		CÓDIGO: CI -005		
			VÁLIDO DESDE: Marzo 2014		
			PÁGINA: 1		
INFORMACION BASICA					
NOMBRE DEL CARGO:		ANALISTA DE CONTROL INTERNO			
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:		0			
JEFE INMEDIATO:		GERENTE ADMINISTRATIVO			
SUPERVISA A:		N/A			
MISION DEL CARGO					
Planificación, monitoreo y/o desarrollo de las actividades de las unidades, procurando la eficiencia y calidad de productos y/o procesos.					
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, analizar, administrar, evaluar y/o controlar el desarrollo y/o implementación de sistemas, métodos y/o solicitudes pertinentes de las unidades. 2. Asesorar técnicamente a las gerencias, entregando información oportuna para la toma de decisiones, gestión de recursos y cumplimiento de metas. 3. Recopilar, procesar y evaluar documentación e información pertinente a las actividades propias de las unidades. 4. Elaborar documentos e informes contribuyendo al desarrollo de las actividades propias de las unidades. 					
NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES					
MEDIO					
Elaborado:		Revisado:		Aprobado:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

	MANUAL DE FUNCIONES MERWE S.A.			CÓDIGO: CI -005	
				VÁLIDO DESDE: Marzo 2014	
				PÁGINA: 2	
PERFIL DEL CARGO					
EDUCACIÓN:			TERCER NIVEL, DESEABLE EN ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN, AUDITORIA, GESTIÓN E INGENIERÍA.		
EXPERIENCIA:			1 AÑO MÍNIMO EN PUESTOS SIMILARES		
HABILIDADES:			CAPACIDAD DE ANALISIS INICIATIVA PROPIA LIDERAZGO PROACTIVIDAD ORIENTACIÓN AL CLIENTE TRABAJO EN EQUIPO		
Elaborado:		Revisado:		Aprobado:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

	MANUAL DE FUNCIONES MERWE S.A.			CÓDIGO: AA -006	
				VÁLIDO DESDE: Marzo 2014	
				PÁGINA: 1	

INFORMACIÓN BÁSICA		
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO	
SUPERVISA A:	MENSAJERO	
MISIÓN DEL CARGO		
Asistir en todos los procesos administrativos relacionados con la logística, resguardo y control de recursos materiales, así como de administración y control de personal.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar y receptar llamadas telefónicas 2. Recibir y poner en el lugar correcto, los materiales y suministros adquiridos. 3. Negociar y dar seguimiento a todo el proceso de cobro a clientes. 4. Administrar y custodiar el fondo de caja chica. 5. Archivar y custodiar los documentos relativos a su área 6. Recepción de facturas y comprobantes de retención y demás documentación 7. Mantener el archivo de proveedores. 8. Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago. 9. Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito. 10. Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contrato de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado. 11. Elaboración de comprobantes de ingresos y egresos. 12. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato 		
Elaborado:	Revisado:	
Cargo:	Cargo:	
Fecha:	Fecha:	
	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: AA-006
	MERWE S.A.	VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 2
NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES		
MEDIO		
PERFIL DEL CARGO		

EDUCACIÓN:	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O AFINES				
EXPERIENCIA:	3 AÑOS MÍNIMO EN PUESTOS SIMILARES				
HABILIDADES:	CRITERIO CONTABLE ORGANIZADO EXCELENTE RELACIONES INTERPERSONALES ORIENTACIÓN AL SERVICIO TRABAJO EN EQUIPO				
FORMACIÓN:	MANEJO DE COBRANZAS CONTABILIDAD PROCESOS ADMINISTRATIVOS SERVICIO AL CLIENTE MANEJO DE PAQUETES INFORMATICOS ARCHIVO				
Elaborado:		Revisado:		Aprobado:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

	MANUAL DE FUNCIONES MERWE S.A	CÓDIGO: MN-007
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 1
INFORMACIÓN BÁSICA		
NOMBRE DEL CARGO:	MENSAJERO	
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1	
JEFE INMEDIATO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
SUPERVISA A:		
MISIÓN DEL CARGO		

Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la empresa, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas, así como apoyo en la cobranza y otras actividades.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Entregar y receptor la correspondencia de la empresa.
2. Retirar los cheques, comprobantes y documentos emitidos por los clientes.
3. Realizar trámites bancarios.
4. Realizar los pagos de servicios básicos, IESS, Sri, Municipios etc.
5. Ayudar al departamento de producción con la entrega de productos, cuando lo fuera necesario.
6. Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas.
7. Llevar documentación a los proveedores, clientes a lugares indicados.
8. Atender cualquier solicitud del área administrativa o de producción

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

BAJO

Elaborado:		Revisado:	
Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:	

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MN-007
	MERWE S.A.	VÁLIDO DESDE: Marzo 2014
		PÁGINA: 2

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN:	BACHILLERATO O ESTUDIOS UNIVERSITARIOS INCOMPLETOS
EXPERIENCIA:	2 AÑOS MÍNIMO EN PUESTOS SIMILARES
HABILIDADES:	RESPONSABLE ORGANIZADO FACILIDAD DE EXPRESIÓN ORAL CAPACIDAD PARA CAPTAR Y SEGUIR INSTRUCCIONES

		SENTIDO DE COLABORACIÓN TRABAJO EN EQUIPO			
FORMACIÓN:		MANEJO DE VEHÍCULOS, MOTOS CONOCIMIENTO DE COBRANZAS Y TRÁMITES BANCARIOS			
Elaborado:		Revisado:		Aprobado:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

IV. ANEXOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Registro de transacciones contables	PR-001	
		FECHA: AGOSTO 2014	VERSION 1
<p>Objetivo: Proporcionar información sobre las operaciones económicas, financieras y sociales que realiza la empresa; con el apoyo de técnicas para registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos de dinero las transacciones y eventos, de forma continua, ordenada y sistemática, de tal manera que se obtenga información (Estados Financieros) oportuna y veraz, sobre la marcha o desenvolvimiento de la organización</p>			
<p>Responsable: Contador</p>			
<p>Política de Operación: El registro, la preparación y presentación de Estados Financieros se la realizará en base a los parámetros que establecen los principios y normas técnicas vigentes en el Ecuador, la Ley de Régimen Tributario</p>			

Interno, la Ley de Compañías y el Código de trabajo.

Una vez recibida cualquier factura de compra, ya sea de mercadería, activos fijos, suministros, materiales o servicios, se debe realizar el respectivo comprobante de retención.

Sistema de control y valuación de inventarios: Sistema de permanecía de inventarios; KARDEX: Método promedio.

La conciliación bancaria y el arqueo de caja, serán realizadas únicamente por el Contador.

La conciliación de los registros de los activos fijos con los registros contables se lo realizará semestralmente.

El método para calcular la depreciación de los activos fijos, será el Método Legal (Establecido por el S.R.I.).

El reporte de cuentas por pagar será entregado al Gerente General los días viernes a primera hora.

El reporte de cuentas por cobrar será entregado a la asistente administrativa los días viernes a primera hora.

Los Estados Financieros serán presentados mensualmente, específicamente los días 20 de cada mes.

Paso	Responsable	Procedimiento
1	Contador	Recibe de los empleados responsables, todos los comprobantes y documentos que respalden las operaciones que realiza la empresa.
2	Contador	Verifica la legalidad, totalidad y correcta elaboración de los comprobantes y documentos recibidos. Si los comprobantes y documentos cumplen con las condiciones antes mencionadas, ir al paso 4, caso contrario ir al paso 3.
3	Empleados	Cumplen con la legalidad, totalidad y correcta elaboración de los comprobantes y documentos.
4	Contador	Registra las operaciones que realiza la empresa, y de ser el caso, elabora los respectivos comprobantes de retención y los comprobantes de ingreso (ANEXO No. 43).
5	Contador	Verifica si el registro de las operaciones es correcto. Si el registro de las operaciones es correcto ir al paso 6, caso contrario ir al paso 4.

6	Contador	Archiva los comprobantes y documentos registrados.
ELABORADO POR:		REVISADO POR:
AUTORIZADO POR:		

Ver Anexo 1

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Contratación de personal	PR-002	
		FECHA: AGOSTO 2014	VERSION 1
<p>Objetivo: Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo y capacitado que permita y fomente el buen funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa.</p>			
<p>Responsable: Gerente Administrativo</p>			
<p>Política de Operación:</p> <p>Se considera vacante un puesto, cuando éste no tenga asignado a persona alguna la ejecución de sus funciones. La vacancia de un puesto puede ser resultado de:</p> <p>Renuncia de algún empleado.</p> <p>Reemplazo de un empleado, ya sea por ascenso de cargo, por maternidad o por enfermedad, siempre y cuando el plazo sea mayor a 60 días</p> <p>Creación de un cargo por la ampliación de la estructura organizacional o para el desarrollo de un proyecto específico.</p> <p>El Gerente Administrativo receptorá hojas de vida únicamente a través de correo electrónico.</p> <p>Los contratos de trabajo que firmarán las personas contratadas por la empresa, en todos los casos, serán a prueba por 3 meses.</p> <p>En todos los casos, los aspirantes al puesto vacante, deberán acudir a una entrevista inicial y rendir una prueba de conocimientos que será previamente elaborada por el Gerente Administrativo.</p>			
Paso	Responsable	Procedimiento	

RECLUTAMIENTO		
1	Departamento solicitante	Envía el requerimiento de personal vía mail al Gerente Administrativo.
2	Gerente Administrativo	Analiza el requerimiento de personal. Si el Gerente Administrativo aprueba el requerimiento de personal ir al paso 3, caso contrario fin del proceso
3	Gerente Administrativo	Se reúne con la Contador y define la remuneración correspondiente al puesto vacante
4	Gerente Administrativo	Prepara la guía de entrevista inicial y elabora la prueba de conocimientos que deberán rendir los aspirantes al puesto vacante.
5	Gerente Administrativo	Publica en internet el perfil requerido y los beneficios ofrecidos por la empresa
6	Contador	Recepta, analiza y preselecciona las hojas de vida de los aspirantes al puesto vacante
7	Asistente Administrativa	Convoca a los aspirantes preseleccionados a la entrevista inicial y a rendir la prueba de conocimientos
8	Contador	Somete a los aspirantes al puesto, a la entrevista inicial y a la prueba de conocimientos
SELECCIÓN		
9	Gerente Administrativo	Analiza las entrevistas realizadas y califica las pruebas de conocimientos aplicadas. Si existe algún aspirante que cumpla con el perfil requerido ir al paso 10, caso contrario ir al paso 6.
10	Gerente Administrativo	Contrata a la persona elegida
11	Asistente Administrativa	Saca fotocopia del requerimiento de personal y de la hoja de vida de la persona contratada
CONTRATACION		

1 2	Contador	Elabora e imprime el aviso de entrada al IESS de la persona contratada y lo envía al Gerente Administrativo.
1 3	Asistente Administrativa	Elabora 3 ejemplares del contrato de trabajo de la persona contratada y los envía al Gerente Administrativo
1 4	Gerente Administrativo	Firma el aviso de entrada al IESS y los 3 ejemplares del contrato de trabajo junto a la persona contratada, y los envía a la asistente administrativa
1 5	Asistente Administrativa	Legaliza el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales
1 6	Asistente Administrativa	Archiva el contrato de trabajo legalizado, el aviso de entrada al IESS, la hoja de vida, el requerimiento de personal, la guía de entrevista inicial y la prueba de conocimientos
ELABORADO POR:		REVISADO POR:
		AUTORIZADO POR:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Elaboración de roles y pago de sueldo

PR-003

FECHA:
AGOSTO
2014

VERSION
1

Objetivo: Efectuar de manera correcta y oportuna el pago de sueldos a los empleados de la empresa.

Responsable: Contador

Política de Operación:

Los días laborables son de lunes a viernes y el horario es desde las 8:00 am hasta las 17:00 pm, con una hora de descanso, la cual comprenderá desde la 12:30 pm hasta las 13:30 pm.

El pago de sueldos, anticipos, quincenas y préstamos a los empleados será por transferencia bancaria.

Los empleados trabajarán los días sábados, domingos y feriados únicamente cuando el Gerente Administrativo así lo disponga.

El pago de las quincenas serán los días 15 de cada mes. Si el día quince cae sábado, domingo o feriado, el pago se lo realizará el primer día laborable posterior.

Paso	Responsable	Procedimiento
ELABORACION DE ROLES DE PAGO		
1	Contador	Realiza el reporte de horas extras y lo envía al Gerente Administrativo para que lo apruebe.
2	Gerente Administrativo	Revisa y analiza el reporte de horas extras. Si aprueba el reporte ir al paso 4, caso contrario devuelve el reporte al Contador
3	Contador	Corrige el reporte y lo envía nuevamente al Gerente Administrativo
4	Contador	Elabora el rol de pagos global y los envía al Gerente Administrativo
5	Gerente Administrativo	Revisa el rol de pagos global. Si el Gerente Administrativo aprueba el rol de pagos ir al paso 6, caso contrario ir al paso 4
6	Contador	Elabora los comprobantes de egreso (ANEXO

		No. 42) y los cheques y los envía al Gerente Administrativo.
7	Gerente Administrativo	Da el visto bueno al rol de pagos, firma los cheques y los comprobantes de egreso y los envía al Contador
PAGO DE SUELDOS		
1	Contador	Elabora e imprime los roles de pago individuales y los entrega a los empleados junto con su respectivo cheque y el rol de pagos global
2	Empleado	Firman el rol de pagos global y lo entregan al Contador
3	Contador	Registra los comprobantes de egreso y archiva
ELABORADO POR:		REVISADO POR:
AUTORIZADO POR:		

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Manejo del fondo de caja chica	PR-004	
		FECHA: AGOSTO 2014	VERSION 1
Objetivo: Administrar eficientemente los recursos del fondo de caja chica, con el fin de que la empresa desarrolle eficientemente sus actividades operacionales diarias.			

Responsable: Asistente administrativa

Política de Operación:

- El fondo de caja chica está destinado únicamente para que la empresa incurra en gastos menores, emergentes y que ayuden a su operatividad, los cuales no serán mayores al 15% del total del fondo.
- Todos los desembolsos de caja chica contarán con los respectivos justificativos legales y en los casos necesarios se incluirá la respectiva retención.
- Para cualquier de los caso, el empleado solicitante deberá pedir al contador el respectivo comprobante de retención antes de incurrir en algún gasto.
- Los únicos gastos a los cuales no se les exigirá el respectivo comprobante de gasto, son los de movilización, por lo que para estos casos, el empleado solicitante elaborará un recibo.
- Todos los justificativos de desembolso de caja chica tendrán la aprobación del contador.
- El fondo destinado para caja chica es de \$ 200.
- El monto mínimo de caja chica previo a su reposición será del 70%.
- El cheque para la reposición del fondo de caja chica será emitido a nombre del custodio.
- El custodio del fondo de caja chica deberá mantener el efectivo en una caja fuerte asignada por la empresa, evitando por seguridad llevarla consigo.

Paso	Responsable	Procedimiento
1	Asistente Administrativa	Recibe el requerimiento del fondo de caja chica por parte de algún empleado, para incurrir en algún gasto
2	Asistente Administrativa	Elabora el vale de caja chica (ANEXO No. 6) en base al requerimiento de efectivo, lo firma junto al empleado solicitante y le entrega el efectivo
3	Empleado solicitante	Recibe el efectivo, efectúa el gasto y solicita al proveedor los respectivos justificativos del gasto. Si el proveedor emite los justificativos del gasto ir al paso 4, caso contrario ir al paso 5.
4	Empleado solicitante	Entrega los justificativos del gasto a la recepcionista
5	Empleado solicitante	Elabora un recibo y lo entrega a la recepcionista
6	Asistente administrativa	Liquida el vale de caja chica y lo archiva junto a los justificativos del gasto
7	Asistente administrativa	Elabora el reporte de caja chica y lo envía al contador con los respectivos justificativos de los

		gastos
8	Contador	Analiza el reporte de caja chica y decide si aprobar o no los justificativos de los gastos. Si el contador no aprueba los justificativos de los gastos ir al paso 9, caso contrario ir al paso 10.
9	Contador	Descuenta los gastos no justificados a los empleados solicitantes
10	Contador	Elabora el cheque y el comprobante de egreso para la reposición y los envía al Gerente Administrativo para que los firme.
11	Gerente Administrativo	Firma el cheque y el comprobante de egreso y los envía a la recepcionista.
12	Asistente Administrativa	Registra el cheque para la reposición, lo efectiviza y envía el comprobante de egreso al contador para que lo registre y lo archive junto al informe de caja chica y los justificativos
ELABORADO POR:		REVISADO POR:
		AUTORIZADO POR:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Pago a Proveedores

PR-005

FECHA:

AGOSTO 2014

VERSION

1

Objetivo: Realizar de manera correcta y oportuna el pago de las obligaciones contraídas por la empresa con los proveedores de mercadería, activos fijos, materiales, suministros y servicios.

Responsable: Asistente Administrativa

Política de Operación:

Todos los pagos a los proveedores serán únicamente realizados a través de cheques cruzados

El pago a proveedores será al contado y a crédito según el caso

El comprobante de retención será elaborado, y si es posible, legalizado y entregado al proveedor al momento mismo de recibir la factura de compra.

La empresa contará con una cuenta corriente para manejar el movimiento de sus recursos financieros.

Los cheques no emitidos deben guardarse adecuadamente para evitar robo y mal uso.

Los cheques anulados serán perforados y guardados adecuadamente.

Paso	Responsable	Procedimiento
1	Contador	Imprime el reporte de cuentas por pagar y lo envía al Gerente Administrativo
2	Gerente Administrativo	Analiza el vencimiento del requerimiento de pago en el reporte de cuentas por pagar y decide si es viable aprobarlo. Si aprueba el requerimiento de pago, ir al paso 3, caso contrario, fin del proceso
3	Contador	Elabora el comprobante de egreso y el cheque y los envía al Gerente Administrativo junto con la factura de compra y el comprobante de retención
4	Gerente Administrativo	Revisa el requerimiento de pago, analiza la liquidez de la empresa y decide si es viable autorizar el pago al proveedor. Si autoriza el pago, ir al paso 5, caso contrario, fin del proceso
5	Gerente Administrativo	Firma y envía la factura de compra, el comprobante de egreso, el comprobante de retención y el cheque a la asistente administrativa

6	Asistente Administrativa	Legaliza los documentos con el proveedor y le entrega el comprobante de retención original y el cheque
7	Asistente Administrativa	Envía al contador la factura de compra, el comprobante de egreso y la copia del comprobante de retención debidamente cancelado.
8	Contador	Registra el pago a proveedores y archiva la factura de compra, el comprobante de egreso y la copia del comprobante de retención
ELABORADO POR:		REVISADO POR:
		AUTORIZADO POR:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Cobranzas	PR-006	
		FECHA: AGOSTO 2014	VERSION 1
<p>Objetivo: Realizar de manera correcta y oportuna el cobro de las facturas emitidas a los clientes por la venta de productos y servicios, así como también, la solicitud y recepción de los comprobantes de retención que generan los clientes por dichas facturas.</p>			

Responsable: Asistente Administrativa

Política de Operación:

El reporte de cuentas por cobrar será entregado a la asistente administrativa los días viernes a primera hora.

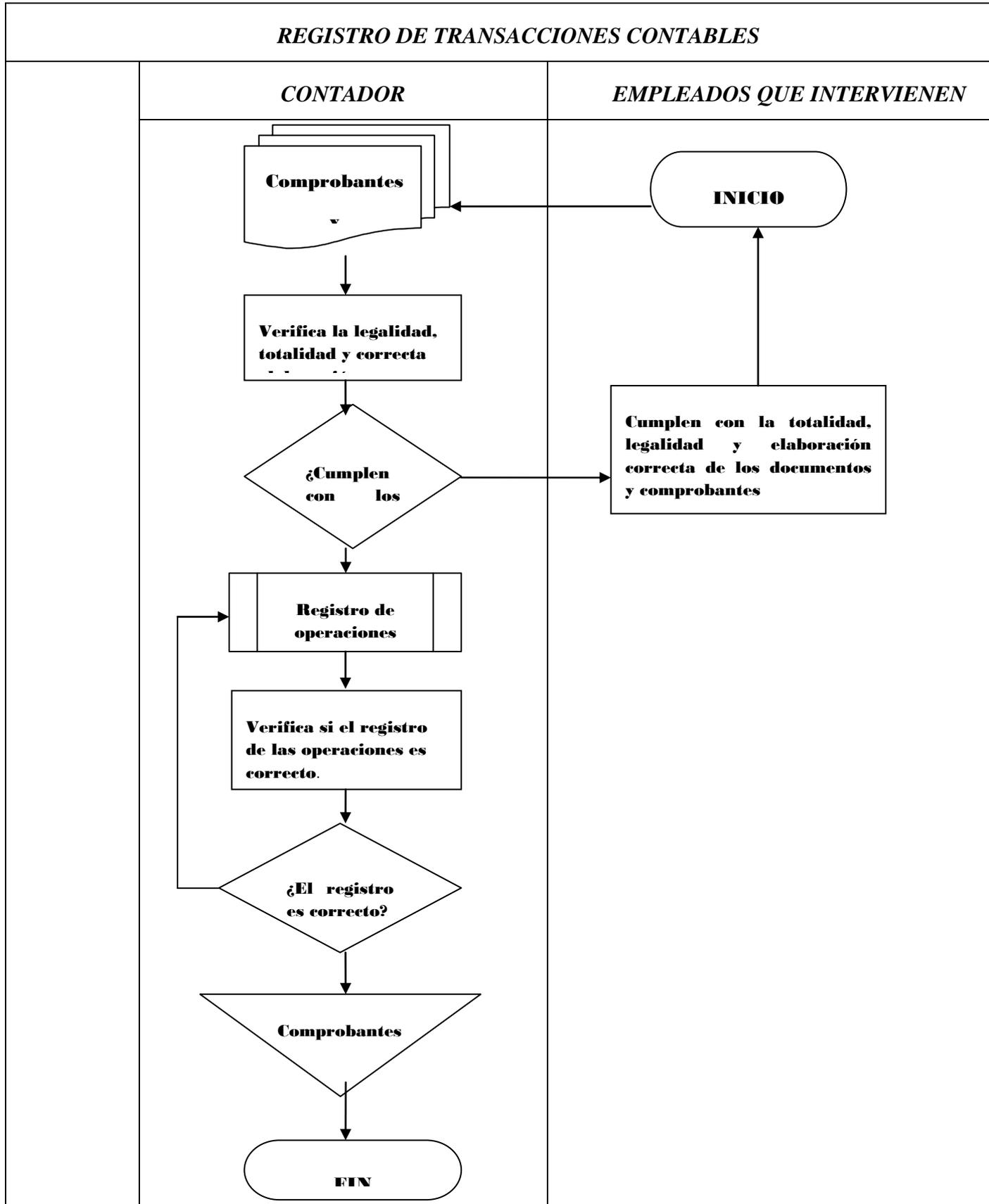
La empresa contará con una cuenta corriente para manejar el movimiento de sus recursos financieros, por lo que el efectivo y los cheques recibidos serán depositados de forma completa, intacta e inmediata en dicha cuenta.

La solicitud de pago de las facturas de venta vencidas y la entrega de comprobantes de retención se la realizará semanalmente, ya sea a través de correo electrónico, vía telefónica o visita personal al cliente.

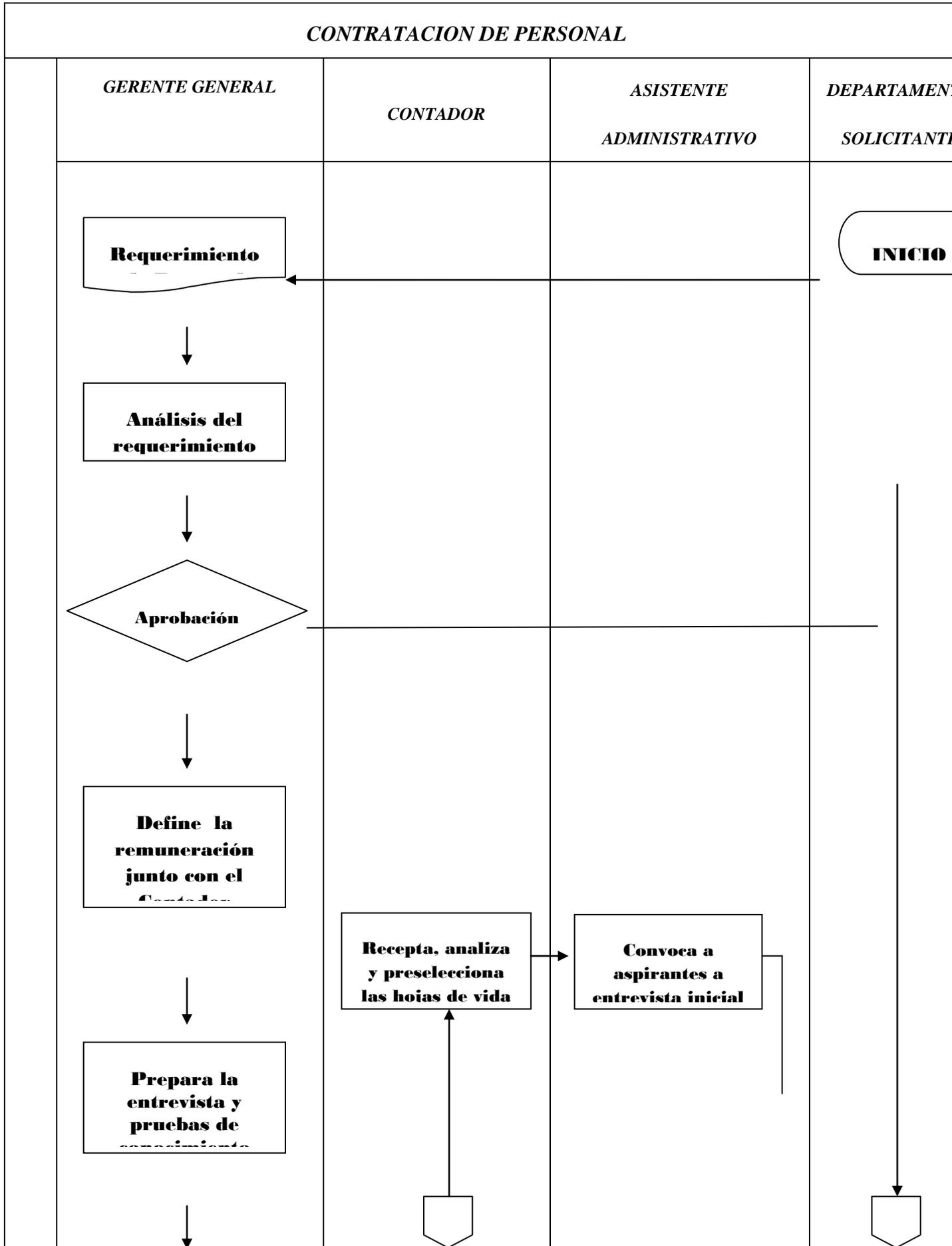
El nombre de usuario y la clave para realizar las operaciones bancarias será de uso exclusivo del Gerente Administrativo.

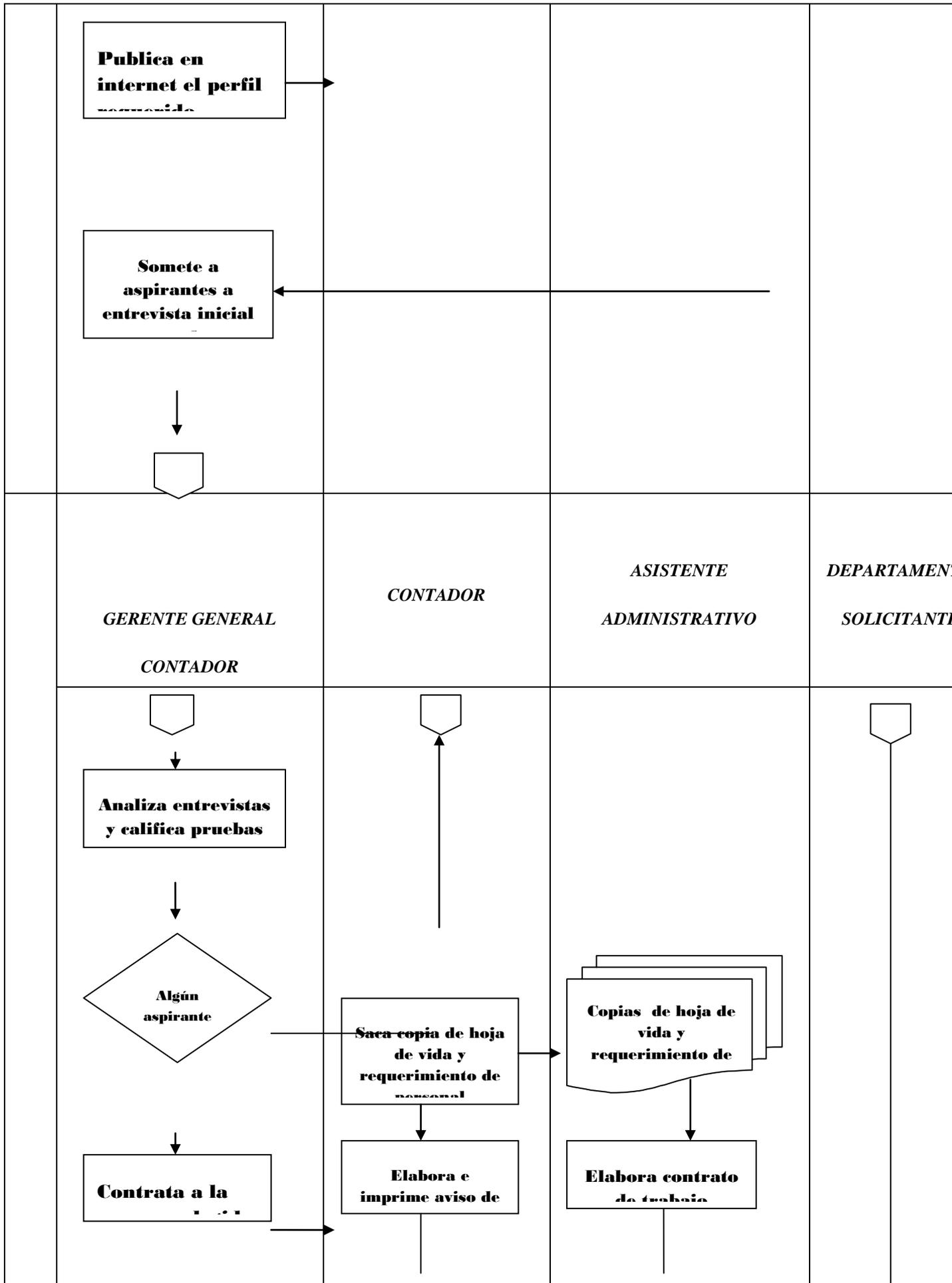
Paso	Responsable	Procedimiento
1	Contador	Imprime el reporte de cuentas por cobrar y lo envía a la asistente administrativa
2	Asistente administrativa	Identifica las facturas de venta vencidas y los comprobantes de retención pendientes de recibir y realiza la gestión de cobro
3	Asistente administrativa	Elabora el reporte de cobros y lo envía al mensajero
4	Mensajero	Retira los cheques, efectivo y comprobantes de retención y los entrega a la asistente administrativa junto con el reporte de cobros debidamente legalizados por los clientes
5	Asistente administrativa	Registra los cobros y los comprobantes de retención recibidos
6	Asistente administrativa	Elabora las papeletas de depósito de los cheques y el efectivo recibido y las entrega al mensajero para que realice los depósitos
7	Mensajero	Realiza los depósitos y entrega los comprobantes de depósito al contador para que registre los cobros y elabore comprobante de ingreso

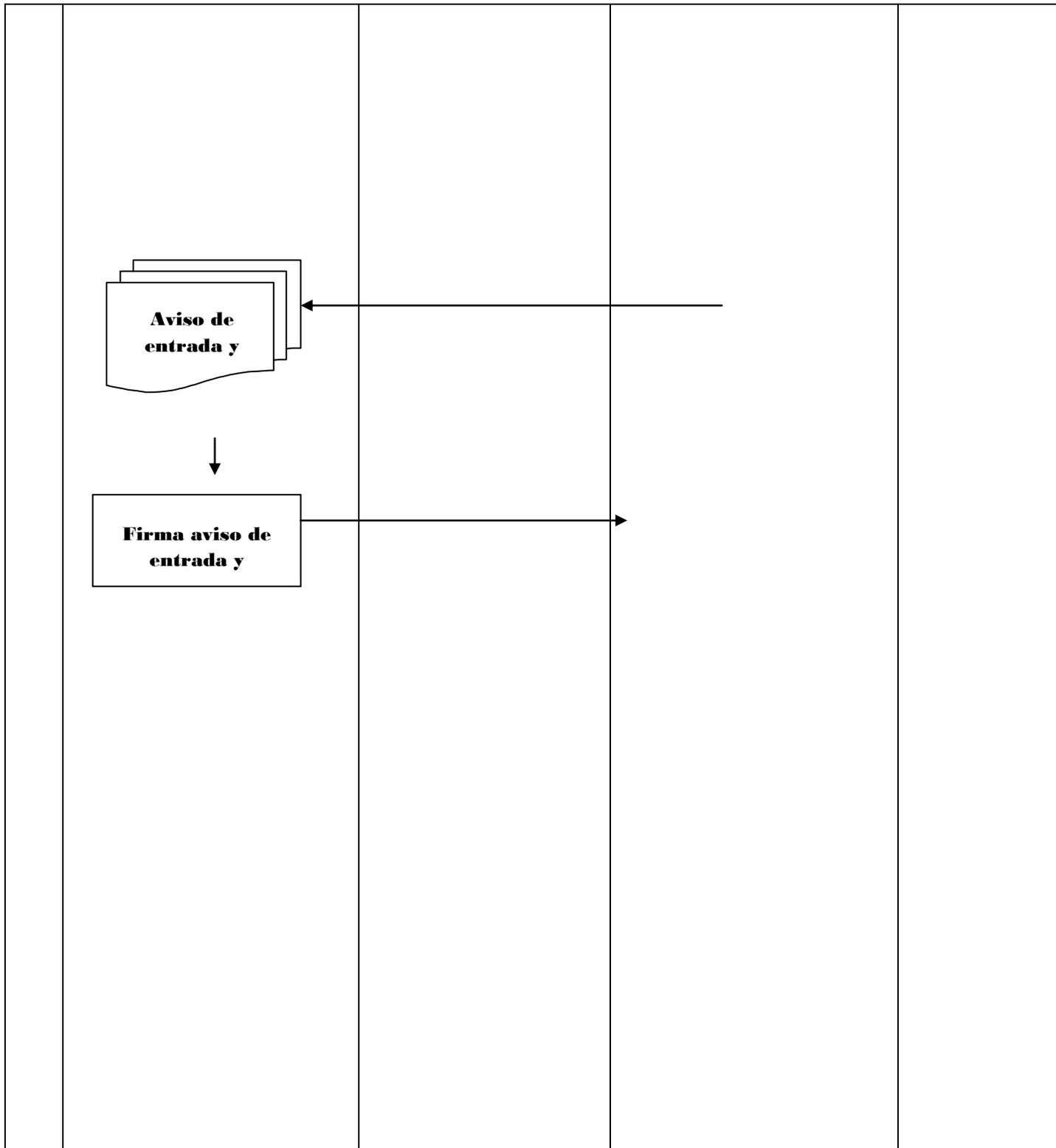
8	Asistente administrativa	Archiva el reporte de cobros y el reporte de cuentas por cobrar y envía al contador los comprobantes de retención para que registre los cobros y elabore los comprobantes de ingreso
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:



Anexo 2

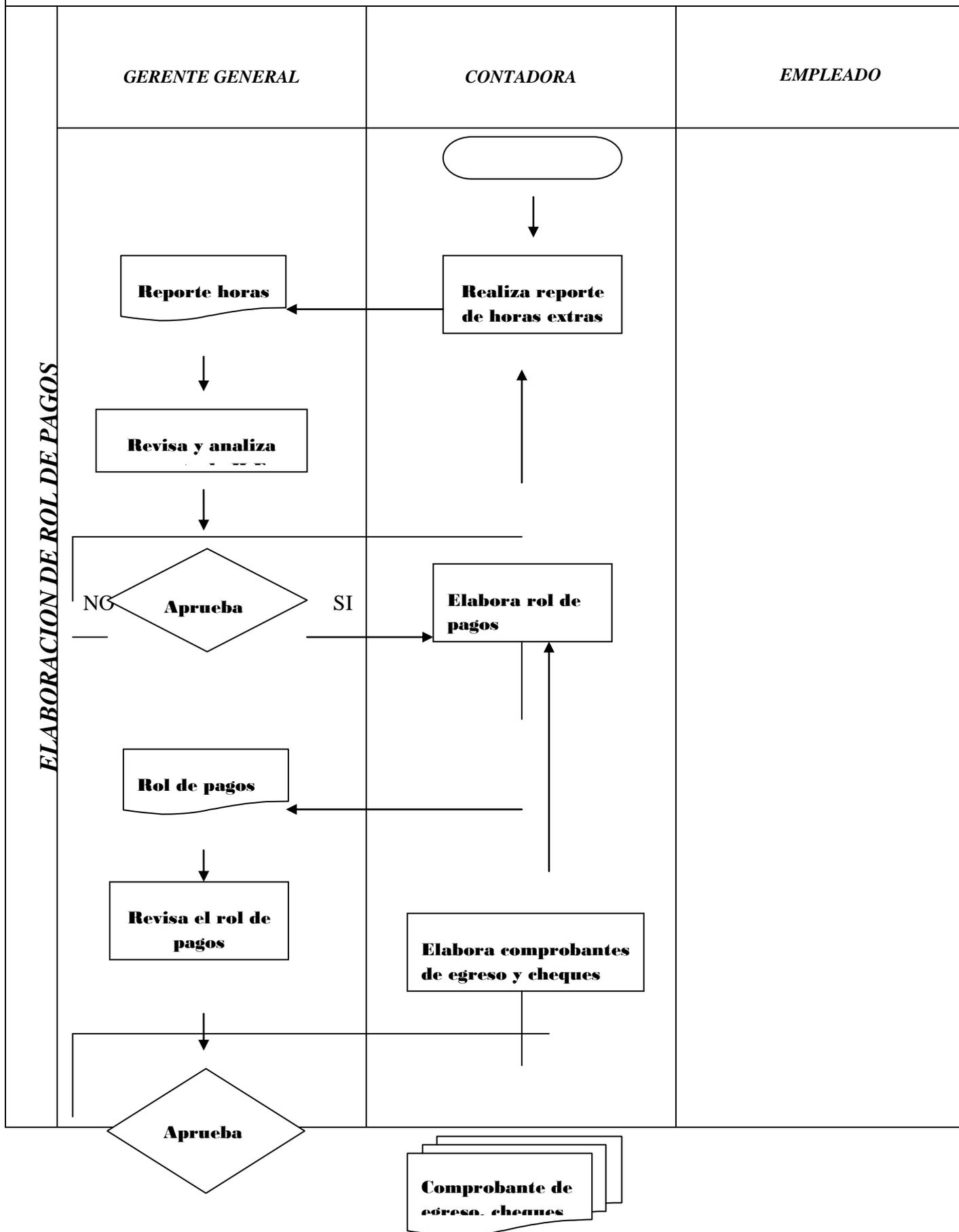


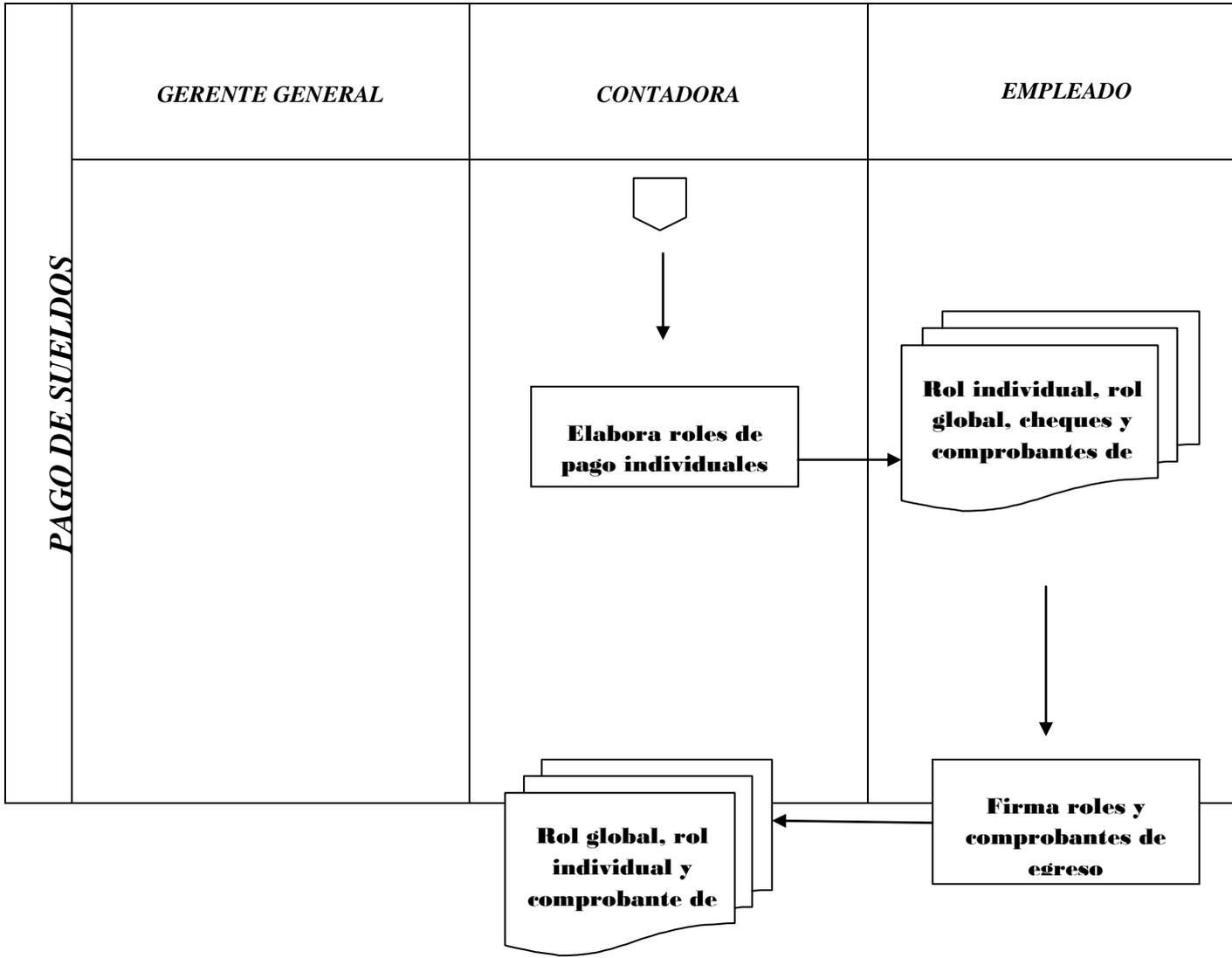
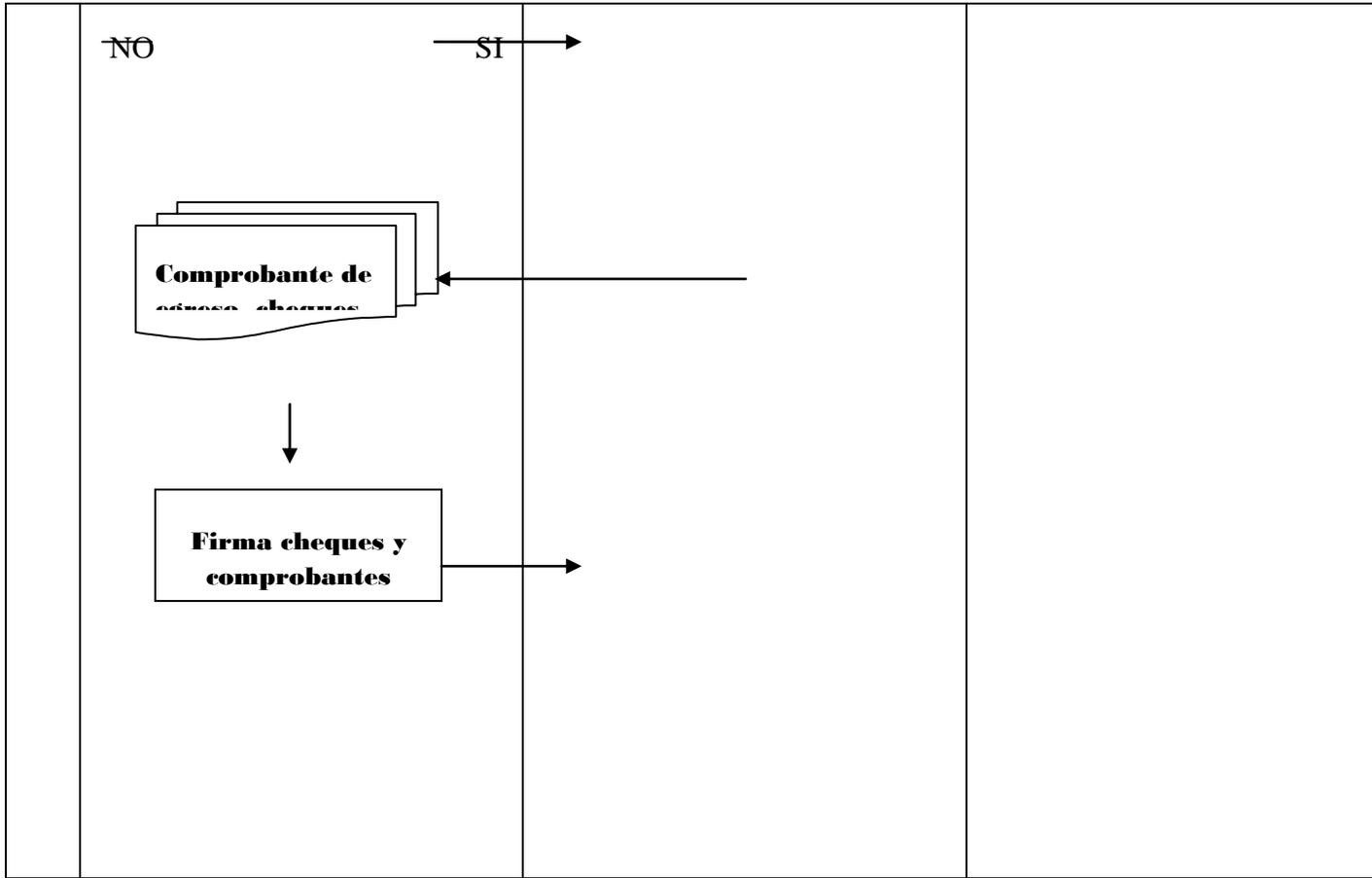




Anexo 3

ELABORACION DE ROL DE PAGOS Y PAGO DE SUELDOS

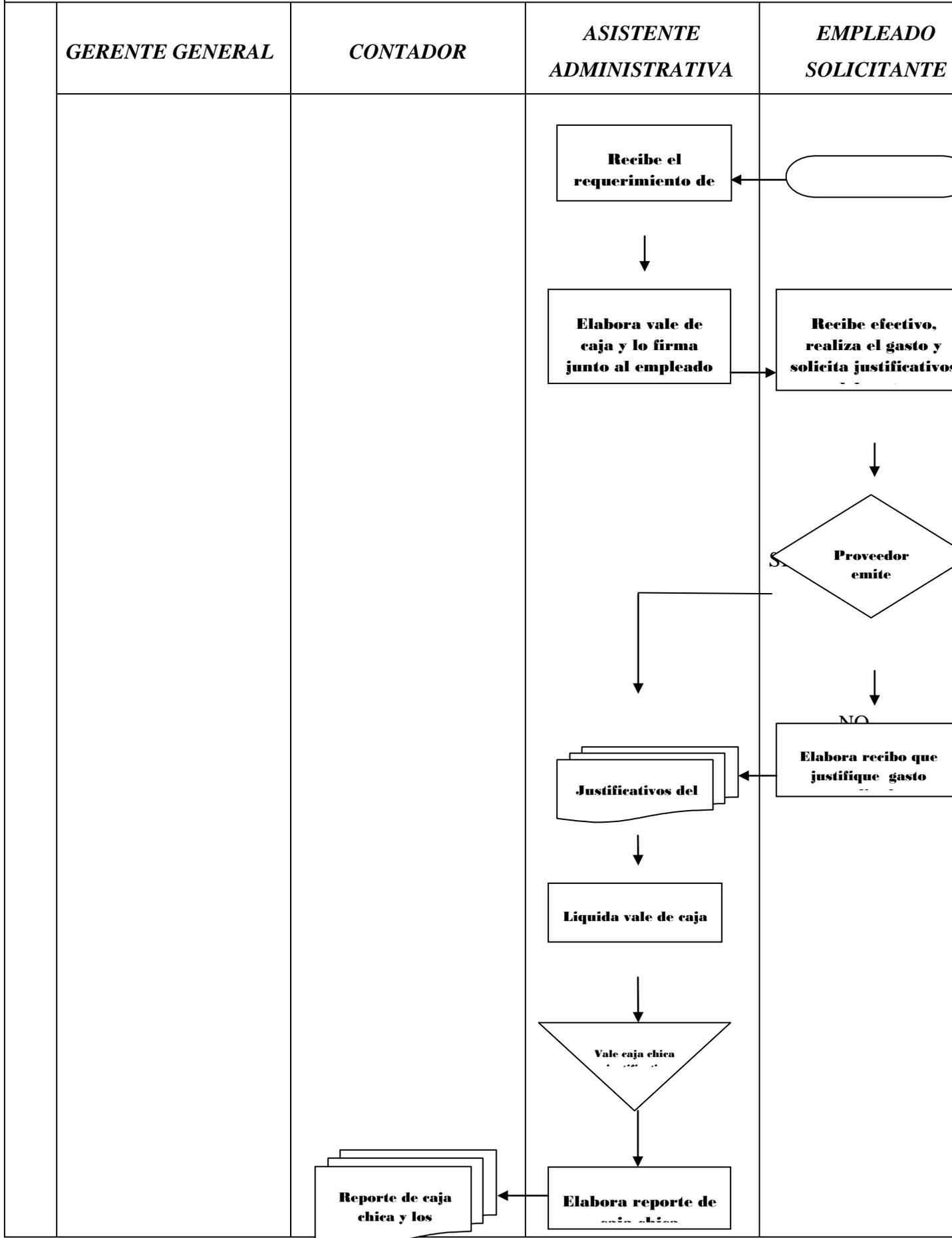




--	--	--	--

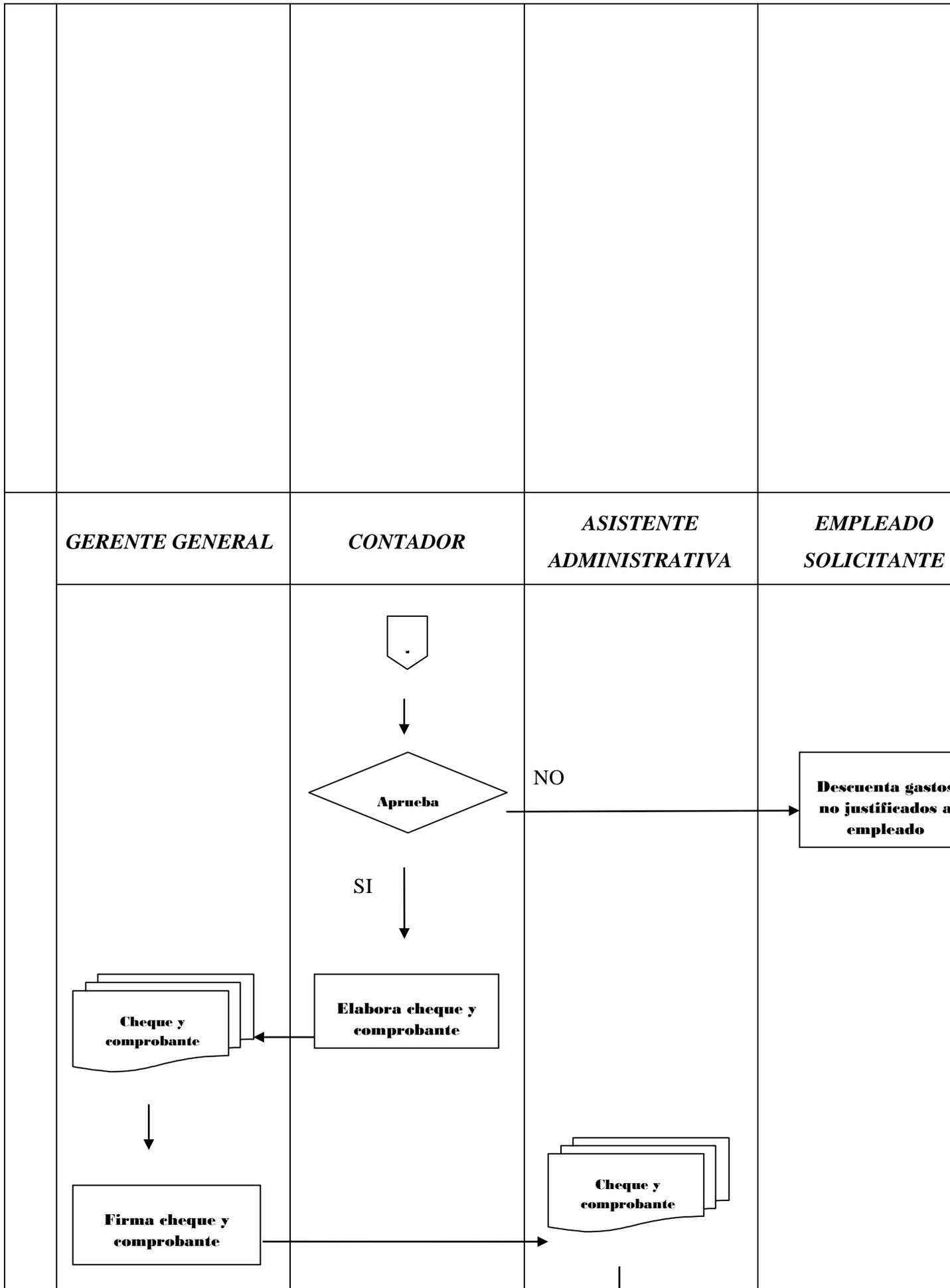
Anexo 4

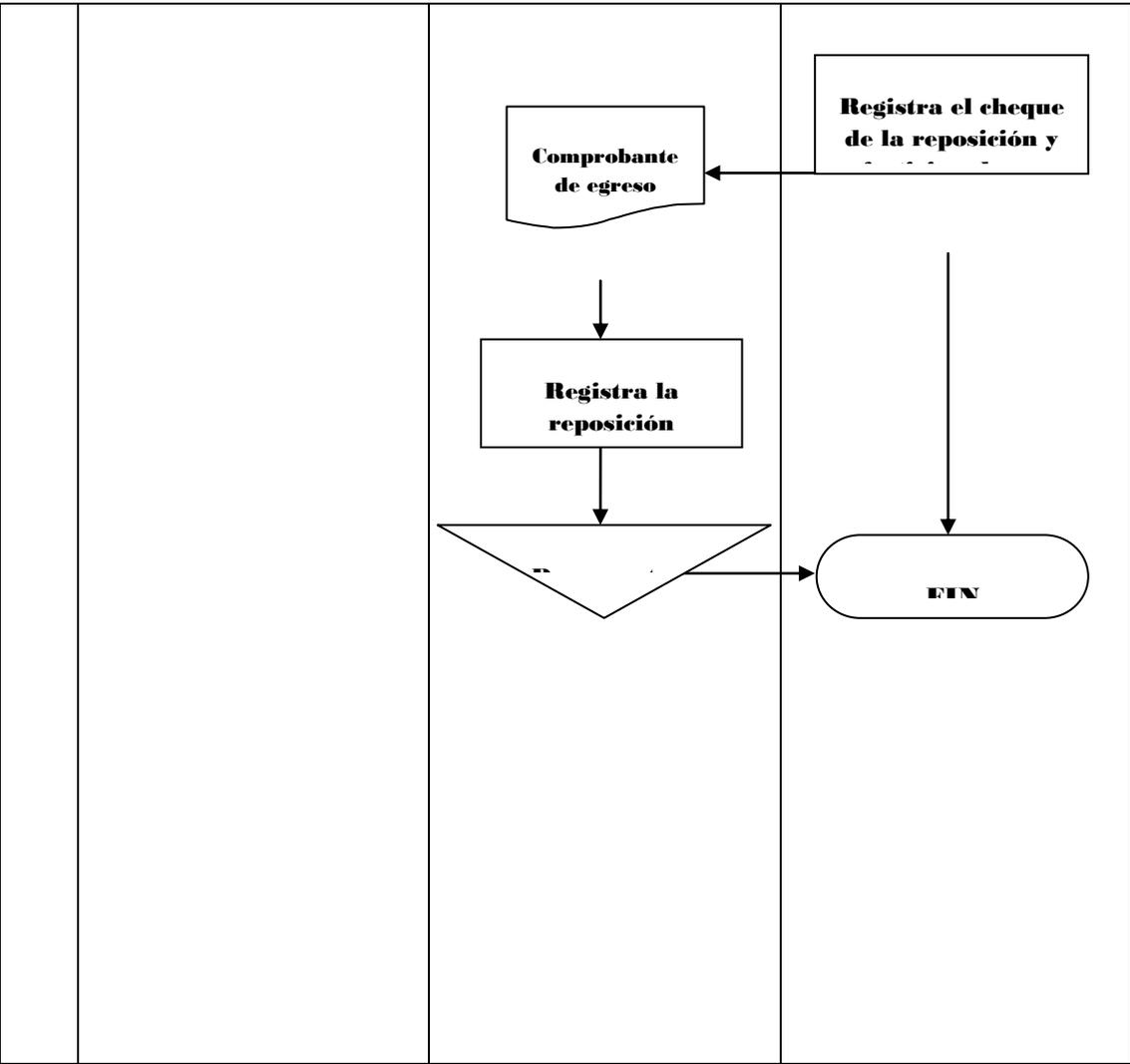
MANEJO DEL FONDO DE CAJA CHICA



XXXVIII

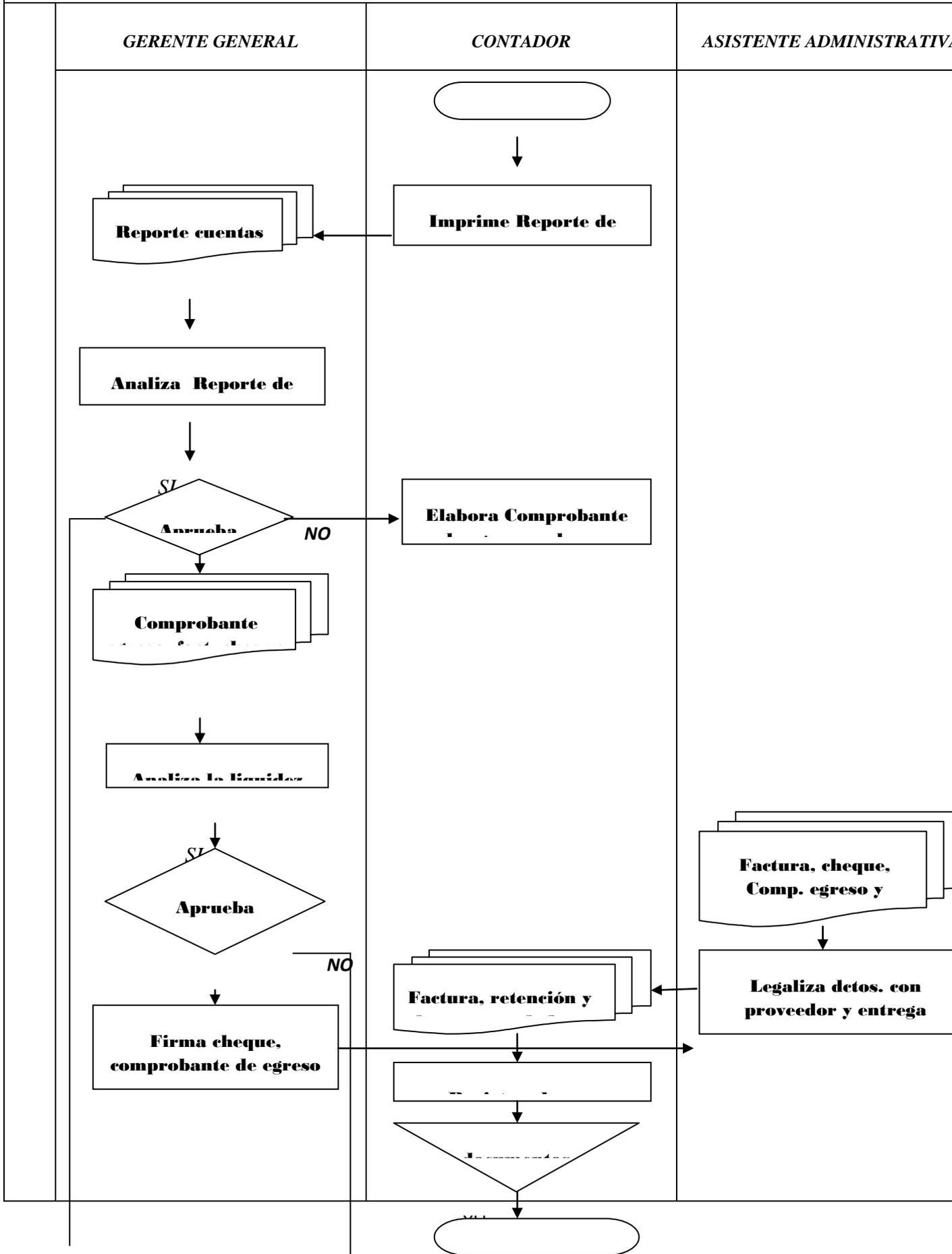
Analiza el reporte de caja

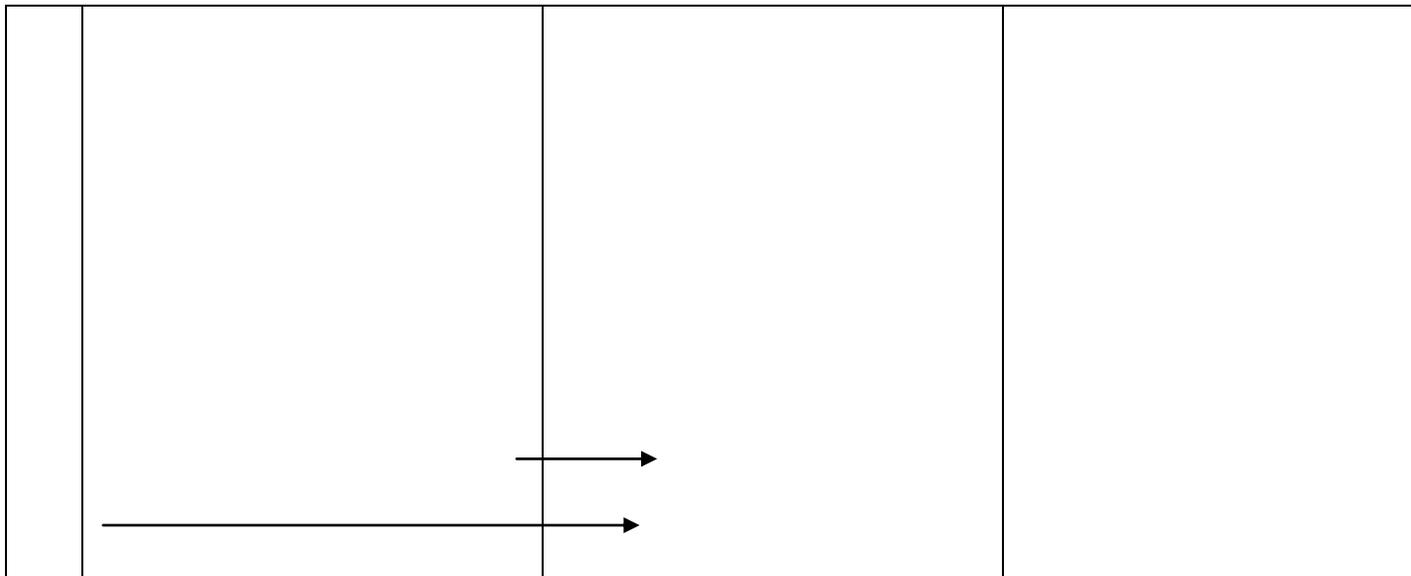




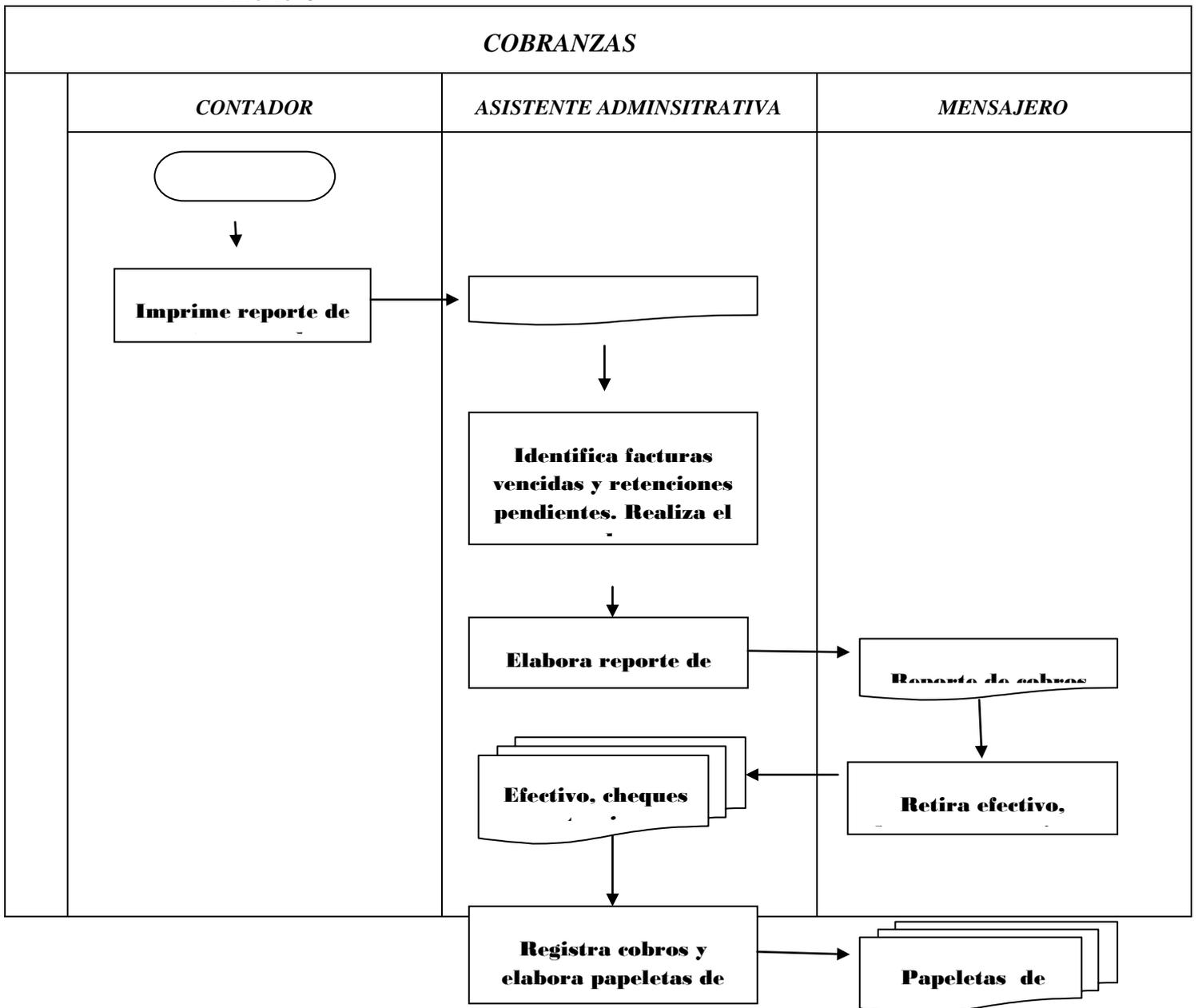
Anexo 5

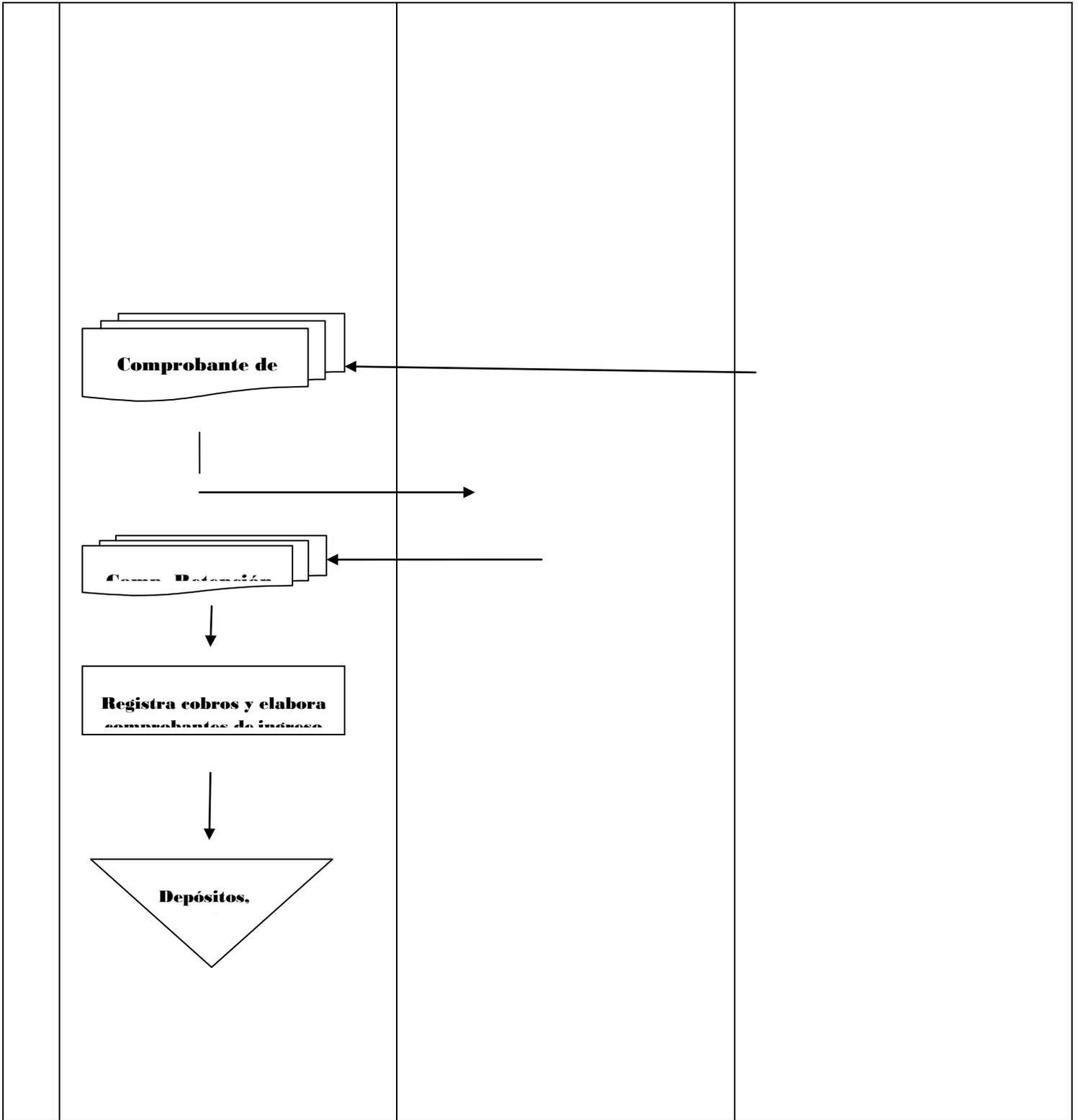
PAGO A PROVEEDORES





Anexo 6





Anexo 7



MERWE S.A.

FACTURA

No. 000-000-000

Fecha: _____ Vencimiento: _____

Cliente: _____ Ruc: _____

Dirección: _____ Telf.: _____

CODIGO	PRODUCTO – DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
			SUB-TOTAL	
			VENTA 12%	
ELABORADO POR:	AUTORIZADO POR:	BODEGA	VENTA 0%	
		FIRMA Y SELLO DEL CLIENTE	I.V.A. 12%	
SON:			TOTAL NETO	

Anexo 8

ORDEN DE COMPRA

PROVEEDOR: _____
DIRECCION: _____
CIUDAD: _____
SOLICITANTE: _____

ORDEN No. _____

FECHA: _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
		SUBTOTAL	
		IVA	
		TOTAL	

ANEXO 9

<i>COMPROBANTE DE EGRESO</i>			
NOMBRE:		NUMERO:	
CONCEPTO:		FECHA:	
CUENTA:	BANCO:	CHEQUE:	
CUENTA	DETALLE	DEBE	HABER
SON:		TOTAL	
Realizado por	Aprobado por	Beneficiario	

Anexo 10

COMPROBANTE DE INGRESO

NOMBRE:	VALOR:	\$	<input type="text"/>
CONCEPTO:	NUMERO:		
EFFECTIVO:	CHEQUE:	FECHA:	

CUENTA	DETALLE	DEBE	HABER

SON:	TOTAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
------	-------	----------------------	----------------------

Realizado por	Aprobado por	Beneficiario
---------------	--------------	--------------

Anexo 11



MERWE S.A.

Fecha: _____

Monto: _____

A favor de: _____

La cantidad de: _____

Por concepto: _____

AUTORIZADO

RECIBIDO