



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención de título de

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

“DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL “AFUZ” DE  
LA CIUDAD DE CUENCA, PERIODO 2014 ”

**AUTOR:**

JAIRO PATRICIO PEÑAFIEL ULLOA

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: “DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL “AFUZ” DE LA CIUDAD DE CUENCA, PERIODO 2014” , previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas que ha sido desarrollado por el señor: **Jairo Patricio Peñafiel Ulloa**, el mismo que han cumplido con las normas de Investigación Científica y una vez procedido a realizar su debido análisis de su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega.

**ASESOR DE TESIS**

.....

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Jairo Patricio Peñafiel Ulloa**, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas, declaramos que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Jairo Patricio Peñafiel Ulloa**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada primero a Dios por darme la vida, cuidarme, bendecirme y darme una familia unida y estupenda que tengo.

A mis padres Manuel Peñafiel y Sara Ulloa por brindarme una educación digna, por guiarme por un buen camino, por su valentía de mi ausentismo lejos de casa durante cinco años de carrera, por todo su amor y comprensión, hoy gracias a ellos estoy cumpliendo uno de mis objetivos ya que han trabajado mucho cada día para que nunca me falte nada, es mucho lo que han hecho por mí, que me faltará la vida para agradecerles.

A mis hermanas Tatiana y Priscila pues ellas con sus alegrías han hecho que siempre siga adelante, con sus buenos consejos de que no decaiga en la meta que me propuse y sobre todo ser las mejores hermanas.

**Jairo Patricio Peñafiel Ulloa**

## **AGRADECIMIENTO**

Los resultados de esta tesis, no hubiese sido posible sin la participación de todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación, por ello, para nosotras es un verdadero placer utilizar este espacio para ser justas y consecuentes con ellas, expresándoles nuestro agradecimiento.

Agradecemos de manera muy especial al Ing. Gerardo Luis Lara Noriega como director y a la Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza como miembro de esta tesis, que mediante su experiencias me han orientado, apoyado y corregido durante todo el proceso de realización y culminación de este trabajo tan arduo y lleno de obstáculos, no cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado.

También agradezco a la Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ “por brindarme la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, la cual se ha visto reflejada en los resultados, sobre todo nuestro más sincero agradecimiento a la Facultad de Administración de Empresas por permitirnos formar parte de tan prestigiosa Facultad en la cual nos hemos formado como profesionales.

A Dios por estar con nosotras estos cinco años de carrera, por brindándonos salud, sabiduría y constancia a lo largo de todo este camino, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad, por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad, por habernos permitido culminar un peldaño más de nuestras metas, a nuestras familias por el apoyo incondicional, este logro se la dedicamos a ustedes nuestra razón primordial de formarnos como profesionales.

**Jairo Patricio Peñafiel Ulloa**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, con el objetivo de diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para mejorar la gestión de los recursos humanos de la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” de la Ciudad de Cuenca.

Se utilizó el método inductivo- deductivo pues en nuestro tema de investigación los datos encontrados se estudiaron de forma individual y luego de forma global, para la recolección de datos se utilizó cuestionarios para entrevistas y encuestas.

El diseño del manual de normas y procedimientos administrativos en la empresa, permite tener una herramienta administrativa idónea y fácil de utilizar, estandarizando tanto en normas y procedimientos de trabajo logrando agilidad en las operaciones, también va a liberar a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares, y entre sus ventajas están la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión.

El proceso productivo con el que actualmente se desarrolla la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” requiere de un cambio, ya que con el actual proceso existe muchos desperdicios y por lo tanto pérdida de tiempo y de recursos tanto materiales como humanos. También no existe un adecuado seguimiento en la producción; las unidades producidas no son registradas en documento alguno.

Adoptar el presente manual administrativo de normas y procedimientos, como documento matriz, con la cual se logrará tener una mejor planeación, organización, dirección, control, coordinación y ejecución de procesos, logrando alcanzar una mejor producción.

.....  
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

## **SUMMARY**

This research was carried out at the “Escuela Superior Politecnica de Chimborazo, in the company of Industrial Equipment “AFUZ” with the goal of designing a manual of rules and administrative procedures to improve the management of human resource in the company of industrial equipment “AFUZ” in the city of Cuenca.

The inductive- deductive method was used for this research since in the topic data was studied individually and then globally, for data collection questionnaires for interviews and surveys were used.

The design of the manual of rules and administrative procedures in the company provides a suitable and easy to use administrative tool, standardizing both standards and work procedures achieving agility in operation, it will also release the administrators from having to repeat, information explanations or similar instructions, and its advantages are the uniformity, accessibility and reflection.

The production process that the company of Industrial Equipment “AFUZ” currently develops requires a change since with the current process there is too much waste and therefore waste of time and recourse, both material and human. Nor is there adequate monitoring in production; units produced are not recorded in any document.

To adopt this administrative rules and procedures manual, as the parent document, with which a better planning, organization direction, control, coordination and execution of process will be achieved managing this way to reach a better production.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Summary.....	vii
Capítulo I: El problema.....	1
1.1 Antecedentes del problema.....	1
1.1.1. Formulación del problema de investigación.....	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	2
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Justificación de la investigación.....	3
1.4. Descripción de la empresa.....	4
1.4.1. Origen y desarrollo.....	4
1.5. Ubicación de la empresa.....	5
1.6. Análisis situacional de la empresa.....	5
1.5.1. Foda de la empresa.....	6
Capítulo II: Marco teórico-conceptual.....	19
2.1. Manuales administrativos.....	20
2.1.1 Concepto.....	20
2.1.2. Importancia.....	21
2.1.3. Clasificación.....	22
2.1.4. Ventajas.....	25
2.1.5. Procesos para elaborar manuales administrativos.....	27

2.2. Manual orgánico funcional .....	30
2.2.1. Concepto.....	30
2.2.2. Importancia.....	31
2.2.3. Ventajas de su utilización.....	31
2.3. Normas generales para preparar organigramas .....	32
2.2.1. Criterios Fundamentales para su preparación .....	32
2.3.2. Clasificación.....	33
2.3.4. Procedimientos para la actualización de los organigramas.....	37
2.4. Manual de procedimientos .....	39
2.4.1. Concepto.....	39
2.4.2. Importancia.....	40
2.4.3. Clasificación .....	41
2.5. Procedimientos administrativos.....	41
2.5.1. Concepto.....	41
2.5.2. Importancia.....	42
2.5.3. Diagramación .....	43
2.6. Marco conceptual .....	46
Capítulo III: Marco metodológico .....	48
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos.....	51
3.5.1. Técnicas de investigación .....	51
2.5.2. Análisis de resultados de la encuesta.....	52
Capitulo IV: Análisis de resultados.....	83
4.1 Guía para la implementación de un manual de normas y procedimientos administrativos. ....	83
Paso 1. Planeación del trabajo .....	83
Paso 2. Aplicación de técnicas de investigación.....	84
Paso 3. Análisis de la información .....	85

Paso 4. Estructuración del manual .....	86
Paso 5. Validación de la información.....	86
Paso 6. Autorización del manual.....	86
Paso 7. Distribución y difusión .....	87
Paso 8. Revisión y actualización.....	87
4.2 Implementación o propuesta. ....	88
4.3 Verificación de hipótesis.....	175
Conclusiones .....	176
Recomendaciones.....	178
Bibliografía .....	180
Anexos .....	183

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>TITULO</b>	<b>Pág.</b>
1:	Matriz foda.....	8
2:	Matriz de factores internos .....	11
3:	Matriz de factores externos.....	14
4:	Variables independiente y dependiente .....	48
5:	Edad de encuestado .....	52
6:	Genero del encuestado.....	53
7:	Tipo de establecimiento.....	54
8:	Ciudad del encuestado .....	55
9:	Tiempo que trabaja su establecimiento con esta empresa .....	56
10:	Aceptación del producto .....	57
11:	Calidad del producto.....	58
12:	Precio de los productos.....	59
13:	Relación a otras empresa la calidad de equipamiento de la industria AFUZ .....	60
14:	AFUZ ofrece créditos .....	61

15: Porcentaje de incrementa la empresa por sus créditos .....	62
16: Atención que brinda el personal de AFUZ .....	63
17: Tiempo de entrega del producto.....	64
18: Entrega de la mercadería es de acuerdo al pedido .....	65
19: Aspectos a mejorar .....	66
20: Edad del encuestado de la empresa .....	67
21: Genero.....	68
22: Estado civil.....	69
23: Puesto de trabajo que desempeña en la empresa.....	70
24: Nivel de educación .....	71
25: Lugar donde vive.....	72
26: Que tiempo trabaja en la empresa .....	73
27: Si existe un manual de normas y procedimientos .....	74
28: Sabe que es un manual de normas y procedimientos .....	75
29: El buen funcionamiento de la empresa se requiere de un manual .....	76
30: Ventajas al implementar un manual de normas y procedimientos.....	77
31: Implementar un manual de normas y procedimientos.....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TITULO	Pág.
1:	Logotipo de la empresa.....	4
2:	Ubicacion de la empresa AFUZ.....	5
3:	Hilo conductor.....	19
4:	Organigrama general .....	34
5:	Organigrama especifico .....	34
6:	Organigrama integral.....	35
7:	Organigrama vertical .....	36
8:	Organigrama horizontal.....	36

9: Edad del encuestado .....	52
10: Genero del encuestado .....	53
11: Tipo de establecimiento .....	54
12: Ciudad del encuestado .....	56
13: Tiempo que trabaja con esta empresa.....	57
14: Aceptación de los productos .....	58
15: Que le parece la calidad del producto.....	59
16: El precio .....	60
17: En relación a otras empresa AFUZ es: .....	61
18: AFUZ le ofrece créditos .....	62
19: AFUZ incrementa por créditos.....	63
20: La atención del personal de AFUZ.....	64
21: Tiempo de entrega de los productos.....	65
22: La entrega es de acuerdo al pedido solicitado.....	66
23: Existe aspectos a ser mejorados .....	67
24: Edad del encuestado .....	68
25: Genero del informante .....	69
26: Estado civil del informante .....	70
27: Puesto de trabajo .....	71
28: Nivel de educación .....	72
29: Lugar donde vive.....	73
30: Tiempo que trabaja en esta empresa.....	74
31: Conoce si existe un manual de normas y procedimientos .....	75
32: Sabe que es un manual de normas y procedimientos .....	76
33: Para el buen funcionamiento de la empresa se requiere de un manual .....	77
34: Ventajas de la implementación de una manual .....	78
35: Implementar un manual de normas y procedimientos.....	79

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<b>No.</b>	<b>TITULO</b>	<b>Pág.</b>
1	Compras de materia prima e insumos.....	130
2	Compras de materia prima e insumos .....	131
3	Compras de materia prima e insumos .....	132
4	Ventas.....	137
5	Devolución de los productos.....	138
6	Almacenamiento.....	144
7	Pedido de materia prima.....	145
8	Recepción de dinero, documentos.....	149
9	Cancelación de dinero.....	150
10	Devolución de dinero.....	151
11	Reclutamiento.....	155
12	Selección.....	159
13	Selección.....	160
14	Diseño del producto.....	169
15	Fabricación del producto.....	174

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>TITULO</b>	<b>Pág.</b>
1:	Símbolos de normas para elaborar diagramas de flujo.....	183
2:	Marco jurídico de la empresa.....	186
3:	Cuestionario de clientes externos de la empresa.....	187
4:	Cuestionario clientes internos de la empresa .....	189

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Una buena administración de una organización privada, permite un correcto manejo de los recursos asignados para su negocio, estableciendo estrategias para alcanzar los resultados deseados, posibilitando establecer y medir la calidad de producto o servicio a través de indicadores, conocer el grado de satisfacción de sus clientes y empleados, la mejora continua y la determinación del grado de rendimiento obtenido durante todo su periodo de servicio.

Los empresarios deben orientarse al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en su negocio, con un servicio eficiente, económico y eficaz que se preste al cliente y a la colectividad, también deberán verificar y controlar que sus recursos económicos y humanos sean inspeccionados de manera apropiada; tratar de que haya un control sistematizado y transparente de todos los recursos de la Empresa, caso contrario debe realizarse los correctivos necesarios para optimizarla.

Es por ello que la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, preocupada por investigar si se está cumpliendo a cabalidad con lo antes mencionado se ve en la necesidad de diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para mejorar la gestión de recursos humanos de su organización, se trabajará con todo el personal de la empresa y clientes, ya que no existe un adecuado control en lo referente a los procedimientos administrativos de la empresa, por cuanto no hay un supervisor que garantice el desempeño eficiente de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Para el estudio y análisis del problema se tomará en cuenta las nuevas normas y reglamentos planteados por las entidades reguladoras de las empresas privadas, buscando siempre el beneficio para el negocio y clientes.

Este tema es interesante ya que se pondrá en práctica toda la capacidad que se acumuló durante la etapa como estudiantes y sobre todo realizar un trabajo de campo en el cual se puede adquirir experiencia que nos ayude a futuro a ser buenos profesionales y servir eficientemente a la sociedad.

Para el desarrollo de la investigación se cuenta con la colaboración del gerente y de todo el personal que laboran en la Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, quienes han manifestado su apoyo para brindar la información requerida en el desarrollo de la presente tesis. Es necesario resaltar el soporte del tutor y manifestar que se cuenta con estudios bibliográficos suficientes.

El resultado obtenido de este trabajo servirá como herramienta para la empresa, ayudará a su propietario en la toma de decisiones, su buen uso garantizará la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en la utilización y la eficacia en su orientación.

#### **1.1.1. Formulación del problema de investigación**

¿Cuál es la factibilidad de diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para mejorar la gestión de los recursos humanos de la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” de la Ciudad de Cuenca?

#### **1.1.2. Delimitación del problema**

El problema está delimitado en su alcance a la factibilidad de diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para mejorar la gestión de los recursos humanos de la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, lo que incidirá directamente en la solución de los problemas administrativos que a diario surgen en los trámites que tiene que gestionar esta empresa; además de satisfacer las necesidades del usuario lo más rápido posible.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para mejorar la gestión de los recursos humanos de la Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” de la Ciudad de Cuenca.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- ❖ Realizar un diagnóstico administrativo de la microempresa.
- ❖ Identificar los factores que inciden negativamente en las normas y procedimientos administrativos.
- ❖ Proponer la creación de normas y procedimientos administrativos.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En respuesta a las nuevas tendencias del mercado en el sector Industrial es necesario conocer nuevos criterios administrativos para que las empresas puedan hacer su gestión adecuadamente sin tener problemas internos que obstruyan su progreso; por lo tanto, se hace necesario e impostergable que “AFUZ”, continúe su accionar como microempresa diseñando eficientemente normas y procedimientos administrativos que le permitan competir con otras organizaciones similares y que sus colaboradores estén a la vanguardia del progreso tanto de la entidad como de ellos mismos. Además permitirá mejorar las actividades del talento humano con el fin de mejorar los procesos de producción.

Con el diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos, “AFUZ” mejorará notablemente la gestión empresarial y proporcionará un aporte práctico debido a que estarán a disposición de sus usuarios, además proporcionará un aporte técnico para administrar adecuadamente todos los recursos de la organización.

## **1.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.4.1. ORIGEN Y DESARROLLO**

La Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, fue fundada el 25 de mayo de 1987 en la Ciudad de Cuenca – Ecuador. Inicio sus actividades de comercio en el barrial blanco con un pequeño local. Fue una iniciativa de su propietario el Sr. Ángel Ulloa quien inició su distribución en la ciudad de Cuenca y sus alrededores. El deseo de superación del propietario lo llevo a comercializar otros productos y a realizar alianzas con empresas como Galo Orbea y representaciones Reinoso.

En el año 2000 con el cambio de moneda debido al feriado bancario la empresa tuvo pérdidas significativas por la revalorización de sus bienes. La cual pudo superarla. Posteriormente debido al su crecimiento se realizó la construcción y ampliación de la infraestructura del negocio, además de realizar convenios con otras empresas. También se realizó la adquisición de los vehículos para la transportación de los productos

En toda la trayectoria de la empresa no se ha tenido problemas en la fabricación y distribución, debido a que se maneja bien el stock y los pedidos.

Con una trayectoria de más de 20 años los productos que ofrece son altamente garantizados y de calidad. Son distribuidos y comercializados en las principales tiendas de electrodomésticos para el hogar del país.

### **1.4.2. RAZÓN SOCIAL**

La Empresa De Equipamiento Industrial “AFUZ”, está a nombre de una persona natural que surge del Gerente Propietario, el Sr. Ángel Ulloa Reinoso, registrado con el RUC N° 0101411783001; se dedica a la producción de electrodomésticos industriales.

El logotipo con el cual representa esta empresa es la siguiente:



**GRAFICO No. 1:** Logotipo de la Empresa

El nombre fue colocado de esa manera en honor a las dos personas que llevan adelante esta Empresa.

AU: Ángel Ulloa

FZ: Fanny Zeas

### **1.5. UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa en donde se realizara la investigación, está localizada en las calles Eloy monje s/n y 25 de marzo, barrio Ricaurte, Ciudad de Cuenca, Provincia de Azuay, Ecuador.



**GRAFICO No. 2:** Ubicación de la Empresa "AFUZ"

### **1.6. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

Es conveniente analizar el universo en que se desarrolla la actividad empresarial, por lo que deben distinguirse dos campos que son evidentes: el interno y el externo, es decir el foda de la Empresa De Equipamiento Industrial “AFUZ”, el mismo que nos permitirá tener una visión de cómo se encuentra actualmente la empresa, para posteriormente realizar un diagnóstico preciso y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos.

### **1.5.1. FODA DE LA EMPRESA**

Para evaluar la idea del negocio en un momento determinado es necesario que se considere tanto el ambiente externo como el interno, ya que el rendimiento se ve afectado siempre por el entorno, en donde se desarrollan un conjunto de factores con características propias.

En el análisis externo se debe evaluar el entorno que rodea a la empresa, con el fin de determinar las fuerzas o fenómenos que colocan a ésta en situaciones positivas o negativas; los cambios que tienen las fuerzas económicas, políticas, culturales, demográficas, jurídicas, tecnológicas, etc. todo esto se refleja en cambios de comportamiento de los consumidores, pues se debe manifestar que el éxito de las empresas depende de la capacidad que tenga para adaptarse al medio externo. El análisis interno consiste en el estudio de los factores que puede controlar la empresa o de las actividades que la empresa desempeña bien o mal; cada organización está conformada por personas, consecuentemente tenemos fortalezas y debilidades, las fortalezas son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa y las debilidades obstaculizan o impiden el desempeño de la organización.

Un adecuado estudio del ambiente interno y externo que interactúan con la organización, combinado con los recursos con que cuenta la misma, se presentan como una importante herramienta que le permitirá a la empresa establecer las oportunidades con que cuenta, las amenazas que podrían atentar su desarrollo, así como las fortalezas y debilidades que se presentan al interior de la misma.

Este análisis oportuno y real le brindará a la empresa la posibilidad de manejar adecuadamente estos factores, con el propósito de utilizarlos en favor de su continuo desarrollo. El objetivo general o la utilidad de este análisis es definir como inciden estas fuerzas y a partir de ello potenciar las posibilidades tratando de: Aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades, para que de esta manera la empresa pueda crecer y desarrollarse en este mercado globalizado y cambiante. Con el propósito de establecer el F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) de la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, se ha recurrido a la utilización de un proceso de investigación que permita identificar los factores antes indicados.

## **SIGNIFICADO DE FODA**

Según (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 1994) Menciona que:

**FODA.-** es una Herramienta para el análisis estratégico que consiste en ubicar, al interior de la organización, las fortalezas y debilidades de cada área; se completa el análisis con la percepción sobre el entorno y entonces se definen las oportunidades y amenazas para la empresa. (pág. 9)

Según (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 1994) menciona que:

- ❖ **Fortalezas.-** “Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrolla positivamente”.
- ❖ **Oportunidades.-** “Factores del entorno que resultan positivos, favorables, explotables”.
- ❖ **Debilidades.-** “Recursos de los que se carece, habilidades que no se posee, actividades que no se desarrollan positivamente”.
- ❖ **Amenazas.-** “Factores negativos del entorno”(pág. 10)

El análisis FODA se obtuvo de la conversación realizada con el gerente de la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”; como también a través de una entrevista y encuesta establecida a los clientes como se indica en el anexo N° 3, las mismas que han sido clasificadas de acuerdo a un orden de prioridad del entrevistador.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente agradable de trabajo.</li> <li>➤ Se cuenta con personal capacitado y vendedores con experiencia.</li> <li>➤ Variedad en el inventario.</li> <li>➤ Competencia leal.</li> <li>➤ Proveedores directos.</li> <li>➤ Capacidad para ofrecer productos de calidad y buen servicio.</li> <li>➤ Buena relación inter empresarial con proveedores.</li> <li>➤ Infraestructura Propia y adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyo del gobierno Nacional para con los comerciantes.</li> <li>➤ Manejo de un mercado donde se es la mejor opción</li> <li>➤ Existencia de una amplia gama de negocios y personas a las cuales se pueden vincular como clientes.</li> <li>➤ Buena credibilidad en el sector financiero, lo cual ofrece oportunidad para obtener recursos.</li> <li>➤ Negocios virtuales y sistemas de comunicación baratos por internet.</li> <li>➤ Existen segmentos de mercado no explotados por la empresa.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carencia de reglamentación interna específica.</li> <li>➤ No cuenta con un manual Orgánico- funcional detallado.</li> <li>➤ No posee un Manual de normas y reglamentos internas.</li> <li>➤ Carencia de manual de procedimientos.</li> <li>➤ Los competidores tienen mejor acceso a los canales de distribución.</li> <li>➤ Baja calidad del empaque para sus productos.</li> <li>➤ Bajo nivel de comunicación entre departamentos</li> <li>➤ Inexistencia misión visión, valores y políticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incremento de la competencia.</li> <li>➤ Aparición de nuevas marcas no reconocidas de menor precio y calidad.</li> <li>➤ Aumento de la delincuencia</li> <li>➤ Creación de nuevas regulaciones del estado.</li> <li>➤ Alto nivel de desempleo, por lo que reduce el número y poder de compra de los actuales y potenciales consumidores.</li> <li>➤ Competencia desleal por parte del sector informal.</li> </ul>

**CUADRO No. 1: MATRIZ FODA**

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Fuente:** Datos proporcionado por la Gerencia de Equipamiento industrial “AFUZ”

## MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Para realizar la matriz se considera lo siguiente:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”.
2. Establecer una ponderación a cada variable que oscila entre:

SIN IMPORTANCIA	0.00
MUY IMPORTANTE	1.00

Nota: la suma de dichas ponderación debe totalizar 1.0

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor:

DEBILIDAD GRAVE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA IMPORTANTE	4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.00 a otro alto de 4.00, siendo 2.50 el resultado promedio; los resultados mayores que 2.50 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.50 muestran una organización con debilidades internas.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZA</b>			
➤ Ambiente agradable de trabajo.	0.07	3	0.21
➤ Se cuenta con personal capacitado y vendedores con experiencia.	0.06	3	0.18
➤ Variedad en el inventario.	0.06	3	0.18
➤ Competencia leal.	0.07	4	0.28
➤ Proveedores directos.	0.05	3	0.15
➤ Capacidad para ofrecer productos de calidad y buen servicio.	0.06	4	0.24
➤ Buena relación inter empresarial con proveedores.	0.05	3	0.15
➤ Infraestructura propia y adecuada.	0.07	3	0.21
<b>DEBILIDADES</b>			
➤ Carencia de reglamentación interna específica.	0.07	2	0.14
➤ No cuenta con un manual Orgánico-funcional detallado.	0.06	1	0.06
➤ No posee un			

Manual de normas y reglamentos internas.	0.07	1	0.07
➤ Carencia de manual de procedimientos.	0.06	1	0.06
➤ Los competidores tienen mejor acceso a los canales de distribución.	0.06	2	0.12
➤ Bajo nivel de comunicación entre departamentos	0.06	2	0.12
➤ Baja calidad del empaque para sus productos	0.06	2	0.12
➤ Inexistencia misión visión, valores y políticas.	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.36</b>

**CUADRO No. 2: MATRIZ DE FACTORES INTERNOS**

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Fuente:** Datos proporcionado por la Gerencia de Equipamiento industrial “AFUZ”.

De acuerdo al análisis de las fortalezas y debilidades, se puede llegar a la conclusión que la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, ha alcanzado el 2.36 en los resultados promedio; indicando que la empresa posee una debilidad interna, la misma que hace necesario la elaboración y uso de manuales administrativos.

**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS**

Los procedimientos para la construcción de una matriz de evaluación de Factores Externos, son los siguientes:

1. Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la Empresa de Equipamientos Industrial “AFUZ”.
2. Determinar una ponderación a cada factor que oscila entre

SIN IMPORTANCIA 0.00

MUY IMPORTANTE 1.00

Nota: La suma de dicha ponderación debe totalizar 1.0

3. Asignar una calificación de uno a cuatro a cada factor

AMENAZAS IMPORTANTE	1
AMENAZA MENOR	2
OPORTUNIDAD MENOR	3
OPORTUNIDAD IMPORTANTE	4

4. Aumentar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

El resultado total ponderado más alto posible para una empresa es 4.00 y el resultado ponderado menor posible es 1.00; el resultado ponderado promedio es por tanto 2.50; un resultado de 4.00 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1.00 mostraría una empresa que está en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
➤ Apoyo del gobierno nacional para con los comerciantes.	0.07	4	0.28

➤ Manejo de un mercado donde se es la mejor opción	0.06	3	0.18
➤ Existencia de una amplia gama de negocios y personas a las cuales se pueden vincular como clientes.	0.07	4	0.28
➤ Buena credibilidad en el sector financiero, lo cual ofrece oportunidad para obtener recursos.	0.05	3	0.15
➤ Negocios virtuales y sistemas de comunicación baratos por internet	0.07	3	0.21
➤ Existen segmentos de mercado no explotados por la empresa	0.07	4	0.28
<b>AMENAZAS</b>			
➤ Incremento de la competencia.	0.10	1	0.10
➤ Aparición de nuevas marcas no reconocidas de menor precio y calidad.	0.07	1	0.07
➤ Aumento de la delincuencia	0.05	2	0.10

➤ Alto nivel de desempleo, por lo que reduce el número y poder de compra de los actuales y potenciales consumidores.	0.10	1	0.10
➤ Creación de nuevas regulaciones del estado.	0.07	1	0.07
➤ Competencia desleal por parte del sector informal.	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.02</b>

**CUADRO No. 3: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS**

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Fuente:** Datos proporcionado por la Gerencia de Equipamiento industrial “AFUZ”.

Una vez realizado el análisis de las Oportunidades y Amenazas de La Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, ésta ha obtenido un resultado promedio de 2.02, llegando a la conclusión que la empresa debe mejorar sus oportunidades externas.

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

**DISTRIBUCIÓN FÍSICA:** Podemos identificarla como distribución por línea en serie, pero no guarda los principios para que este tipo de distribución sea la más óptima, puesto que tanto maquinaria, herramientas, materiales deben estar colocados en una forma secuencial de operaciones para el proceso de fabricación, lo cual incide en demoras y pérdidas de movimiento. La distribución actual que utiliza la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, no está acorde con los nuevos procedimientos y las nuevas técnicas que se debería utilizar para obtener una producción efectiva.

**EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA:** La empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, actualmente cuenta con un Gerente, es el representante legal, responsable del manejo administrativo y en cuyas gestiones entre otras está controlar el buen

desenvolvimiento y desempeño de las actividades internas y externas de la empresa, es el máximo nivel jerárquico en la organización. Define estrategias para la empresa que le aseguren a ésta un desempeño exitoso a largo plazo. Responsable por la planificación, dirección, coordinación, supervisión y control de las operaciones empresariales, de manera que garantice el cumplimiento de su misión y sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Cuenta también con una secretaria contadora, la misma que se dedica a realizar actividades propias de una secretaria, a llevar la contabilidad e inventarios existente en la empresa; una vendedora cuya función principal es la de mantenerse en contacto con los clientes, el de entregar puntualmente los pedidos solicitados; como también el de guardar el producto terminado que llegan del departamento de empaque.

Según mi punto de vistas: Una de las principales debilidades de la empresa de Equipamiento Industrial AFUZ, es la inexistencia de planeación estratégica dentro de la misma, es por ello que he optado por elaborar las generalidades básicas que debe tener la empresa de acuerdo a su función y características.

### **Misión**

La misión es la razón de existir de una organización, es la finalidad por la cual fue creada y es lo que debe luchar para conseguirlo. Expresa los objetivos y las normas con las que la empresa opera.

Según (Pablo, Julio, Francisco, & Rafael, 2001) la “misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía” (Pág. 244)

**La misión de la empresa de Equipamiento Industria “AFUZ” es:**

### **Misión**

Ser la empresa líder en producción y comercialización de electrodomésticos industriales, entregando a sus clientes, productos de servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas. Partiendo de sólidos principios, mantener altos estándares de calidad y eficiencia, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de nuestra organización, direccionados a nuestros mercados de desarrollo para ser competitivos y generar valor agregado a todos nuestros productos y servicios.

## **Visión**

El diseñar una visión de futuro implica identificar hacia dónde quiere llegar la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Según (Franklin F. , 2004) La visión constituye la etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito. (Pág. 3).

### **La visión de la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” consiste en:**

“AFUZ” se prepara como una empresa líder e innovadora a nivel local, nacional e internacional en la producción y comercialización de electrodomésticos industriales. Nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos productivos. Asegurar la confianza y al calidad de vida de nuestros colaboradores, además de mantener los índices de crecimiento de la organización, serán el mejor soporte para alcanzar nuestros objetivos.

## **Valores**

Son los principios que van a caracterizar el comportamiento de aquellas personas que formen parte de la organización y los cuales van a crear una identidad y cohesión.

Según (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 1994) Son el conjunto de creencias acerca de lo que es verdadero o falso, importante o no importante que se conservan y apoyan conscientemente. (Pág. 72)

### **Los valores de la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” son:**

- ❖ Cada trabajador es importante para la empresa
- ❖ **Puntualidad:** ser diligente en el cumplimiento de la tareas entregada del producto.
- ❖ **Respeto:** Todos los compañeros de trabajo deben respetarse y compartir sus experiencias, evitando problemas personales.
- ❖ **Trabajo en equipo:** contar con la colaboración y la voluntad de cada uno de los empleados para cumplir los objetivos.

- ❖ **Equidad:** mantener un buen trato a todos los trabajadores por igual para que exista justicia.
- ❖ **Honradez:** todo el personal debe ser honesto iniciando por sus actos y terminando por las cosas materiales.
- ❖ **Compromiso:** Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros, participando activamente con la organización para el cumplimiento de sus objetivos.
- ❖ **Servicio:** Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos, propiciando una relación continua duradera.
- ❖ **Calidad:** Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
- ❖ **Desarrollo:** Fomentar el interés por la preparación y la actualización personal y promover el desarrollo de nuestros colaboradores.

## **Políticas**

Las políticas son internas propias de la empresa a las cuales se tienen que regir a jefes, empleados, clientes, proveedores y público en general, las políticas que tiene esta empresa deben ser cumplidas por todo el personal.

Según (Gomez C. G., Planeación y Organización de Empresa , 1994) Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades (Pág. 381)

### **1. Días de Trabajo.**

La empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, labora 6 días a la semana de lunes a viernes con un horario ininterrumpido de 8:00 a 17:00, y los días sábados de 8:00 a 13:00, con diferentes horarios de almuerzo para el personal.

### **2. Trabajadores.**

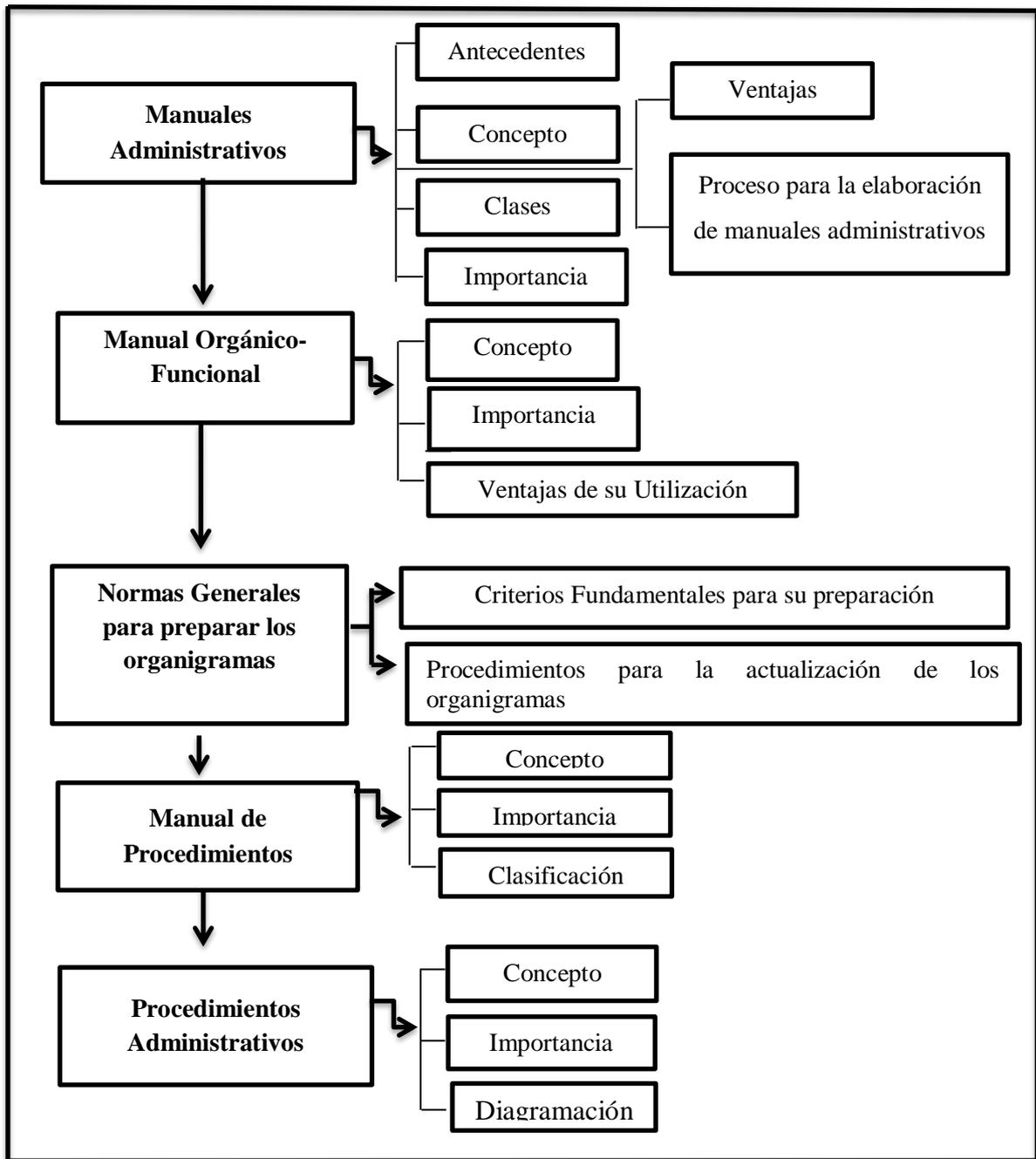
- Puntualidad.
- Trabajar con el uniforme adecuado.
- No llegar en estado etílico.
- En caso de falta avisar inmediatamente.
- Brindar un servicio cordial al cliente.

- Cuidar la maquinaria y las herramientas asignadas por los jefes.
- En caso de pérdida de las herramientas se descontara del sueldo.
- En caso de que se requiera trabajar horas extras lo deben hacer.
- Brindar una excelente imagen fuera de la empresa.
- Respetar a sus jefes alternos.
- Colaborar con sus compañeros de trabajo.

### **Jefes.**

- ❖ Puntualidad.
- ❖ Brindar seguridad a sus trabajadores.
- ❖ Asignar herramientas en buenas condiciones.
- ❖ Tener una estructura adecuada para la realización de los trabajos.
- ❖ Mantenerse al día en el pago de los sueldos, seguros de los empleados.
- ❖ Cumplir con las exigencias de los clientes en cuanto al servicio, pago, tiempo.
- ❖ Dar una buena imagen de la empresa.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL



**GRAFICO No 3: HILO CONDUCTOR**

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

## 2.1. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Para conocer la historia de los manuales administrativos hay que remontarnos, en primer lugar, a sus inicios como intentos formales o publicaciones y, posteriormente, como un instrumento más técnico y breve, alrededor del siglo XIX.

Los primeros intentos fueron las publicaciones como circulares, memorándum e intrusiones internas. Se consideran antecesores porque fueron las primeras en donde se informaba al personal sobre algún asunto determinado o alguna acción que debían llevar a cabo.

Surgen por la necesidad de instruir e informar. Durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla.

Surgieron a mediados del siglo XIX. (Duhalt Krauss, 1968)(Pág. 21) y (Rodriguez V. J., 2002)(pág. 54) afirman que “los manuales como instrumento administrativo datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal cuando estaba al frente de batalla”.

En pleno siglo XXI: “todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etcétera”. (Rodriguez V. J., 2002)(Pág. 55).

### 2.1.1 CONCEPTO

**MANUAL ADMINISTRATIVO.-** es un libro que se tiene a la mano, es un compendio, es decir una recolección de textos catalogados y fácilmente localizados. En la administración, el manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto procedimientos, nomás de servicio, etc. (Chiavenato, Introducion a la Teoria General Administrac, 1996) (Pag.90)

**MANUAL ADMINISTRATIVO.-** según (Franklin F. , 2004) nos dice que: son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, sistemas, procedimientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Pag.170).

**MANUAL ADMINISTRATIVOS.-** “es un documento en el que se encuentra de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”. (Rodriguez J. , 1995)(Pag.57).

**MANUAL ADMINISTRATIVOS.-** un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma ordenada una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. (Reyes, 1981)(Pág. 177)

**MANUAL ADMINISTRATIVOS.-** Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/ o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo. (Duhalt Krauss, 1968)(pág. 20).

**MANUAL ADMINISTRATIVO.-** Según mi punto de vista es una herramienta de fácil conducción, que contiene información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente.

### **2.1.2. IMPORTANCIA**

(Chiavenato, Introducion a la Teoria General Administrac, 1996) Menciona:

Como el tiempo y al crecer la empresa, el volumen de textos dispersos, se toman tan grandes que las personas encuentran gran dificultad en la localización para su consulta, quedan con dudas sobre cómo proceder en determinados asuntos y sobre la forma de como ejecutar su trabajo de acuerdo con las exigencias de la empresa. Ahí surge la necesidad de los manuales y de las normas de servicios. (Pág. 89).

(Rodriguez J. , 1995) Menciona:

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporciona un arreglo fácil de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encajar su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado pueda contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de buenas relaciones con otro empleados de empresa. (Pag.58).

(Gomez L. , 1996) Menciona:

Es tal su importancia que dentro incluso algunas sugerencias que dentro de la empresa haya una unidad de trabajo especializado en el estudio de sistemas de organización , por lo menos buscar un servicio de consulta externa, de modo que haya una revisión

constante y se hagan las actualizaciones pertinentes: “ una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hacen evidente la necesidad de contar con un programa de revisión de sus sistemas y en ese orden se hacen evidente la necesidad de contar con un programa de revisión de sus sistemas, métodos y procedimientos en ejecución operativa, que permita descubrir evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es asimismo importante contar dentro de las empresas con un área especializada en el estudio de sistemas de organización, en su caso, utilizar el servicio de consultoría externa. (Pag.377).

### **2.1.3. CLASIFICACIÓN**

(Rodriguez J. , 1995), Menciona que los organismos diferentes (públicos y privados tiene necesidades diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta a la pregunta:

¿Cuál es el propósito que ha de lograr?

Clases de manuales administrativos

#### **1.- Por su contenido**

- ✓ Manual de historia de organigramas
- ✓ Manual de organización
- ✓ Manual de políticas
- ✓ Manual de procedimientos
- ✓ Manual de contenido múltiple
- ✓ Manual teórico.

#### **2.- Por su función específica**

- ✓ Manual de producción
- ✓ Manual de compras
- ✓ Manual de ventas
- ✓ Manual de finanzas
- ✓ Manual de contabilidad
- ✓ Manual de crédito y cobranza
- ✓ Manual de personal
- ✓ Manual generales

A continuación se mencionan las características de manera resumida de cada uno de los manuales.

1. Por su contenido. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias.

❖ **Manual de historia.** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo. Sus comienzos, crecimiento, logros, administración posiciona actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motivo al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

❖ **Manual de organización.** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.

❖ **Manual de políticas.** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer la organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

❖ Una adecuada definición de política y su establecimiento por escrito, permitirá:

- 1) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- 2) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- 3) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

❖ **Manual de procedimientos.** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos prescritos al realizar su trabajo.

❖ **Manual de contenido Múltiple.** Cuando el volumen de actividades de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifica la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente de este tipo de manual. Un ejemplo del manual de contenido múltiple es el de “políticas y procedimientos”, el de historia y organización, en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. .

## 2) Por función específica

**Manual de producción.** La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, la fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

**Manual de compras.** El proceso de compras debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de las compras, definir función de las compras, los métodos a utilizar que efectúen sus actividades este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

**Manual de ventas.** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas, procedimientos, controles, etc.)

**Manual de finanzas.** Consiste en asentar escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quien en la organización estén logrados con manejo de dinero, protección de bienes y suministros de información financiera.

**Manual de contabilidad.** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora con fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.

**Manual de crédito y cobranzas.** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puedan contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de operaciones de crédito entre otros.

**Manual de personal.** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal los manuales de personal pueden contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal lineamiento para el manejo de conflicto personal, política de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitaciones entre otros.

**Manual técnico.** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa

responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esta función.

**Manual de adiestramiento o instructivo.** Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

Según mi punto de vista en el caso de la empresa de Equipamiento Industria “AFUZ” se realizará los manuales organizacionales y de procedimientos, ya que los manuales de organización son los instrumentos administrativos que exponen detalladamente la estructura de un organismo y señala los puestos y la relación que existe entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las áreas, los canales de comunicación y coordinación de una organización y los manuales de procedimientos contienen la secuencia cronológica de pasos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción de las operaciones y de las actividades de manera narrativa, o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas, cuadros y dibujos.

Al elaborar estos dos tipos de manuales se facilitará el adiestramiento y se obtendrá una mayor y mejor toma de decisiones por parte del Gerente como también por parte de todos y cada uno de los empleados que laboran en Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, siendo esto algo muy importante ya que al conocer las actividades que cada uno desempeña se sentirán augusto los colaboradores en su puesto de trabajo y no existirá pérdida de tiempo por no conocer las labores a desempeñar.

#### **2.1.4. VENTAJAS**

Retomando que los manuales administrativos son un instrumento básico dentro de la planeación, que son un medio de comunicación, con los que podemos alcanzar los objetivos propuestos, todo esto nos da un sin fin de ventajas, tanto en el ámbito institucional como en el laboral.

Distintos autores principalmente (Franklin E. B., 1997), (Duhalt Krauss, 1968), (Terry G. R., 1978), (Rodriguez V. J., 2002), Coinciden en las diversas ventajas que los manuales administrativos nos ofrecen; entre ellos mencionamos las siguientes:

1. Se visualiza en conjunto a la organización.
2. Los empleados tienen conocimientos de sus funciones dentro del organismo.

3. El trabajo se realiza mejor.
4. Permite la unificación en el trabajo.
5. Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos.
6. Facilita la integración del personal de nuevo ingreso.
7. Determina responsabilidades tanto humanas como de cada unidad.
8. Establece grados de autoridad.
9. Promueve el aprovechamiento de recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos).
10. Sirve para informar u orientar.
11. Elimina la incertidumbre y duplicación.
12. Disminuye la carga de supervisión.
13. Simplifica el trabajo y el control de costos.
14. Evita las implementaciones de procedimientos incorrectos.
15. Presenta lo que se está haciendo.
16. Facilita el aprendizaje.
17. Funge como un medio simple y eficaz.
18. Facilita la selección de empleados.
19. Ayuda a controlar el cumplimiento de las actividades.
20. Representa una fuente de consulta directa.
21. Permite alcanzar los objetivos de la empresa.
22. Es una guía.
23. Se conoce la historia, organización, procedimientos y políticas de la empresa.
24. Da una visión introspectiva de la tradición y pensamiento de la empresa.
25. Hace que el empleado tenga un sentido de pertenencia.
26. Ayuda a las relaciones públicas.
27. Ahorra muchas consultas.
28. Incluye declaraciones de objetivos.
29. Proporciona soluciones rápidas.
30. Ayuda a las mejores relaciones laborales.
31. Permite la reflexión.
32. Muestra a partir de diagramas y cuadros como se ha de llevar a cabo el trabajo.
33. Auxilia para obtener el control deseado de los esfuerzos de los empleados.
34. Da la posibilidad de sistematizar las experiencias y conocimientos del trabajador.

Según mi punto de vista Considerando lo anterior, la principal ventaja de los manuales administrativos es la de informar. De este modo, todo resulta una cadena, es decir, los colaboradores pueden contar con información desde cómo surgió la empresa hasta cómo realizar sus actividades, da como resultado un sentido de pertenencia y cooperación, lo cual se ve reflejado en el ambiente de trabajo, ya que las relaciones jefe-subordinado son más provechosas. Se ahorra tiempo en las actividades, se sabe el quién, el cómo y el porqué, es decir, el jefe y los empleados saben qué van a hacer y cómo lo van a lograr.

### **2.1.5. PROCESOS PARA ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Según (Franklin F. , 2004) menciona que existen siete pasos para elaborar los manuales administrativos a ente ellos están los siguientes:

1. Diseño del Proyecto.
2. Responsables.
3. Delimitación del universo de estudio.
4. Estudio Preliminar.
5. Fuentes de Información.
6. Preparación del Proyecto.
7. Presentación del Manual a las autoridades competentes.

A continuación se mencionan las características de manera resumida de cada uno de los Pasos.

**Responsable:** en esta fase es importante definir un coordinador y un equipo técnico que dirija el proceso para facilitar la integración de la información de manera estructurada.

#### **Cualidades de personas que integran el equipo de trabajo:**

- a. Buen manejo de la relaciones humanas.
- b. Conocimiento solido de la estructura organizativa, las funciones, los procesos, y el personal de la organización.
- c. Experiencias en estudio y/ trabajos similares.

### **Delimitación del universo de estudio**

- ❖ Evaluar el nivel técnico requerido para manejar contenidos.
- ❖ Carga de trabajo.
- ❖ Jerarquía de necesidades de acuerdo con las prioridades de la organización.

**Estudio preliminar.-** es necesario conocer en forma general diferentes aspectos tales como:

- a. Procesos
- b. Funciones
- c. Actividades del área o áreas donde se va actuar.

### **Para determinar:**

- Estrategia global para levantar la información.
- Identificar sus fuentes
- Actividades por realizar
- Magnitud y alcance de proyecto
- Instrumentos requeridos
- Prever acciones y estimar recursos necesarios para efectuar el estudio

### **Fuentes de información:**

#### **Externas:**

- ❖ Organizaciones del mismo sector.
- ❖ Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- ❖ Organizaciones internacionales que formulan pautas para estandarizar acciones y orientar aspectos de competitividad.
- ❖ Organizaciones normativas que dictan lineamientos y otros.
- ❖ Proveedores
- ❖ Clientes
- ❖ Mecanismos de información.

#### **Fuentes internas:**

Archivo de la organización

- ✓ General
- ✓ De áreas de estudio

Directorios y Empleados (que se relacionan directa o indirectamente con las áreas de estudio)

- ✓ Personal directo
- ✓ Personal de nivel medio
- ✓ Personal operativo

Preparación de proyecto

Formulación de propuestas técnicas:

- a. Naturaleza
- b. Alcance
- c. Antecedentes
- d. Objetivos
- e. Estrategias
- f. Justificación
- g. Acciones
- h. Recursos
- i. Costo
- j. Resultados
- k.** Información complementaria

**Programa de trabajo:**

- a. Identificación
- b. Responsables
- c. Áreas
- d. Clave
- e. Actividades
- f. Fases
- g. Calendario
- h. Representación grafica
- i. Formato
- j. Reportes de avance
- k. Periodicidad

## **Presentación del manual a las autoridades competentes:**

- a. Los participantes
- b. Al responsable de su autorización(Pag.188-1994)

Según mi punto de vista En casi todos los casos que una empresa quiera elaborar un manual, éstos constituyen una tarea costosa, duradera y progresiva; el proyecto deberá elaborarse en los formatos que para tal fin son preparados, las autoridades administrativas son las que comunican a las diversas unidades de trabajo la manera en que se obtendrá la información necesaria para la integración del Manual, las técnicas de investigación que se utilizarán y la forma en que deberán participar las personas en su elaboración.

## **2.2. MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL**

### **2.2.1. CONCEPTO**

Según (Reyes Ponce, 1976) menciona:

**El Manual orgánico funcional.-** es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica.

**El Manual orgánico funcional.-** describe las funciones específicas a nivel de cargos y a nivel de Unidad Orgánica, además proporciona información a los directivos y funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización.

La finalidad del Manual Orgánico Funcional constituye en un instrumento de gestión Institucional que orienta a los trabajadores en la ejecución de las funciones específicas y responsabilidades. (Pág. 66)

Según (Gomez Ceja, 2001) Menciona que:

**El manual orgánico funcional.-** es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de las áreas o unidades administrativas en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que compone una empresa u organización para el logro de sus objetivos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. (Pág. 381)

**Manual orgánico funcional.-** Según mi punto de vista es un documento que da a conocer de manera completa la distribución orgánica de una empresa, por lo que es importancia para la comunicación con todos los colaboradores, por medio de este manual se grafica las interrelaciones que deben existir entre las distintas unidades.

### **2.2.2. IMPORTANCIA**

Todas las organizaciones independientemente de su naturaleza o actividad de trabajo requieren un marco de actuación para funcionar, este marco viene a constituir la estructura orgánica, que no es más que una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, atendiendo al objeto por el que fue creado.

Según (Gomez Ceja, 2001): Los manuales organizacionales se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización; se elaboran ordinariamente como base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro; comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás. (Pág. 381)

Según mi punto de vista La representación gráfica que tiene, se la conoce como organigrama, el mismo que es la manera más sencilla de representar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

### **2.2.3. VENTAJAS DE SU UTILIZACIÓN**

Según (Gomez Ceja, 2001)

Entre las principales ventajas que proporciona el uso de los manuales organizacionales, se puede mencionar las siguientes:

- ❖ Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- ❖ Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- ❖ Muestra quién depende de quién.
- ❖ Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- ❖ Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- ❖ Son un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una empresa
- ❖ Proporciona una imagen formal de la organización
- ❖ Constituyen una fuente de consulta oficial
- ❖ Facilitan en conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.

### 2.3. NORMAS GENERALES PARA PREPARAR ORGANIGRAMAS

Según (Franklin B. , 2009) menciona que:

#### 2.2.1. Criterios Fundamentales para su preparación

- ❖ **Precisión:** En los organigramas las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud
  - ❖ **Sencillez:** Deben ser lo más simple posible para representar la estructura en forma clara y comprensible
  - ❖ **Uniformidad:** En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
  - ❖ **Presentación:** Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicios, en función de su objetivo.
  - ❖ **Vigencia:** Para conservar su validez técnica deben mantenerse actualizados.
- (Pág. 78)

Es importante hacer mención acerca de lo que son los organigramas; como también su clasificación; es así que un organigrama según (Franklin B. , 2009) “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. (Pag.78)

(Gomez Ceja, Planeacion y Oganizacion de Empresa , 2001) **Organigrama.-** Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

(Raul & Ferrari, 1971) **Organigrama.-** Es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestos y relacionadas sus partes.

**Los organigramas.-** Según mi punto de vista son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, es porque representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional, porque nos permite establecer división de funciones, de niveles jerárquicos, permite conocer las líneas de autoridad y responsabilidad; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

### 2.3.2. CLASIFICACIÓN

Según (Franklin B. , 2009) menciona:

Los organigramas tienen una gran variedad, dependiendo el estilo de empresa y la necesidad existente.

#### **POR SU NATURALEZA**

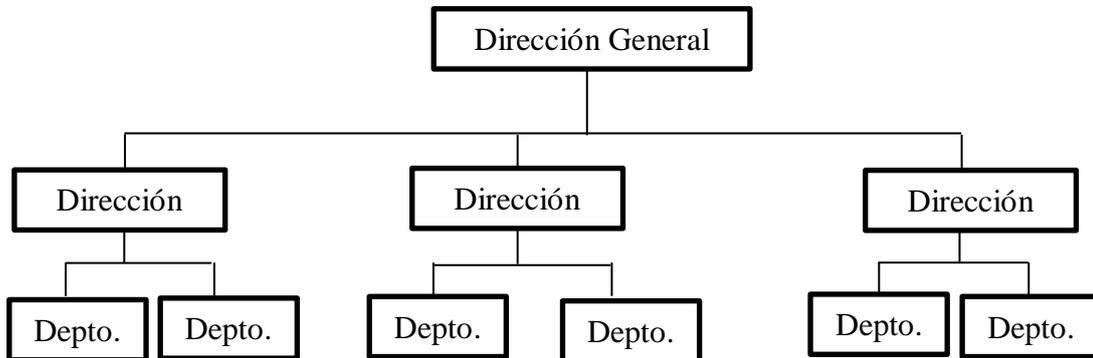
**Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, o también a una sola área o unidad de la empresa

**Macro administrativos:** Involucra a más de una organización

**Mesoadministrativo:** Contemplan a todo un sector administrativo o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

#### **POR SU ÁMBITO**

Generales: Contienen información representativa de una empresa hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características. (Pág. 80)

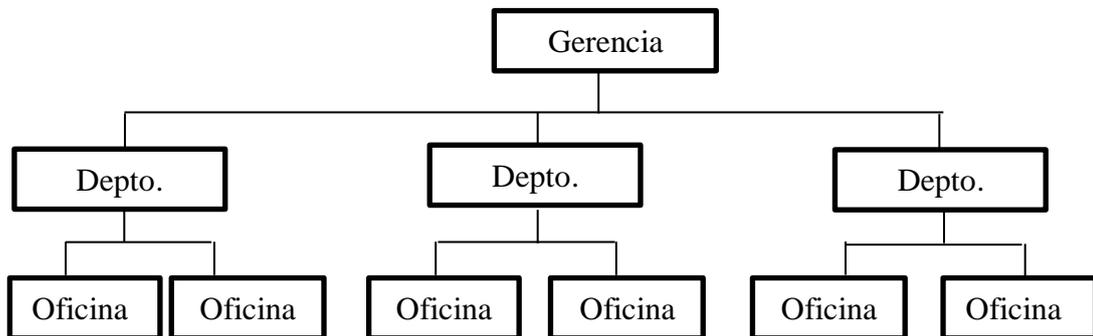


**GRAFICO No. 4: ORGANIGRAMA GENERAL**

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

### **Específicos**

Muestra en forma particular la estructura de un área de la organización. (Pág. 80)

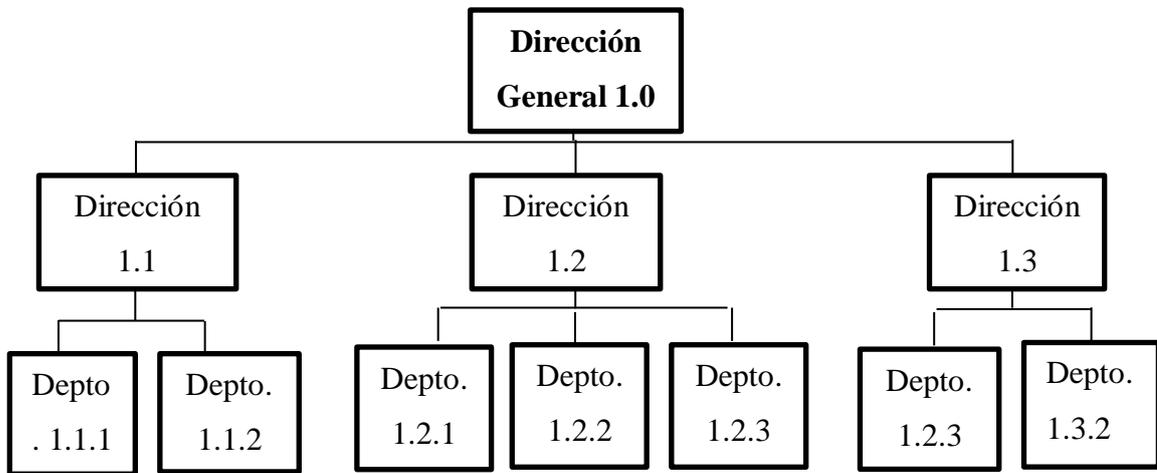


**GRAFICO No. 5: ORGANIGRAMA ESPECIFICO**

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

### **POR SU CONTENIDO**

- ✓ **Integrales:** Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencias. (Pág. 81)



**GRAFICO No. 6: ORGANIGRAMA INTEGRAL**

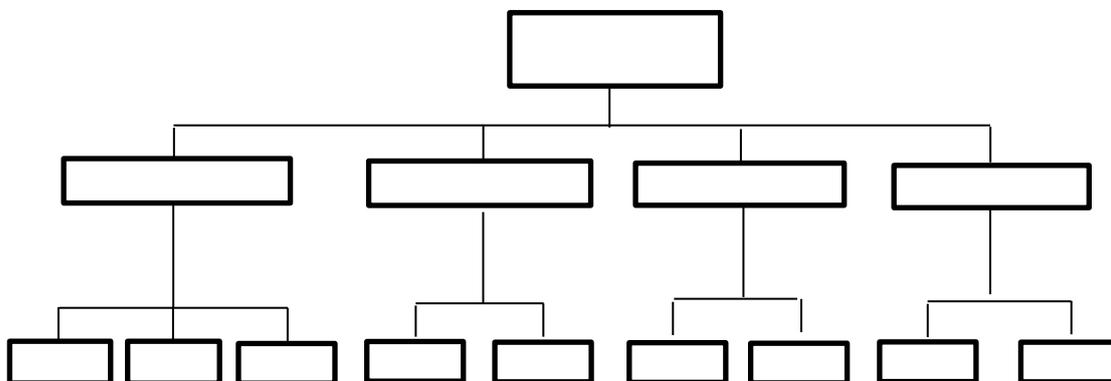
**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

- ✓ **Funcionales:** Incluyen en el diagrama de organización además de la unidades y sus interrelaciones las principales funciones que tienen asignada.
- ✓ **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias, también pueden incorporar el nombre de las personas que ocupan las plazas. (Pag.81)

### **POR SU PRESENTACIÓN**

**Verticales:** En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

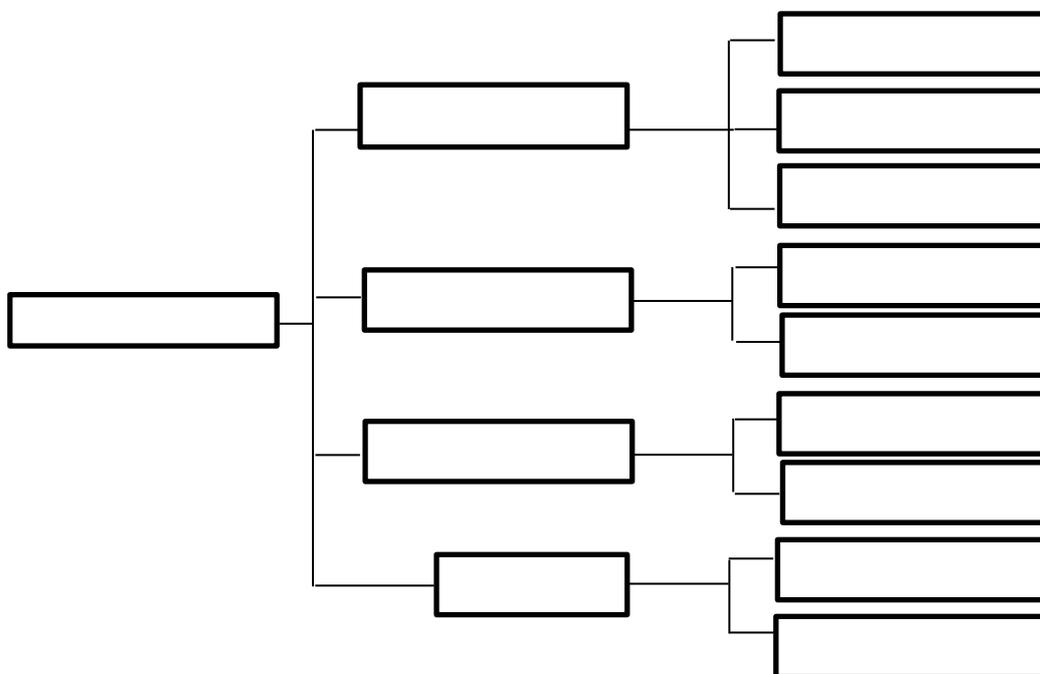
De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. (Pág. 81- 83)



**GRAFICO No. 7: ORGANIGRAMA VERTICAL**

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Horizontales:** Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. (Pag.84)



**GRAFICO No. 8: ORGANIGRAMA HORIZONTAL**

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Mixtos:** La representación utiliza combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación, se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades.

**De bloque:** Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados.

**Organigramas Circulares:** Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

#### **2.3.4. Procedimientos para la actualización de los organigramas**

Según (Franklin B. , 2009) nos dice que:

Los pasos básicos para preparar organigramas son los siguientes:

##### **1. Autorización para realizar el estudio**

Esta autorización debe emanar del título de la organización apoyando por los niveles de decisión, en especial por el responsable del órgano administrativo.

##### **2. Integración del equipo de trabajo**

La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que conviene seleccionar el equipo que se asignara a este efecto. Para afirmar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse a personal de apoyo en las siguientes especificaciones:

- ❖ Presentación personal y forma de solicitar la información.
- ❖ Opciones para concentrar avances.
- ❖ Mecanismos de supervisión y coordinación.
- ❖ Revisión y depuración de propuestas.

En el caso de trabajo muy específico y de poca complejidad no se necesita integrar un equipo; basta con designar a un responsable de llevarlos a cabo.

##### **3. Determinación del programa de trabajo**

Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsable, acciones, alcance, etc. Asimismo, debe incluir una gráfica de Gantt, una red o ambas para dar seguimiento y controlar las acciones.

#### **4. Captación de información**

Esta etapa se cumple pro medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios y/o área que interactúan, con las unidades estudiadas. También puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde por medio de la investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de organización.

La información que debe reunirse con este propósito se refiere a lo siguiente:

- ✚ Los órganos que integran dichas áreas.
- ✚ El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- ✚ Las relaciones que guardan entre ellos.
- ✚ La naturaleza de estas relaciones.
- ✚ Las funciones que realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazos que los integran.
- ✚ Los beneficios que se espera obtener.

#### **5. Clasificación y registro de la información**

El trabajo de clasificación y registro debe centrarse en formatos que permitan un manejo ágil y que podría ordenarse en carpetas como documentos fuente. Su procesamiento considera el empleo de equipos de cómputo, en específico paquetería desarrollada para diseño y/o presentación, hojas de cálculo o procesadores de texto con la opción de manejo gráfico y base de datos.

#### **6. Análisis de información**

Es necesario examinar críticamente los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

#### **7. Diseño del Organigrama**

Integración del documento con las opciones de estructura específica.

(Pág. 97-99)

Según mi punto de vista se puede decir que los manuales organizacionales y en este caso los organigramas muestran las líneas de autoridad para la toma de decisiones; muchas de las ocasiones el simple hecho de presentar a la organización en una gráfica puede mostrar las incongruencias y complejidades, lo cual facilita que se realice alguna corrección. Organizar implica desarrollar una estructura adecuada para un desempeño eficaz, para que funcione esta estructura es necesario poner en práctica los principios en los que se basa la empresa; se debe también manifestar que no hay una forma ideal de elaborar los organigramas ni los manuales organizacionales, sino más bien que todo depende de la situación en la que nos encontremos.

## **2.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **2.4.1. CONCEPTO**

(Rodríguez J. , 1995) Nos dice que:

**Los procedimientos administrativos.-** son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisa la forma sistemática de hacer determinado proceso de rutina.

En el manual de procedimientos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con “diagramas” a base de símbolos para aclarar los pasos. (Pag.105)

**Manual de Procedimientos.-** También se les denomina manuales de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas y e implementar estrategias en una organización. (Franklin F. , 2004)(Pág. 172)

**Manual de Procedimientos.-** es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluyen además los puestos o unidades

administrativas que intervienen, precisamente su responsabilidad y participación. (Ceja, 2002) (Pág. 125)

**Manual de Procedimientos.-** es útil permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. (Quiroga, 1988) (pág. 192)

**Manual de Procedimientos.-** describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere. (Rusenias, 1999)(pág. 202)

**Manual de Procedimientos.-** Según mi punto de vista es un instrumento administrativa útil e necesaria para el logro de las metas y de los objetivos institucionales, toda vez que con éste las dependencias, organismos auxiliares podrán desempeñar de la mejor manera las actividades de forma más ordenada y eficiente.

#### **2.4.2. IMPORTANCIA**

La importancia del manual de Procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades señalando quien, como, cuando y para qué han de realizarse. (Rodriguez J. , 1995)(Pág. 106-107)

Busca delimitar todos los procesos que se realizan en la empresa con el fin de eficientarlos y así contribuir al cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo con (Franklin B. F., 2002), existe la necesidad de elaborar un manual de procedimientos cuando se presenta, entre otros, cualquiera de los siguientes casos:

- ❖ Que existan tramites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de manera que se fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- ❖ Que resulte conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los tramites y procedimientos para lo cual resulten indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- ❖ Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas.
- ❖ Que se vaya a establecer un sistema de información, o bien modificar el ya existente, y se necesita conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos,

ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de esta.

Los manuales de procedimientos nos ofrecen una serie de posibilidades para la mejora de las actividades.

### **2.4.3. CLASIFICACIÓN**

De acuerdo a (Rodríguez J. , 1995) menciona que los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de oficinas y manuales de procedimientos de fábricas.

Aunque también puede referirse:

- A tareas y trabajos individuales
- A prácticas departamentales, en que se indica los procedimientos de operación de todo el departamento.
- A practicas generales en una área determinada de actividad.

También puede clasificarse de acuerdo a su ámbito de aplicación y en:

- ❖ Manual de procedimientos generales. Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establece para aplicar en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- ❖ Manual de procedimientos específicos. Son aquellos que contiene información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las actividades internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

## **2.5. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

### **2.5.1. CONCEPTO**

Según (Victor, 1994)

**Procedimientos Administrativos.-** son aquellos que señalan las maneras de ejecutar las diferentes tareas de una organización; así como los medios que han de emplearse para realizar las mismas, se identifican con la función administrativa en su sentido más amplio, quedando comprendidos en este grupo aquellos generalmente identificados como operaciones de oficinas, tales como manejo de documentación, teneduría de

libros, contabilidad, informes, proyectos, programas de trabajo, propuestas, dibujos, ingeniería( de oficinas no de fábrica), normas de trabajo, control de producción y asuntos similares, ya sea que, de hecho, se ejecuten en la oficina o en la fábrica. Los procedimientos de oficina pueden ser ejecutados manualmente o por máquinas y empleados. (Pág. 22)

(Galindo & Matinez, 1997) Consideran que los **Procedimientos administrativos**: “Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas”. (Pág. 99)

Desde otra perspectiva (Terry & Franklin, 1993) definen que: **los procedimientos administrativos son**: “Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar” (Pág. 32)

**Procedimientos Administrativos.-** “conjunto de actividades secuenciales que deben desarrollar el administrador para alcanzar los propósitos organizacionales”. (Londoño & Mesa, 1996)(Pág. 122)

**Procedimiento administrativo.-** Según mi punto de vista es una proceso cronológica de procedimientos conectadas entre sí, que tienen por objeto la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

### **2.5.2. IMPORTANCIA**

Los procedimientos administrativos son importantes porque permiten tomar las medidas necesarias para mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa.

Según (Gomez R. F., 1993) Ayuda a perfeccionar las rutinas laborales, facilitando las funciones administrativas: Planificación, Organización, Coordinación, Control y supervisión en general. (Pág. 1-2)

Según (Terry & Franklin, 1993) menciona que:

La importancia de los procedimientos administrativos estriba en que los mismos:

- Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la optimización.
- Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

### 2.5.3. DIAGRAMACIÓN

#### CONCEPTO

**El flujograma o fluxograma**, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc. (Gomez C. G., Sistema Administrativo, Analisis y Diseño, 1997)(pág. 123)

**El flujograma o Diagrama de flujo**, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. (Chiavenato, Iniciacion a la Organizacion y Control, 1993)(pág. 154)

**El flujo grama o Diagrama de flujo**, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. También se les conoce con el nombre de flujogramas. Son la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama también diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar. (pág. 154) (pág. 123) la secuencia de operación. (Gomez Rondon, 1995)(Pag.104)

**El flujo grama o Diagrama de Flujo.-** Según mi punto de vista es la representación gráfica de un hecho, una situación, un movimiento, una relación o un fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales, generalmente unidos por líneas de interconexión.

#### IMPORTANCIA

**Según** (Gomez C. G., Sistema Administrativo, Analisis y Diseño, 1997);

Es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este, El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento. En la actualidad los flujogramas son considerados en la mayoría de empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistemas.(Pág. 100)

**Según** (Chiavenato, Inicacion a la Organizacion y Control, 1993)

es importante los flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.(Pág. 102)

**Según** (Gomez Rondon, 1995)

Los flujogramas o diagramas de flujo son importantes para el diseñador porque le ayudan en la definición formulación, análisis y solución del problema. El diagrama de flujo ayuda al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración (Pág. 104)

Según (Galindo & Matinez, 1997), los diagramas de procedimientos permiten:

- ✓ Una mayor simplificación del trabajo.
- ✓ Determinar la posibilidad de combinar o readaptar las secuencias de las operaciones para una mejor circulación física.
- ✓ Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte de proceso
- ✓ Eliminar demoras
- ✓ Una mejor distribución de la planta

Existen diversos tipos de diagramación de procedimientos

- ✚ Gráfico de flujo de operaciones
- ✚ Grafico esquemático de flujo
- ✚ Gráfico de ubicación de equipo
- ✚ Gráfico de flujo de formas

## Simbología

En la diagramación se utiliza principalmente los siguientes símbolos:

-  Operación. Se dice que hay operaciones cuando ha sido creado, cambiado o añadido es decir cuando se modifica las características de ese algo.
-  Introspección. Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser modificado de sus características.
-  Transporte. Acto de mover de un lugar a otro.
-  Espera o demora. Etapa en la que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se llama almacenamiento o archivo temporal.
-  Almacenamiento. Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Secuencia para elaborar un diagrama de procedimientos

Para la elaboración de un diagrama de procedimientos es conveniente seguir en forma la siguiente secuencia.

- a) Escoger el procedimiento por realizar.
- b) Determinar las técnicas analíticas adecuadas que habrán de utilizarse.
- c) Analizar el trabajo.
- d) Hacer una lista de forma en las que se va a realizar el trabajo.
- e) Establecer el procedimiento más factible.
- f) Presentar la proposición.
- g) Obtener la aprobación.
- h) Preparar la instrucción referente a los procedimientos.
- i) Implementar e nuevo procedimientos
- j) Observar el procedimiento implantado.
- k) Preparar una guía de adelantos logrados.
- l) Llevar registrados adecuados de realización (Pág. 137-138)

## 2.6. MARCO CONCEPTUAL

**Manual.-** es un documento en el cual se plasma la información más elemental e importante de un tema, necesidad para un fin determinado. (Nájera, 2003) (pág. 58)

**Cargo:** Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola personas, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. (Sikula, 1991)

**Administración.-** es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización. (Chiavenato, Introduccion a la teoria general de la administracion , 2006)(Pág. 494)

**Estrategia.-** es la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas. (Porter, 1980) (Pág. 20)

**Gerencia.-** es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. (Fernandez Rios, 2003)

**Planificación.-** plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. (Fernandez Rios, 2003)

**Cliente:** “La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la persona que depende de. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer” (José Daniel & Carlos, 2007)(Pág. 1)

**Proactividad.-** no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento qué queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. (Stephen, 1990)

**Organización:** es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un

organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad. (Gomez Ceja, Planeacion y Organizacion de Empresas, 1994)(Pág. 191)

**Confiabilidad:** Es la capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. (Toso, 2003) (Pág. 13).

**Accesibilidad:** Es la manera como las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. (Toso, 2003)(Pág. 12).

**Respuesta:** Es la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los usuarios cada vez son más exigentes en este sentido. Quieren que se les atienda sin tener que esperar. (Toso, 2003) (Pág. 13)

**Visión del futuro:** “Capacidad racional para vislumbrar el futuro tomando en cuenta las potencialidades de la organización”. (Lerma & Barquera, 2012)(Pág. 10)

**Procedimiento.-** “Manera de hacer algo. Sección de un programa que realiza unas operaciones definidas y enfocadas en un fin”. (Rosenger, 1996) (Pág. 328)

**Protocolo.-** Conjunto de reglas de cortesía que se siguen en las relaciones sociales y que han sido establecidas por costumbre. (Bengoechea, 1999)

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de esta investigación, tiene como finalidad delimitar bases bajo las cuales el investigador podrá definir el tipo de investigación que se está realizando, el diseño, población, muestra y los diferentes instrumentos para poder estudiar los resultados de las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la investigación.

### 3.1 HIPÓTESIS

#### 3.1.1 Hipótesis General

Con el diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos se pretenderá mejorar el funcionamiento de cada una de las unidades administrativas de la empresa.

#### 3.1.2 Hipótesis Específicas

- ✓ Con el marco teórico referencial permitirá se desarrollara el diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos para la organización.
- ✓ Estableciendo el diagnóstico en la empresa, permitirá establecer las áreas críticas de la organización.
- ✓ El diseño de un manual de normas y procedimientos ayudará a los directivos a formular mejoras en el su gestión.

### 3.2 VARIABLES

<b>CAUSA</b>	VARIABLE INDEPENDIENTE	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos
<b>EFECTO</b>	VARIABLE DEPENDIENTE	Mejorar la Gestión de los Recursos Humanos de la Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” de la Ciudad de Cuenca

**CUADRO No. 4:** VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Tipo de estudio de investigación**

De acuerdo a la investigación que se está llevando a cabo, podría ser considerada dentro del concepto de un proyecto factible, pues dicha investigación busca solucionar un problema que se presentan en muchas empresas que al no tener un manual de actividades y funciones para el personal, todo se realiza de forma desorganizada, y en muchas ocasiones no existen una igualdad en el servicio prestado por el personal. Es por ello, que dicha investigación se adapta a los lineamientos y objetivos de un proyecto factible, tomándose en cuenta como base que es una investigación documental en este caso.

#### **3.3.2 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación será la no experimental para Baptista y otros (2010) este diseño le definen como: La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (p. 149).

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado, la presente investigación será cualitativa – cuantitativa. Cualitativa porque generará la comprensión del fenómeno y sus características y cuantitativa pues se considerarán términos financieros e indicadores de cumplimiento.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para efectos de este trabajo se llevara a cabo una investigación de campo porque se establecerá un contacto directo investigador – realidad, efectuando de forma directa en el lugar de origen es decir en la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, obteniendo los datos necesarios por medio de cuestionarios, entrevistas para realizar el debido informe.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

- **Población:** El universo de investigación para efectos del presente trabajo se considerará a los 1200 clientes Actuales de la organización.
- **Muestra:** Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula considerando la totalidad de la población involucrada en la problemática de que tiene la empresa de no poseer un manual de normas y procedimientos administrativos. Para el cálculo de la muestra se considera el 7% de error admisible.

$$n = \frac{N}{(E)^2(N-1)+1}$$

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la Población

E = Error máximo admisible al cuadrado

$$n = \frac{1200}{(0.07)^2(1200-1)+1}$$

$$n = \frac{1200}{(0.00490000)(1199)+1}$$

$$n = \frac{1200}{(5,875100000)+1}$$

$$n = \frac{1200}{6,875100000}$$

**Tamaño de la muestra = 175**

Como resultado hemos obtenido 175 encuestas que se realizará en la Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”.

### 3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para obtener un criterio general para la elaboración del presente trabajo se utilizarán métodos y técnicas científicas para de este modo alcanzar los objetivos propuestos, así se tienen los siguientes métodos.

#### **Métodos**

**Método Inductivo.-** como medio para obtener conocimientos, el razonamiento inductivo inicia observando casos particulares del usuario y partiendo del examen de estos hechos llega a una conclusión general de satisfacción.

**Método deductivo.-** se caracteriza porque va desde la función del departamento hasta contribuir a la satisfacción y necesidades del usuario.

**Análisis y Síntesis:** este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de forma holística e integral.

#### 3.5.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

**Observación.-** esta técnica permitirá evaluar el desempeño del personal y la satisfacción del usuario.

**Entrevistas.-** con el apoyo de esta técnica se obtendrá principalmente información del personal que labora en cada uno de los departamentos y a los usuarios.

**Revisión de bibliografía.-** esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos.

**Investigación electrónica (Internet).-** a través del internet se recolectará información del usuario para agilizar la recopilación y evitar molestias de logística con el usuario.

**Encuesta.-** Investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de una población más amplia, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

## 2.5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### Identificación

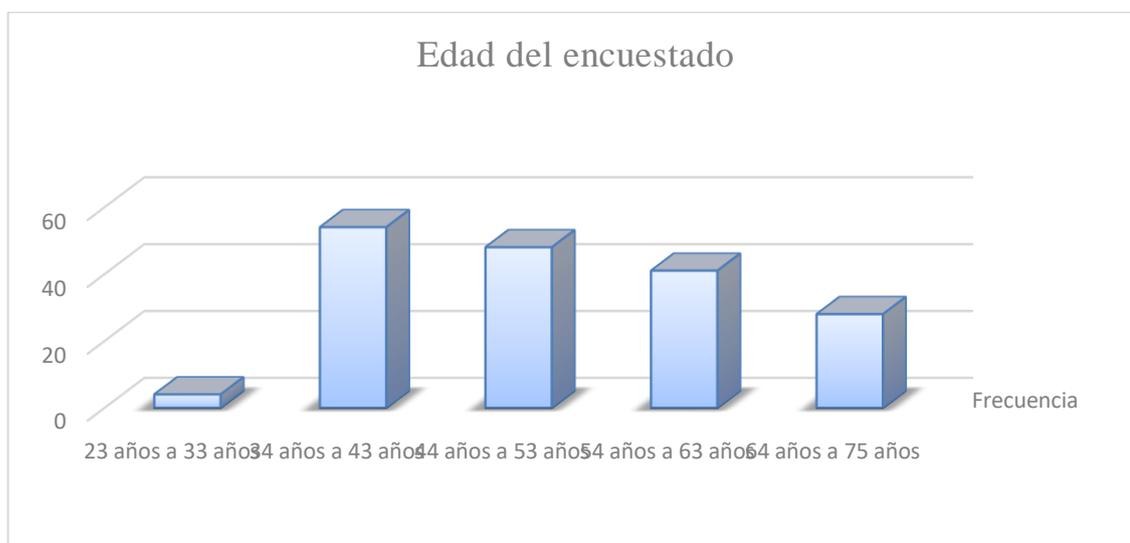
#### Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
23 años a 33 años	4	2%
34 años a 43 años	54	31%
44 años a 53 años	48	27%
54 años a 63 años	41	23%
64 años a 75 años	28	16%
TOTAL	175	100%

#### CUADRO No. 5: Edad de encuestado

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Jairo Peñafiel



#### GRAFICO No. 9: Edad del encuestado

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Jairo Peñafiel

#### Análisis e Interpretación:

Del total de las personas encuestadas, están entre 23 años a 33 años con el 2%, 34 años a 43 años el 31%, 44 años a 53 años es de 27%, 54 años a 63 años 23% y 64 años a 75 años el 16%.

Como podemos darnos cuenta los clientes comprenden de una edad media, quedando un mínimo grupo de personas jóvenes.

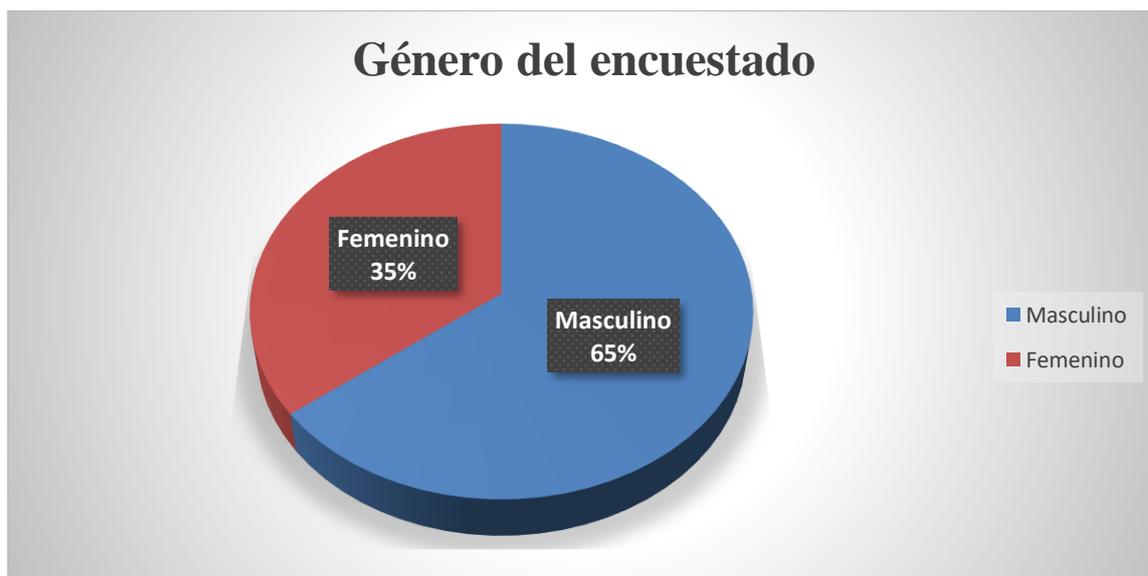
## Género

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	113	65%
Femenino	62	35%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

### CUADRO No. 6: Género del encuestado

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



### GRAFICO No. 10: Genero del encuestado

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

### Análisis e Interpretación:

El 65% masculino y el 35% femenino.

De acuerdo a las representaciones gráficas más de la mitad de los trabajadores son de género masculino, sin embargo el de género femenino tiene bastante participación quedando la duda del por qué este género no tiene mucha aceptación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Taller Artesanal de cocinas en metal	1	1%
taller de fabricación de lana de vidrio	1	1%
tienda de quemadores y llaves para cocinas industriales	4	2%
Taller de mecánica industrial	2	1%
Taller Artesanal de cocinas en metal	4	2%
Tienda de materiales de acero	16	9%
Almacenes de Electrodomésticos	24	14%

Almacenes de equipo de refrigeración	1	1%
Almacenes de cocinas y hornos semi industriales	17	10%
Almacenes de artículos de acero	8	5%
Almacenes de Maquinaria y Equipo Industrial	3	2%
tienda de Artículos de Ferretería	13	7%
Tienda de muebles de cualquier cosa	11	6%
Tienda de Artículos de Bazar en General	22	13%
Tienda de Artículos de uso domestico	17	10%
Taller de fabricación de hornos Corrientes	3	2%
Taller de fabricación de hornos y cocinas	2	1%
Taller de fabricación de muebles	4	2%
Tienda de suministros Industriales	4	2%
Almacén de cocinas y hornos industriales	3	2%
Almacén de equipos suministros y mobiliaria para industria alimenticia	3	2%
Taller de fabricación de Estructuras metálicas	1	1%
Tienda de artículos de cualquier material	9	5%
Tienda de quemadores y accesorios para cocina	1	1%
Almacén de suministros industrial	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**CUADRO No. 7:** Tipo de establecimiento

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 11:** Tipo de establecimiento

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

### **Análisis e Interpretación**

El 14 % Almacenes de electrodomésticos, con el 13% tienda de artículos de bazar en general, con el 10%almacen de cocina y hornos semi industriales, el 10% tienda de artículos de uso doméstico y 9% tienda de materiales de acero.

De acuerdo a esta pregunta no refleja que los productos que mayor se vende son de uso doméstico con determinado identificación de los productos.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cuenca	85	49%
Gualaceo	5	3%
Azogues	21	12%
Loja	9	5%
Quito	2	1%
Santa Isabel	8	5%
Lago agrio	2	1%
Huequillas	4	2%
Limón	1	1%
Machala	4	2%
En el Pangui	2	1%
Macas	2	1%
Guayaquil	5	3%
Ambato	9	5%
Carchi	2	1%
Saraguro	5	3%
Girón	3	2%
Riobamba	3	2%
Gualaquiza	2	1%
Alausi	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

**CUADRO No. 8:** Ciudad del encuestado

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 12:** Ciudad del encuestado

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

El 49% Cuenca, con el 3% Gualaceo, el 12% Azogues, 5 % Loja, con el 5% Santa Isabel, 5% Guayaquil y el 3% Saraguro.

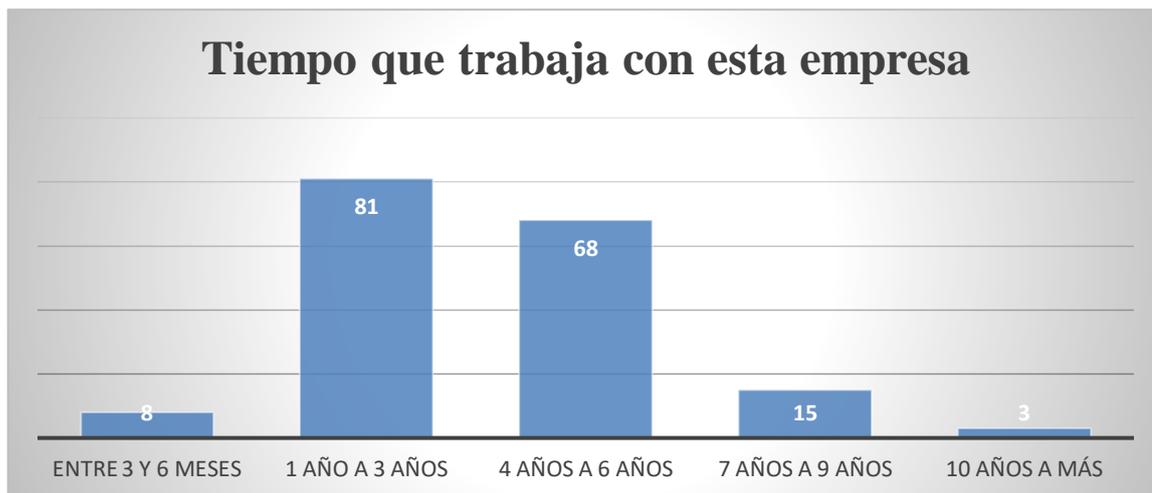
Como se observa en los gráficos la mitad del personal es de la provincia del Azuay y entre otras Ciudades que tiene un porcentaje el del Cañar.

Años	Frecuencia	Porcentaje
Entre 3 y 6 meses	8	5%
1 año a 3 años	81	46%
4 años a 6 años	68	39%
7 años a 9 años	15	9%
10 años a más	3	2%
TOTAL	175	100%

**CUADRO No. 9:** Tiempo que trabaja su establecimiento con esta empresa

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 13:** Tiempo que trabaja con esta empresa

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

Entre 3 y 6 meses 5%, de 1 año a 3 años 46%, entre 4 años y 6 años 39%, 7 años y 9 años 9% y 10 años a más 2%.

De acuerdo a esta pregunta para saber qué tiempo trabajan con esta empresa los de mayor tiempo son los de están entre de 1 a 6 años,

**1.-Cuál es la aceptación que tiene los productos que vende la empresa, con relación a otras similares relaciones a otro tipo de:**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alta	165	94%
Media	10	6%
Baja	0	0%
TOTAL	175	100%

**CUADRO No. 10:** Aceptación del producto

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 14:** Aceptación de los productos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

#### **Análisis e Interpretación:**

De total de los encuestados el 94% alta, el 6% media y con el 0% baja.

Aquí según los resultados la empresa tiene un nivel favorable con los productos que expende dándole una aceptación valiosa ante las demás empresas similares.

#### **2.- La calidad del producto le parece**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	21	12%
Buena	150	86%
Mala	4	2%
TOTAL	175	100%

**CUADRO No. 11:** Calidad del producto

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 15:** Que le parece la calidad del producto

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

#### **Análisis e Interpretación:**

El 12% excelente, el 86% buena y por último el 2% mala.

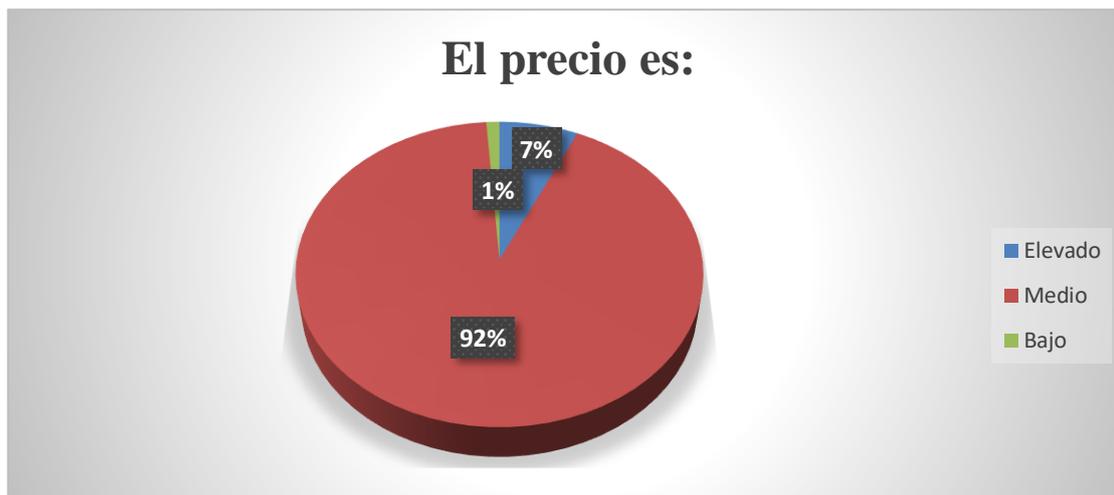
Como se ve la mayoría manifiestan que el producto de buena calidad ya que ellos vienen comprando algún tiempo los mismos que están en buena condiciones.

<b>3.- El precio de los productos es:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Elevado	12	7%
Medio	161	92%
Bajo	2	1%
<b>TOTAL</b>	175	100%

**CUADRO No. 12:** Precio de los productos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 16:** El precio  
**Fuente:** Encuesta de datos  
**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los encuestados el 7% elevado, con el 92% medio y el 1% bajo.

Los resultados nos reflejan que el precio de los productos está en un nivel accesible al cliente teniendo mayor acogida esta empresa.

**4.- En relación a otras Empresas, la calidad del Equipamiento de la Industria**

**“AFUZ” es:**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	105	60%
Buena	69	39%
Mala	1	1%
TOTAL	175	100%

**CUADRO No. 13:** Relación a otras empresa la calidad de equipamiento de la industria “AFUZ”.

**Fuente:** Encuesta de datos  
**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

## En relación a otras empresas AFUZ es:



**GRAFICO No. 17:** En relación a otras empresas AFUZ es:

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

### Análisis e Interpretación:

Del total de los encuestados el 60% excelente, 39% buena y el 1% mala.

De acuerdo a esta pregunta manifiestan que en relación a otras empresas el equipamiento está en una excelente calidad, dando prestigio a esta empresa en donde presta sus servicios.

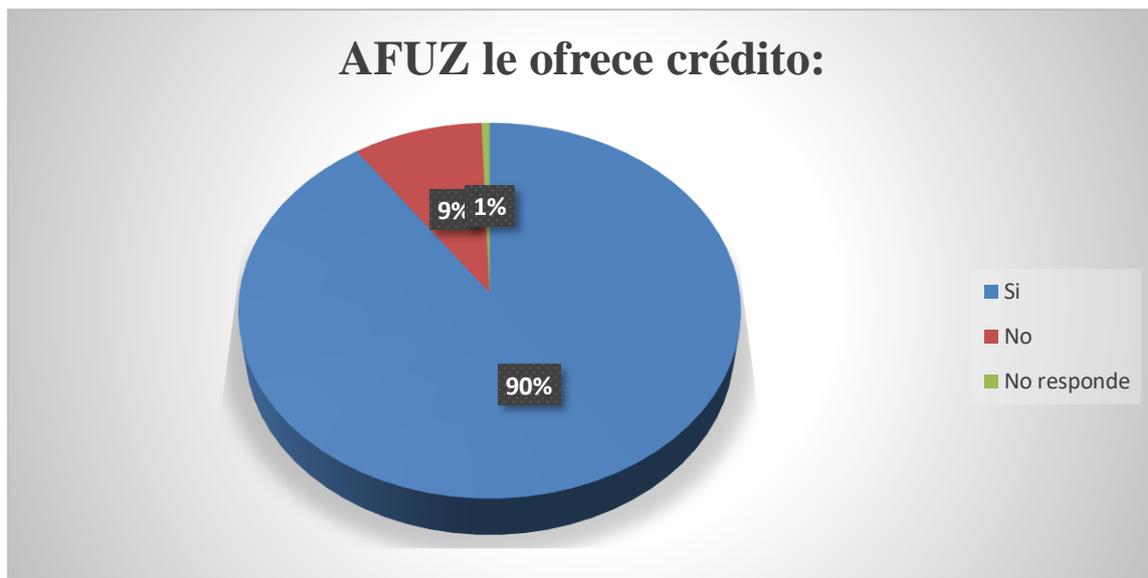
### 5.- ¿La empresa le ofrece créditos a usted?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	158	90%
No	16	9%
No responde	1	1%
TOTAL	175	100%

**CUADRO No. 14:** AFUZ ofrece créditos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 18:** AFUZ le ofrece créditos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

#### **Análisis e Interpretación:**

En esta pregunta el 90% si, con el 9% no y el 1% no responde.

Con relación al gráfico observamos que esta empresa ofrece crédito favoreciendo a los clientes que acuden a la misma, dándole ventajas a sus clientes que puedan adquieran sus productos.

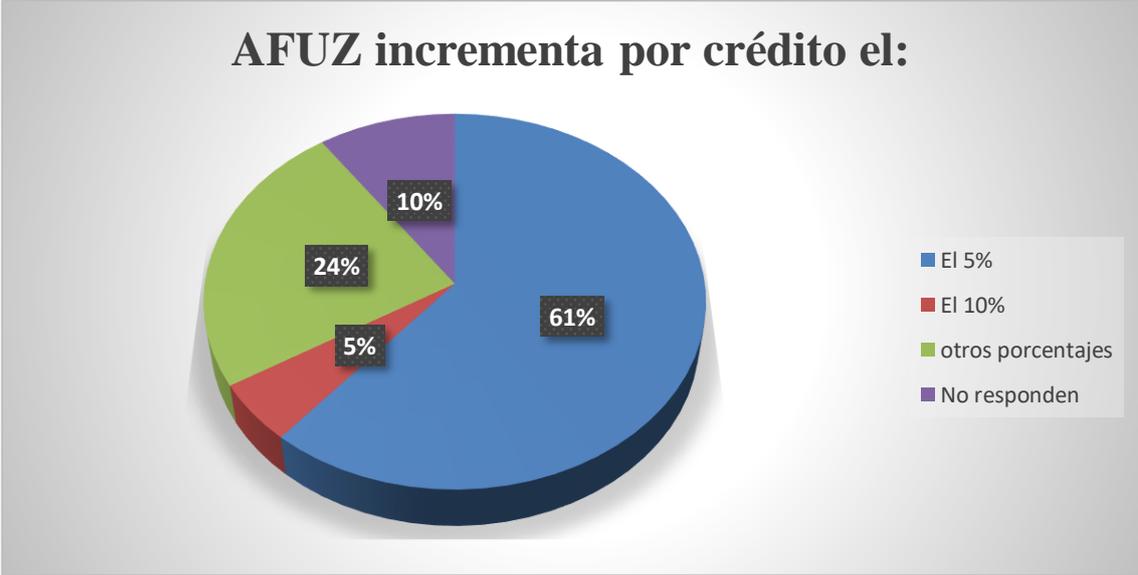
#### **6.- ¿Qué porcentaje cree usted que le incrementa la empresa por sus créditos?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El 5%	107	61%
El 10%	9	5%
otros porcentajes	42	24%
No responden	17	10%
TOTAL	175	100%

**CUADRO No. 15:** Porcentaje de incrementa la empresa por sus créditos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 19:** AFUZ incrementa por créditos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

El 61% quienes fueron encuestado dicen que el 5%, el 5% de los encuestados dicen el 10%, 24% otros porcentajes y el 10% no responden.

De acuerdo a esta pregunta se puede entender que existe un incremento mínimo en el momento que se realiza la compra de un producto a crédito.

**7.- ¿La atención que brinda el personal de la Empresa de Equipamiento Industria AFUZ le parece?**

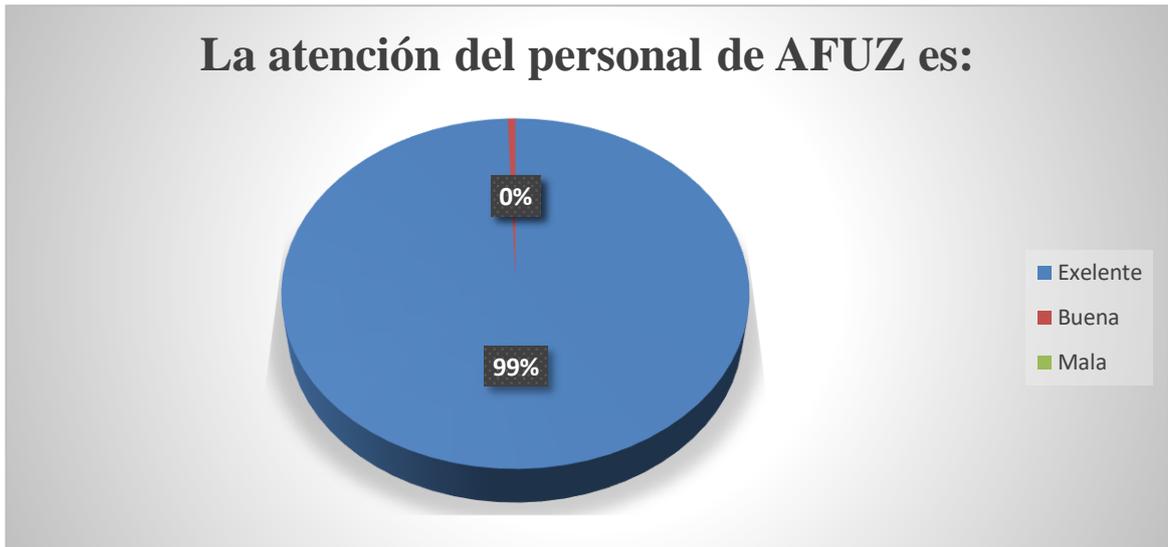
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	174	99%
Buena	1	1%
Mala	0	0%
TOTAL	175	100%

**CUADRO No. 16:** Atención que brinda el personal de AFUZ

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

## La atención del personal de AFUZ es:



**GRAFICO No. 20:** La atención del personal de AFUZ

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

### Análisis e Interpretación:

En esta pregunta 99% excelente y el 1% buena.

De acuerdo a las respuesta obtenida la atención que reciben por parte del personal de equipamiento es excelente la misma que ayuda a que sigan teniendo cada vez más clientes.

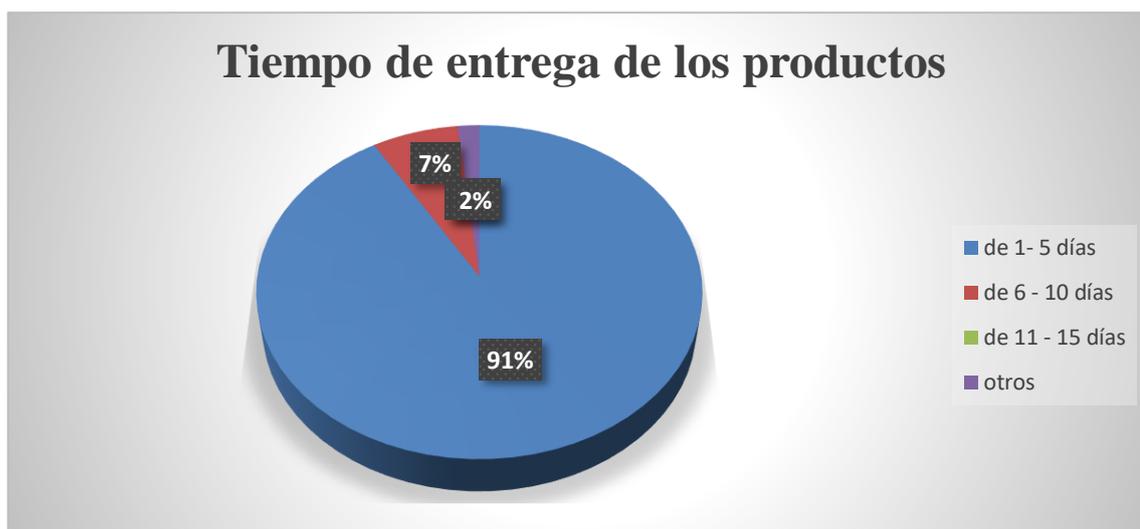
### 8.- ¿En cuántos días después de realizar el trámite le entregan el producto solicitado?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
de 1- 5 días	160	91%
de 6 - 10 días	12	7%
de 11 - 15 días	0	0%
otros	3	2%
TOTAL	175	100%

**CUADRO No. 17:** Tiempo de Entrega del Producto

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 21:** Tiempo de entrega de los productos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

#### **Análisis e Interpretación:**

De 1-5 días el 91%, con el 7% entre 6-10 días y el 2% otros días.

Según lo que se puede apreciar es que la empresa es responsable y entrega los productos en un tiempo considerable para quien adquiere dando prestigio a esta empresa.

#### **9.- ¿La Empresa entrega su mercadería de acuerdo al pedido solicitado?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	175	100%
No	0	0%
TOTAL	175	100%

**CUADRO No. 18:** Entrega de la mercadería es de acuerdo al pedido

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 22:** La entrega es de acuerdo al pedido solicitado

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

En esta pregunta el 100% si y el 0% no.

Según el gráfico claramente se observa que la empresa es responsable y entrega la mercadería de acuerdo como el cliente lo ha solicitado y en su debido tiempo.

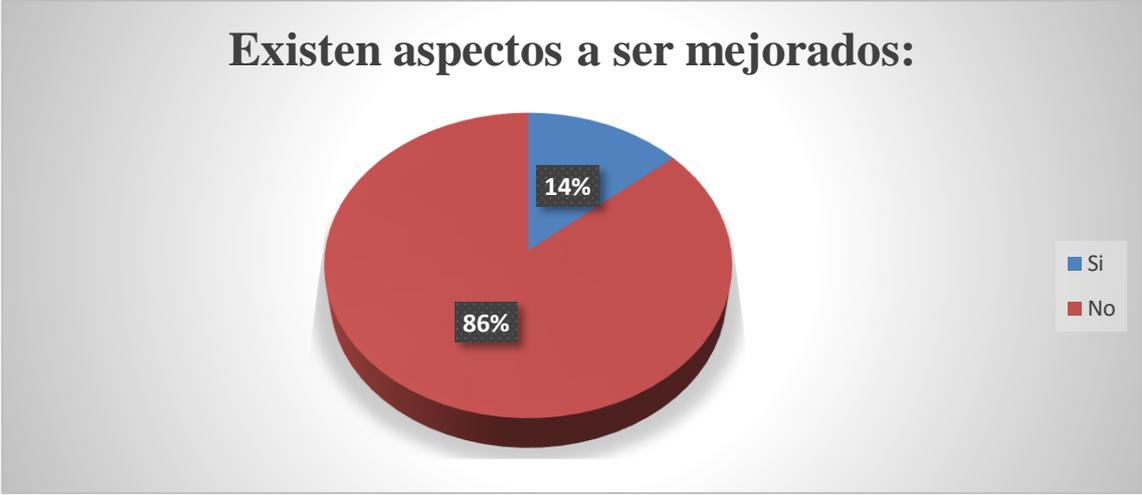
**10.- Cree Ud. ¿Que existe algún aspecto del servicio que debería ser mejorado por la Empresa?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	14%
No	151	86%
TOTAL	175	100%

**CUADRO No. 19:** Aspectos a mejorar

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 23:** Existe aspectos a ser mejorados

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

Con el 14% si y el 86% no.

Los resultados no reflejan que la empresa si debería mejorar el aspecto de servicio, el mismo que investigar cuidadosamente qué servicio está más con falencias de esta manera aportar para que la empresa continúe teniendo éxito.

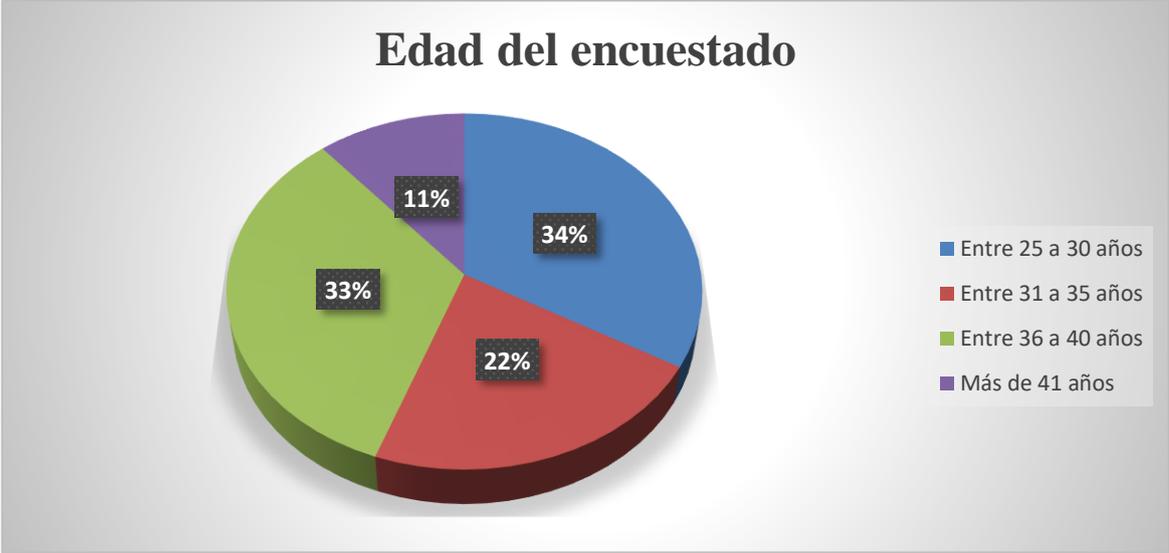
**Encuestas realizada al personal administrativo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Entre 25 a 30 años	3	33%
Entre 31 a 35 años	2	22%
Entre 36 a 40 años	3	33%
Más de 41 años	1	11%
TOTAL	9	100%

**CUADRO 20:** Edad del encuestado de la empresa

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 24:** Edad del encuestado

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

Entre 25 años a 30 años el 33%, entre 31 años a 35 años 22%, entre 36 años a 40 años 33% y más de 41 años el 11%.

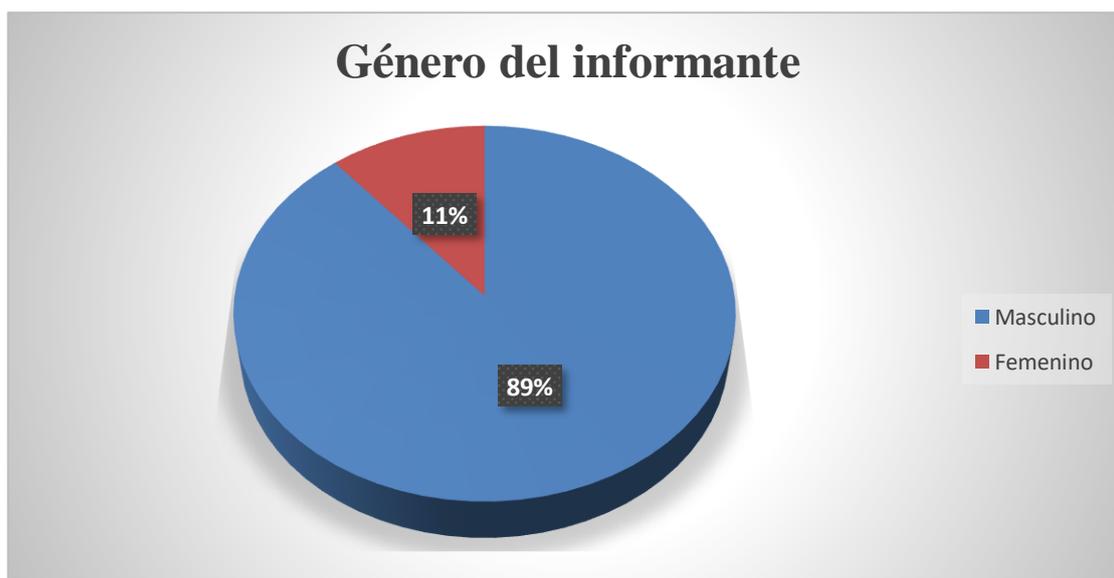
Como podemos observar los empleados tiene variedad de edad claro que existe un número mayor en entre los 25 años hasta 40 años, reflejando tal vez la responsabilidad y su desenvolvimiento en el trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	8	89%
Femenino	1	11%
TOTAL	9	100%

**CUADRO No. 21:** Género

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 25:** Genero del informante

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

El 89% masculino y el 11% femenino.

Según los resultados observamos que casi todo son se generó masculino existe poca participación de género femenino.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Casado	7	78%
Soltero	2	22%
Divorciado	0	0%
Viudo	0	0%
TOTAL	9	100%

**CUADRO No. 22:** Estado civil

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 26:** Estado civil del informante

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

El 78% casado y con el 22% soltero.

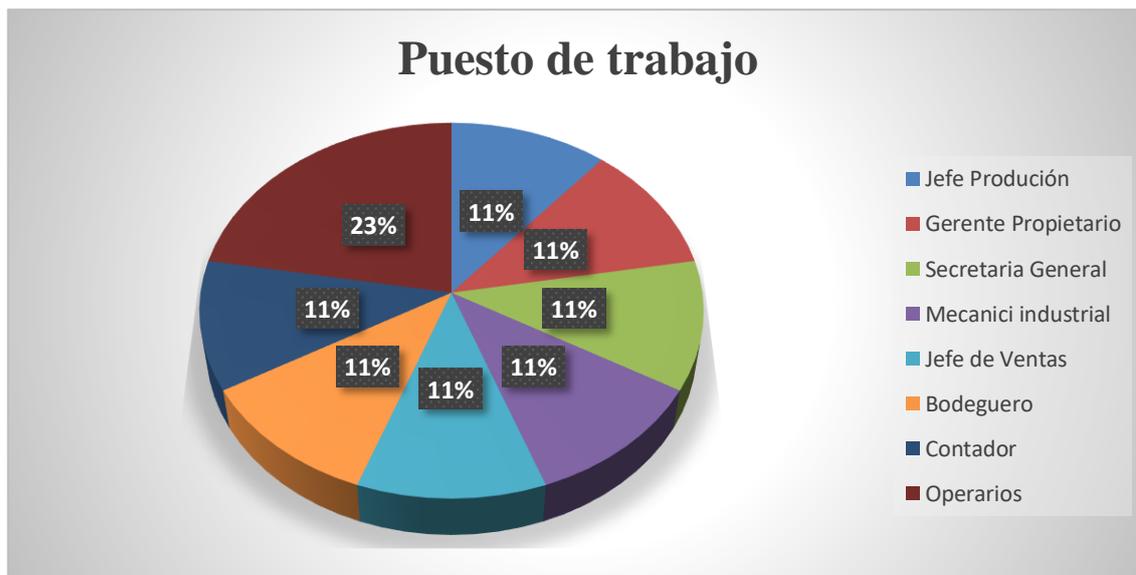
El estado civil de los administradores informantes son casados de tal manera demostrando mayor eficacia.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Jefe Producción	1	11%
Gerente Propietario	1	11%
Secretaria General	1	11%
Mecánica industrial	1	11%
Jefe de Ventas	1	11%
Bodeguero	1	11%
Contador	1	11%
Operarios	2	22%
TOTAL	9	100%

**CUADRO No. 23:** Puesto de trabajo que desempeña en la empresa

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 27:** Puesto de trabajo

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

El 11% Jefe de producción, 11% Gerente propietario, 11% Secretaria general, 11% Mecánica industrial, 11% Jefe de ventas, 11% Bodeguero, 11% Contador y 22% Operarios.

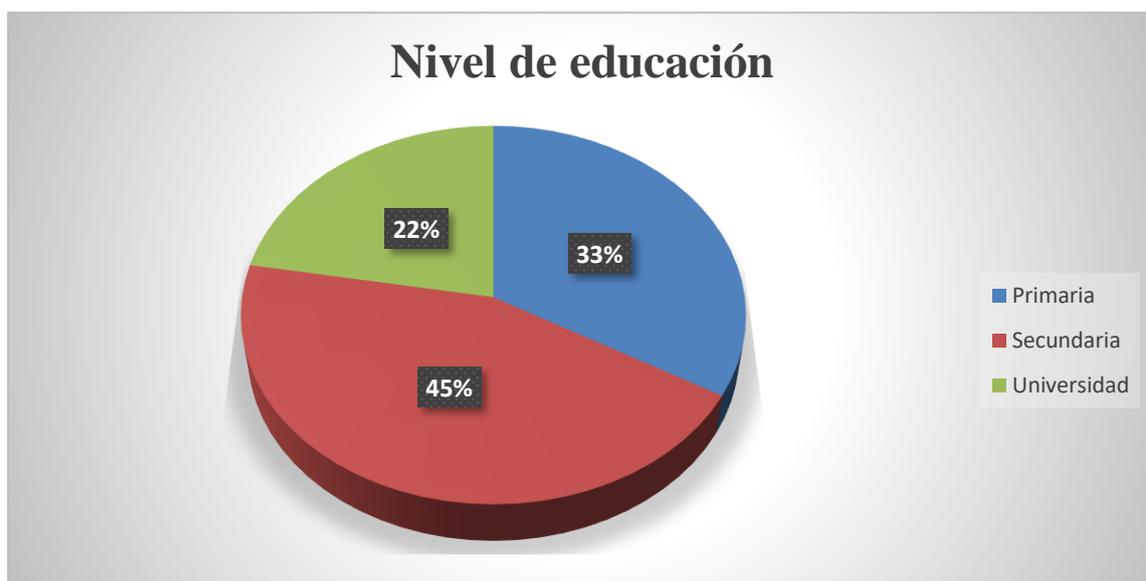
Como podemos observar los encuestados tiene diferentes funciones en esta empresa y forman un equipo de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	3	33%
Secundaria	4	44%
Universidad	2	22%
TOTAL	9	100%

**CUADRO No. 24:** Nivel de educación

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO 28:** Nivel de educación

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

El 33% Primaria, 44% Secundaria y el 22% Universidad.

Aquí los resultados la mayoría manifiestan tener educación secundaria, siguiéndole los de educación primaria.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	3	33%
Ricaurte	6	67%
Otras	0	0%
TOTAL	9	100%

**CUADRO No. 25:** Lugar donde vive

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 29:** Lugar donde vive

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

El 33% Cuenca, y el 67% Ricaurte

De todos los encuestados la mayoría son de Ricaurte es decir de la Provincia del Azuay.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 4 años	3	33%
De 5 a 10 años	4	44%
Más de 10 años	2	22%
TOTAL	9	100%

**CUADRO No. 26:** Que tiempo trabaja en la empresa

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 30:** Tiempo que trabaja en esta empresa

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

En esta pregunta de 1 a 4 años 33%, de 5 a 10 años 44% y más de 10 años el 22%.

Según los gráficos obtenidos los resultados están divididos el tiempo que trabajan más es de 5 a diez años.

**1.-Conoce Ud. si dentro de la empresa existe un manual de normas y procedimientos.**

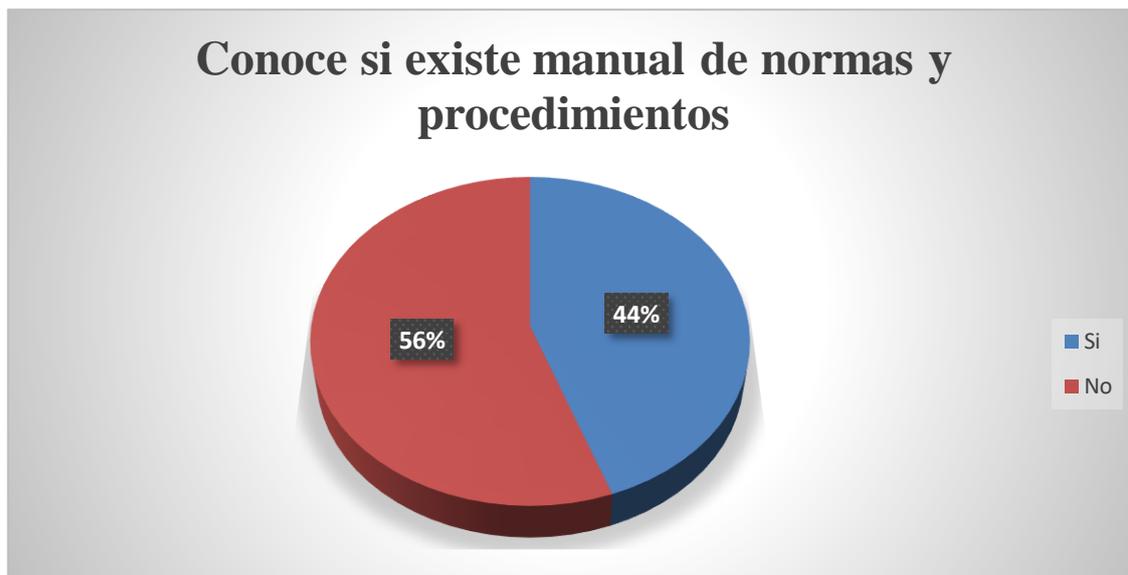
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	44%
No	5	56%
TOTAL	9	100%

**CUADRO No. 27:** Si Existe un manual de normas y procedimientos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

## Conoce si existe manual de normas y procedimientos



**GRAFICO No. 31:** Conoce si existe un manual de normas y procedimientos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

### **Análisis e Interpretación:**

El 44% si y el 56% no.

Con relación esta pregunta manifestaron no tener conocimiento sobre la existencia de un manual de procedimientos dentro de la empresa.

### **2.- Conoce Ud. Lo que es un manual de normas y procedimientos.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	56%
No	4	44%
TOTAL	9	100%

**CUADRO No. 28:** Sabe que es un manual de normas y procedimientos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 32:** Sabe que es un manual de normas y procedimientos  
**Fuente:** Encuesta de datos  
**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

El 56% si y el 44% no.

De acuerdo a esta pregunta los encuestados manifiestan prácticamente la mitad conocer sobre un manual de normas y procedimientos.

**3.- Cree Usted para el buen funcionamiento de la empresa es importante la implementación de un manual de normas y procedimientos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0%
TOTAL	9	100%

**CUADRO No. 29:** El buen funcionamiento de la empresa se requiere de un manual  
**Fuente:** Encuesta de datos  
**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

## Para el buen funcionamiento de la empresa se requiere de un manual



**GRAFICO No. 33:** Para el buen funcionamiento de la empresa se requiere de un manual

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

### **Análisis e Interpretación:**

El 100% manifestaron sí

Como podemos observar los encuestados manifiestan que para un mejor funcionamiento de esta empresa es importante que se implemente un manual de normas y procedimientos.

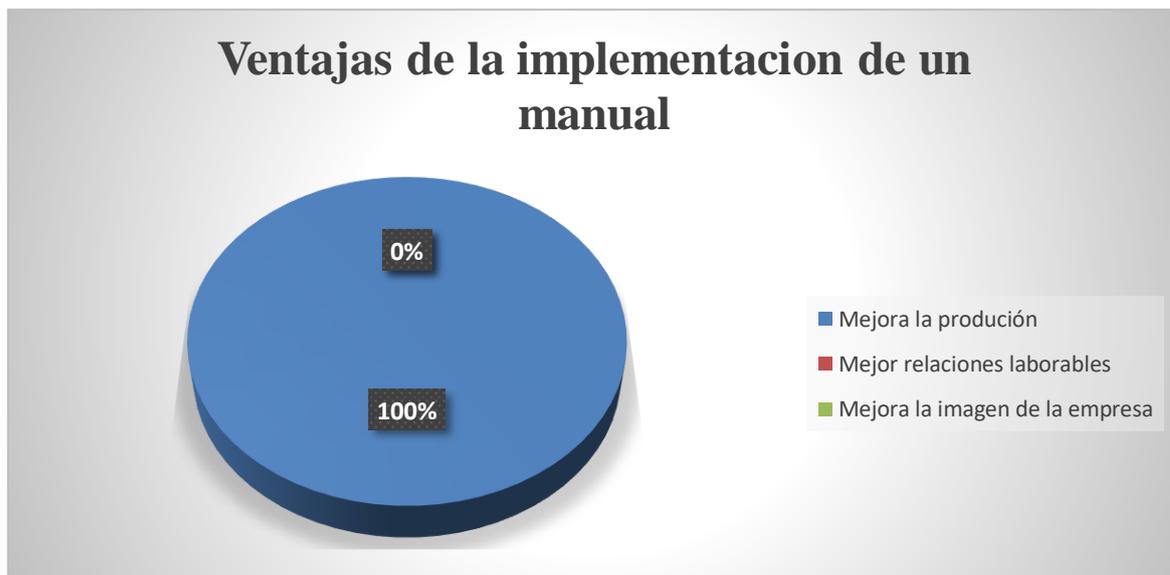
### **4.- Cuales considera Ud. Que serían las ventajas al implementarse un manual de normas y procedimientos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejora la producción	9	100%
Mejor relaciones laborales	0	0%
Mejora la imagen de la empresa	0	0%
TOTAL	9	100%

**CUADRÓ No. 30:** Ventajas al implementar un manual de normas y procedimientos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO 34:** Ventajas de la implementación de una manual

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

El 100% Mejora la producción.

De acuerdo a esta pregunta si cuales serían las ventajas al implementar un manual de procedimientos ya que de esa manera la empresa tendría mayor desenvolvimiento.

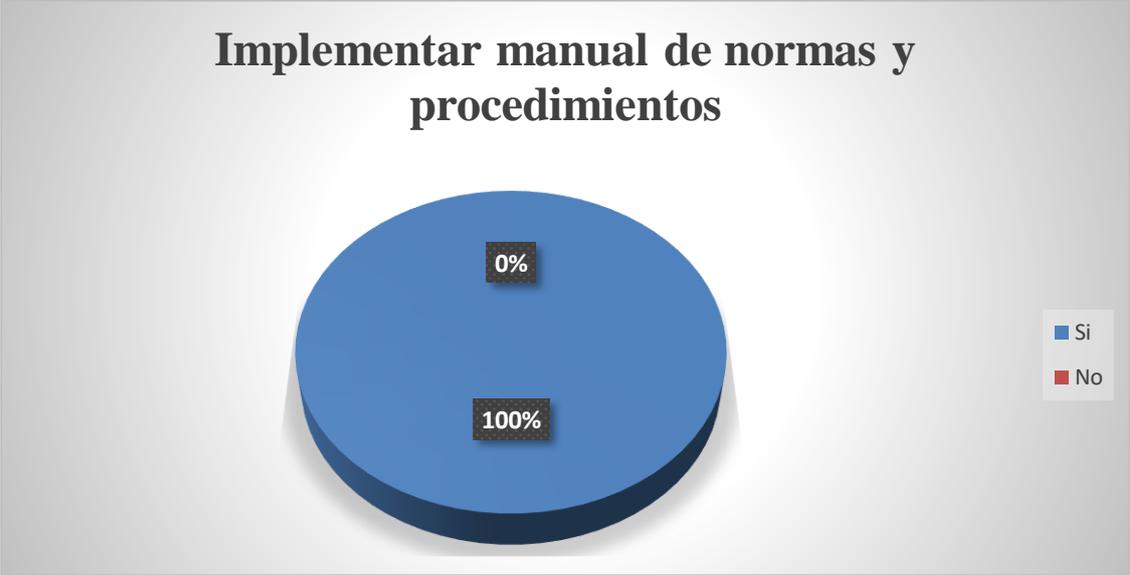
**5.- A Ud. Le gustaría que en la empresa implementen un manual de normas y procedimientos.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0%
TOTAL	9	100%

**CUADRO 31:** Implementar un manual de normas y procedimientos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel



**GRAFICO No. 35:** Implementar un manual de normas y procedimientos

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jairo Peñafiel

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los encuestados 100% sí.

Según los gráficos el personal que trabaja allí esta gustosísima que implementen un manual de Normas y procedimientos.

## CONCLUSIONES

- ❖ Se determinó que las personas encuestadas que trabajan en las empresas clientes, están en un rango entre 34 y 63 años, el 65% son varones y el 35% son mujeres, los establecimientos con mayor incidencia de son: El 14 % Almacenes de electrodomésticos, con el 13% tienda de artículos de bazar en general, con el 10% almacén de cocina y hornos semindustriales, el 10% tienda de artículos de uso doméstico y 9% tienda de materiales de acero, los demás tienen una representación entre el 1-8% de los establecimientos encuestado, la ubicación de estos establecimientos se encuentran: El 49% Cuenca, el 3% Gualaceo, el 12% Azogues, 5 % Loja, con el 5% Santa Isabel, 5% Guayaquil y el 3% Saraguro y el tiempo que trabajan con AFUZ estos locales son: entre 1 año a 3 años el 46%, entre 4 años y 6 años el 39%.
  
- ❖ Se identificó que la aceptación de la empresa AFUZ en el mercado que atiende es del 94% su calidad del producto es bueno con un 86% y su precio es medio en un 92%, comparativamente con otras empresas del ramo, AFUZ tiene una calidad de excelente en un 60%, en cuanto al manejo de créditos las empresas cliente el 90% afirman que AFUZ si los otorga, en cuanto al porcentaje que se agrega a la venta es del 5%, así lo afirman el 61% de los encuestados, la atención que brinda el personal de la Empresa de Equipamiento Industria AFUZ al 99% le parece excelente, el tiempo de entrega de los productos solicitados a AFUZ es entre 1 a 5 días así lo afirman el 91% de los encuestados, la entrega de lo exactamente solicitado el 100% indica que así lo hacen, finalmente AFUZ debe mejorar (así lo afirma el 14% de los encuestados)
  
- ❖ En las encuestas al personal administrativo en AFUZ se determinó que el 89% está entre los 25 a 41 años de edad, el 89% son varones y el 11% son mujeres, el 78% son casados y el 22% solteros, el nivel de educación es de 33% Primaria, 44% Secundaria y el 22% Universidad, su lugar de vivienda está ubicado el 33% Cuenca, y el 67% Ricaurte, el tiempo de servicio en AFUZ está entre 1 a 10 años en su gran mayoría.

- ❖ Se identificó que el 56% de los trabajadores de AFUZ no conoce que exista un manual de normas y procedimientos y el 44% de los trabajadores no conoce lo que es un manual de normas y procedimientos
  
- ❖ En la investigación presente se encontró que todos los trabajadores creen que para el buen funcionamiento de la empresa es importante la implementación de un manual de normas y procedimientos, a través del cual incrementaría la producción, porque tiene la aceptación de todo el personal de AFUZ

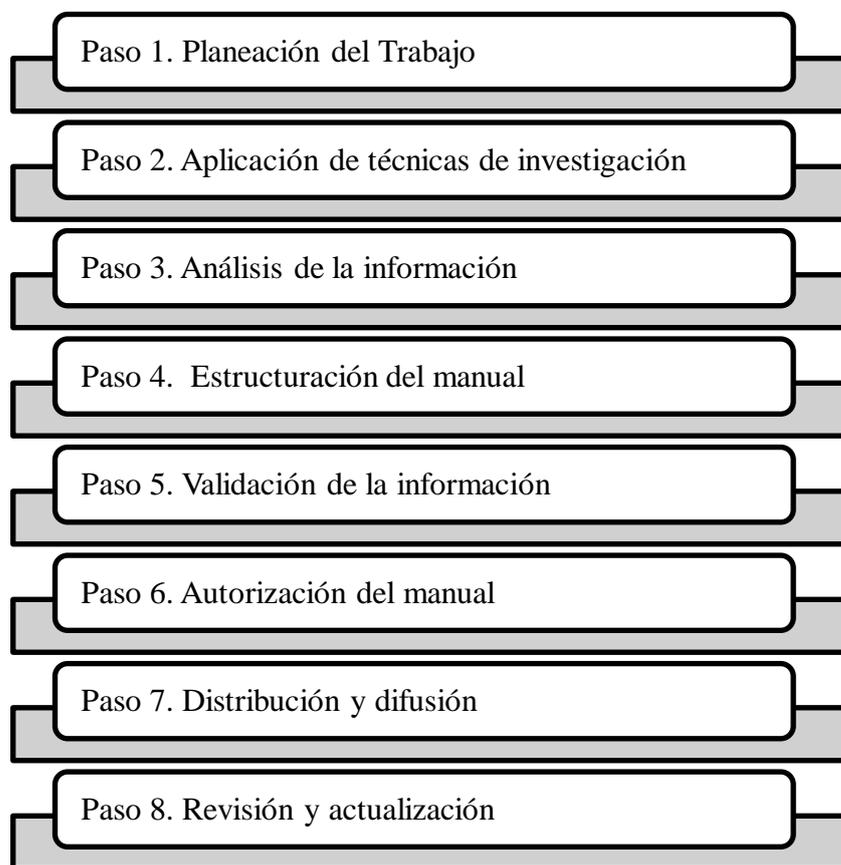
## RECOMENDACIONES

- ❖ A los administradores de AFUZ, reforzar los procesos de inserción en los mercados de Almacenes de electrodomésticos, tienda de artículos de bazar en general, almacenes de cocina y hornos semindustriales, así como atender mejor el mercado cuencano que es el de mayor importancia de sus ingresos.
- ❖ A los directores de AFUZ, desarrollar procesos de excelencia en cuanto a la calidad del producto, manejo de precios y los créditos que se concede a las empresas cliente con la finalidad de ampliar su mercado llegar más a sus consumidores.
- ❖ La empresa AFUZ debe aprovechar mejor las potencialidades de su personal que se encuentra conformada de forma equilibrada en cuanto a edad, genero, estado civil y formación académica.
- ❖ A los directivos e inversionistas de AFUZ se recomienda la implementación y socialización adecuada de un manual de normas y procedimientos de la empresa que permita empoderar mejor a los trabajadores y desarrollar el potencial que tiene la empresa
- ❖ Al gerente de AFUZ, se recomienda aprovechar la predisposición que tiene todo el personal de su empresa para generar mejoras sustanciales a través de la implementación del manual de normas y procedimientos para el buen funcionamiento de la empresa.

## CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

La guía propuesta para la implementación del manual de normas y procedimientos administrativos en la empresa de Equipamiento Industrial AFUZ está basada en las recomendaciones expresadas por autor mexicano quien es experto en el tema como es el caso de Benjamín Franklin por lo que se ha tomado como referencia las recomendaciones expuestas, mismo que serán desarrolladas en 8 pasos que se detallan a continuación



#### **Paso 1. Planeación del trabajo**

Para establecer un programa de trabajo es necesario designar al grupo de personas que elaborarán los manuales, de las cuales se nombrará un coordinador como responsable de conducir las acciones para homogeneizar el contenido y la presentación de la información.

Debe hacerse un estudio preliminar que permita conocer las funciones y actividades que se realizan en las áreas a trabajar, para definir la estrategia general de levantamiento de información, a través de fuentes más representativas como son:

Los documentos jurídicos y administrativos de la institución, que son base para la realización de las funciones de la Dependencia o Entidad.

### **Archivos documentales de la dependencia o entidad.**

Los Manuales Administrativos existentes.

Los directivos y empleados, por el conocimiento de las actividades y las limitaciones o divergencias en cuanto a la documentación existente.

Una vez recabados los elementos preliminares, se debe elaborar un programa de trabajo para establecer las estimaciones de tiempo para la recopilación de información, el orden de las actividades, revisión e impresión y todos los demás aspectos para la elaboración de los Manuales Administrativos, comprendiendo desde la integración del equipo de trabajo hasta la aprobación y distribución.

### **Paso 2. Aplicación de técnicas de investigación**

Simultáneamente a la elaboración del programa de trabajo, se establecerán y diseñarán las técnicas de investigación a utilizarse, entre las principales se encuentran las documentales, la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Investigación documental.- Consiste en seleccionar y analizar los documentos que contienen datos importantes relacionados con la estructura orgánica, procedimientos o trámites y servicios, estos pueden ser: leyes, reglamentos, decretos, gacetas oficiales, disposiciones normativas, manuales anteriores y todos aquellos que contengan información relevante.

**Entrevista.-** Se refiere a obtener información verbal del personal que realiza directamente las actividades a analizar.

Este medio proporciona información completa y precisa, debido a la interacción que se da con el personal entrevistado, permitiendo la percepción de actitudes.

Es conveniente que la entrevista se realice en el lugar de trabajo del entrevistado, con el fin de que pueda dar explicaciones que faciliten la comprensión.

Para que esta técnica se desarrolle con éxito es conveniente observar lo siguiente:

- ✓ Utilizar las entrevistas libres, dirigidas o ambas.

- ✓ Tener claro el objetivo de la entrevista.
- ✓ Escuchar con atención y objetividad para evitar el desvío del enfoque de la entrevista.
- ✓ Realizar las preguntas necesarias a efecto de entender completamente las actividades que desarrolla el personal o esclarecer toda duda.

**Cuestionario.-** Diseñar una serie de preguntas escritas, predefinidas, procurando que sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta.

**Observación Directa.-** Examinar visualmente las actividades específicas que realiza una persona y anotar todas las acciones en la secuencia correcta con la finalidad de completar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.

### **Paso 3. Análisis de la información**

Después de reunir todos los datos, el siguiente paso es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que se debe hacer es un análisis de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del manual, para lo cual es necesario establecer la secuencia:

- ✓ Conocer el hecho o situación que se analiza.
- ✓ Describir ese hecho o situación.
- ✓ Descomponerlo en todos sus detalles y elementos.
- ✓ Examinarlos críticamente para comprender mejor cada elemento.
- ✓ Ordenar cada elemento de acuerdo a criterios previamente establecidos.
- ✓ Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.
- ✓ Precisar las relaciones entre cada elemento.

Para facilitar el análisis de la información podemos apoyarnos con los cuestionamientos siguientes:

¿Qué trabajo se hace? ¿Para qué se hace?

¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace?

¿Con que se hace? ¿Cuándo se hace?

Para obtener la información que dará la pauta para formular el manual, es necesario que después de obtener las respuestas claras y precisas a las preguntas anteriores, se someta a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué?

Una vez obtenidos los resultados del análisis de la información se puede continuar con las etapas de:

#### **Paso 4. Estructuración del manual**

En esta etapa se establece el diseño y la presentación que se utilizará para la elaboración de los Manuales Administrativos, es importante considerar lo siguiente:

**1.- Redacción.** Se debe tomar en cuenta a quienes se va a dirigir el manual, de manera que el vocabulario utilizado sea claro, sencillo, preciso y comprensible, procurando no utilizar siglas ni abreviaturas.

**2.- Elaboración de diagramas.** Se utilizan los siguientes: estructura orgánica y diagrama de flujo. Su elaboración deberá hacerse empleando las más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

**3.- Formato.** Debe tomarse en cuenta que el manual presentado sea fácil de leer, consultar, estudiar y conservar.

#### **Paso 5. Validación de la información**

Es necesario que la validación la lleven a cabo los responsables de las áreas a las que corresponden los manuales, con la finalidad de que la información que se presenta en ellos, sea acorde con las atribuciones y las actividades que realizan.

#### **Paso 6. Autorización del manual**

Una vez llevada a cabo la validación, debemos darle la formalidad al documento solicitando la autorización del titular de la

Dependencia o Entidad, o bien del área a la que corresponda el documento, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

#### **Paso 7. Distribución y difusión**

Obtenida la autorización se procede a la distribución en las áreas correspondientes, con la finalidad de que el personal conozca y haga uso de esta herramienta administrativa.

#### **Paso 8. Revisión y actualización**

La utilidad de los Manuales Administrativos radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas con el propósito de que sean apegados a la realidad.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 1 de 87

## 4.2 IMPLEMENTACIÓN O PROPUESTA.

El manual de normas y procedimientos administrativos en la empresa de Equipamientos Industrial “AFUZ”, busca actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre del mismo modo. Obteniendo como consecuencia:

- Asegura el respeto de las normas de cada una de la áreas
- Reducir el tiempo de capacitación de nuevos empleados
- Reducir errores operativos.

Va a liberar a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares, y entre sus ventajas están la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión.

De esta forma, pretende ser una guía para el personal de cada una de las áreas, el mismo que enseña paso a paso como deben dirigirse y actuar el personal.

Además el manual permite hacer que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente la malas interpretaciones, muestra al personal como encaja su puesto en el total de la organización y le indica la manera en que pueden contribuir en el logro de los objetivos de la empresa y en establecimiento de buenas relaciones con los compañeros de trabajo.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 2 de 87

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA  
DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL “AFUZ”.**

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 3 de 87
<b>OBJETIVO Y ALCANCE</b>		

## **OBJETIVO**

El presente manual tiene como objetivo establecer de forma clara y concisa los criterios, las normas y procedimientos administrativos aplicables al sistema de administración en el marco de las regulaciones legales vigentes y en especial adaptar sus procesos a los lineamientos establecidos.

Se pretende garantizar un alto grado de confiabilidad al unificar los procedimientos de todas las unidades que integra la Empresa, lo cual permitirá:

- ❖ Una eficiente administración de los recursos de la institución.
- ❖ Disminuir la discrecionalidad en el ejercicio de sus funciones a los funcionarios de cada una de las áreas.

Igualmente pretende determinar los niveles de responsabilidad que deben emplearse a los fines de asegurar un adecuado control.

## **ALCANCE**

El presente manual se constituye como un elemento de carácter administrativo, cuya aplicación será responsabilidad de la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” Este manual abarca normas y procedimientos que se observaran y operan en cada una de la áreas de la Empresa de manera pertinente y eficiente.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	Fecha: 10/12/2014
		Codigo: MNPA - 001
		Página: 4 de 87

## MARCO JURÍDICO

**Art.1.-** Actualizar la concesión de los beneficios vigentes de los Artículos 9,11, 22 y 25 de la ley de fomento Artesanal, a **ÁNGEL REMIGIO ULLOA REINOSO**, con cedula de ciudadanía No. 0101441178-3, quien ejerce actualmente y de forma personal la actividad de: **METALMECÁNICA ( ELABORACIÓN DE COCINAS, HORNOS, AMASADORAS, MOLINOS ELÉCTRICOS)**, en el local de su propiedad denominado AFUZ, ubicado en: Vía Principal- Sector la Florida, parroquia **Ricaurte**, cantón **Cuenca**, provincia **Azuay**; los indicados beneficios se le concede al artesano en cuyo favor se expide el presente acuerdo, y estarán vigentes a condición de que mantengan todos los requisitos contemplados en la ley de fomento de artesano.

**Art. 2** el presente acuerdo tendrá una vigencia de tres años, contados a partir de la fecha de suscripción, debiendo el o la beneficio cumplir con las obligaciones previstas en la ley de Fomento Artesano. **Ver en anexo No.3**

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 5 de 87
<b>NORMAS GENERALES</b>		

## **HORARIO DE TRABAJO**

- 1) El personal que labora en la empresa Equipamiento Industrial AFUZ, está en la obligación de asistir a su trabajo todos los días laborables como establece la ley, de acuerdo al horario normal establecido.
- 2) La jornada de trabajo, durante los días laborables, será de 8:00 AM a 5:00 PM siempre y cuando no exista ninguna situación que afecte el normal desenvolvimiento de las actividades o de la unidad que amerite de una extensión de horario de trabajo, la cual podría abarcar días no laborables.
- 3) El personal de la empresa de Equipamiento Industrial AFUZ disfrutara de una hora diaria para el almuerzo, que cada área de trabajo programara con su personal, a fin de no afectar el normal desenvolvimiento de las funciones.

## **ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD**

- 4) La gerencia de la empresa será responsable de establecer los mecanismos necesarios, a fin de supervisar y controlar la asistencia y puntualidad del personal de la empresa.
- 5) Los supervisores de cada área serán los responsables de velar por el fiel cumplimiento del horario establecido.
- 6) En caso de ausencia, tardanza o permiso, el empleado deberá completar y firmar el formulario de “Control de Asistencia”, el cual indicará las razones que originaron la inasistencia o tardanza. Este formulario también será firmado por el Supervisor inmediato.
- 7) Se considerará como inasistencia del personal, cuando el mismo no se haya presentado al lugar de trabajo, sin causa justificada o cuando hayan

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	Fecha: 10/12/2014
		Código: MNPA - 001
		Página: 6 de 87
<b>NORMAS GENERALES</b>		

- 8) Transcurrido dos (2) horas del inicio de la jornada de trabajo y no haya reportado el motivo de la ausencia o tardanza.

Las ausencias de más de veinticuatro (24) horas por cualquier causa que no sea por enfermedad, las aprobará el Supervisor inmediato del empleado, el cual deberá reportar para fines de conocimiento al Gerente General de la Empresa.

## **DEBERES Y DERECHOS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL AFUZ.**

### **Serán deberes de los empleados:**

- 9) Respetar, cumplir y hacer cumplir las normas legales, políticas, reglamentos y disposiciones administrativas que sirven de sustentación a las operaciones de la empresa.
- 10) Desempeñar las labores asignadas con responsabilidad, interés, dedicación, eficiencia, esmero y honestidad.
- 11) Cumplir con las órdenes de trabajo que les impartan sus superiores inmediatos y realizar las labores adicionales que por interés institucional se les asignen, siempre que sean compatibles con sus aptitudes y se traten de funciones propias del puesto, el departamento y/o la empresa.
- 12) Velar por la preservación de todos los intereses de la empresa.
- 13) Guardar la más absoluta reserva sobre los asuntos confidenciales.
- 14) Mantener una conducta pública y privada que no afecte el buen nombre de la empresa.
- 15) Realizar inventarios de los útiles de trabajo y más implementos o pertenecías de la empresa que este a su cargo cuando lo ordene un superior jerárquico.
- 16) Todos los trabajadores deben conservar en buen estado de funcionamiento todos los equipos, herramientas u otros objetos de trabajo que les hubiera entregado.
- 17) Igualmente, el trabajador cuyos equipos y herramientas a su cargo sufrieran daño deberá comunicar de inmediato a su jefe de área.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 7 de 87
<b>NORMAS GENERALES</b>		

18) Es obligación de todos los trabajadores el restituir a la empresa los materiales sobrantes que se hubiere entregado y no fueron utilizados. El ocultar este hecho y hacer uso de los mismos en beneficio propio se considerara como una falta grave de honradez

19) Es obligación de todos los trabajadores la utilización de los uniformes de trabajo e implementos de seguridad.

20) Asistir a los cursos de capacitación y presentar informe cuando estos fueren auspiciados por la empresa.

21) Brindar en todo momento un trato amable y cordial a los clientes internos y externos de la empresa.

22) Reemplazar a un compañero cuando esté gozando vacaciones o cuando falte por cualquier motivo o en general cuando la buena marcha de la Empresa lo requiera.

23) Los trabajadores podrán ser llamados una vez por semana a reuniones, dentro de la jornada, de trabajo la cual será obligatoria y deberán llenar un registro de asistencia.

**Será de derechos de los colaboradores los siguientes:**

24) Disfrutar de una remuneración equitativa, de acuerdo con la política salarial establecida.

25) Disfrutar de los beneficios y servicios adicionales a la remuneración, según lo establecido en el presente reglamento.

26) Ser evaluado en el desempeño de sus funciones de forma justa y objetiva.

27) Tener igualdad de oportunidades para optar por puestos de mayores responsabilidades y compensaciones, según su capacidad y méritos personales.

28) Ser objeto de la debida consideración y del buen trato de palabras y de acción.

29) Beneficiarse del descanso semanal, vacaciones, licencias y de los días declarados no laborables por las leyes.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 8 de 87
<b>NORMAS GENERALES</b>		

- 30) No ser objeto de discriminación por motivos de raza, religión, política partidaria y situación socio-económica.
- 31) Ejecutar el trabajo bajo adecuadas condiciones físicas, así como una equitativa distribución del mismo.
- 32) Apelar cualquier acción en que se considere afectado desfavorablemente en la aplicación de los sistemas de evaluación del desempeño, régimen disciplinario y otras acciones de personal.

## **RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

### **OBLIGATORIEDAD:**

- 33) Todos los empleados que laboran en la Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, estarán en la obligación de someterse a las normas disciplinarias establecidas, así como, a las disposiciones, instrucciones y órdenes complementarias que procedan de los órganos directivos competentes.
- 34) Incurren en responsabilidad disciplinaria los supervisores que permitan, encubran o induzcan a los empleados a incurrir en faltas establecidas en el presente Manual.

### **FALTAS DISCIPLINARIAS:**

- 35) Está establecido por la legislación laboral, que todo trabajador o empleado debe desempeñar las labores para las cuales fue contratado, en la forma, tiempo o lugar convenido y bajo la dirección de la autoridad a que está subordinado en todo lo concerniente al trabajo.
- 36) Como consecuencia de lo descrito anteriormente y para los efectos de aplicación del presente reglamento, las faltas disciplinarias se clasifican en leves y graves.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 9 de 87
<b>NORMAS GENERALES</b>		

**Faltas Leves:**

- 37) Retrasar o descuidar involuntariamente sus labores.
- 38) Descuidar la adecuada conservación de los equipos, materiales y documentos de trabajo propiedad de la empresa.
- 39) Dejar de asistir al trabajo un (1) día durante el mes, sin causa justificada.
- 40) Acumular tres (3) impuntualidades injustificadas dentro del mismo mes.
- 41) Adoptar conducta incorrecta o descortés con sus supervisores y compañeros de trabajo.
- 42) Inducir a otros empleados en faltas leves en el cumplimiento de sus deberes.
- 43) Utilizar equipos o bienes de la empresa para beneficio personal, sin la debida autorización del funcionario competente.

**Faltas Graves:**

- 44) Cometer actos deshonestos, injuria, difamación, insubordinación individual o colectiva, adoptar conducta inmoral o que lesione el buen nombre o los intereses de la empresa.
- 45) Acosar sexualmente a los empleados.
- 46) Dejar de asistir al trabajo durante dos (2) días consecutivos o dos (2) días en el mismo mes, sin el previo y debido permiso del funcionario competente, salvo si se ha debido a causa de fuerza mayor.
- 47) Ausentarse del lugar de trabajo durante horas laborales, sin el permiso correspondiente.
- 48) Causar por negligencia, daños en la conservación de los locales, materiales, equipos y documentos de trabajo.
- 49) Divulgar información confidencial.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 10 de 87
<b>NORMAS GENERALES</b>		

- 50)** Incurrir en falta voluntaria en el cumplimiento de la función para la cual fue contratado.
- 51)** Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo los efectos de sustancias narcóticas o estupefacientes.
- 52)** Alterar y/o modificar los métodos y procedimientos de trabajo establecidos, sin la autorización correspondiente.
- 53)** Inducir a otros empleados en la comisión de faltas graves en el desempeño de sus funciones.
- 54)** Dedicar tiempo en el horario de trabajo a actividades contrarias a las que fue contratado, sin la autorización correspondiente.
- 55)** Recibir dádivas, beneficios, contribuciones, gratificaciones, obsequios, comisiones o prebendas por haber cumplido con su función o por haber gestionado una decisión favorable a un tercero.
- 56)** Actuar con imprudencia o descuido inexcusables, comprometiendo la seguridad de la oficina y de las personas que allí se encuentren.
- 57)** Negarse a adoptar las medidas preventivas indicadas por las autoridades competentes para evitar accidentes o enfermedades.
- 58)** Poseer y ocultar intencionalmente una comprobada enfermedad contagiosa, que pueda poner en peligro la salud de los demás empleados.
- 59)** Portar armas blancas, de fuego u objetos punzocortantes en el área de trabajo, sin la autorización competente.
- 60)** Cualquier otra falta u omisión, que a juicio de la autoridad sancionadora, sean similares por su naturaleza, a las anteriormente indicadas.

### **SANCIONES DISCIPLINARIAS**

La violación a las reglas disciplinarias establecidas, conllevarán la imposición de las siguientes sanciones, de acuerdo a la gravedad de las faltas cometidas:

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 11 de 87
<b>NORMAS GENERALES</b>		

**Sanciones por incurrir en faltas leves:**

<b>VIOLACIÓN</b>	<b>SANCIÓN</b>
Una violación	Amonestación verbal en privado
Dos violaciones	Amonestación escrita, sin copia a su expediente personal
Tres violaciones	Amonestación escrita, con copia a su expediente, y evaluación del empleo para decidir su permanencia o no en la empresa.

**Sanciones por incurrir en causas graves:**

<b>VIOLACIÓN</b>	<b>SANCIÓN</b>
Una violación	Amonestación escrita, sin copia a su expediente personal. Dependiendo de la magnitud e implicaciones de la falta grave que comenta, el contrato de trabajo puede rescindirse.
Dos Violaciones	Rescisión de contrato de trabajo

**Sanciones en lo que respecta al renglón de las ausencias:**

<b>VIOLACIÓN</b>	<b>SANCIÓN</b>
Una violación no justificada	Amonestación verbal en privado
Dos ausencias no notificadas	Amonestación escrita, sin copia a su expediente personal
Tres ausencias injustificadas consecutivas	Rescisión de contrato de trabajo

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 12 de 87
<b>NORMAS GENERALES</b>		

## **ADMINISTRACIÓN DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

- 1) El régimen disciplinario establecido, será administrado por la gerencia general de la empresa de Equipamiento Industrial AFUZ y el departamento administrativo.
  
- 2) El gerente general y los encargados departamentales vigilarán y observarán el mismo, así como la aplicación de las sanciones establecidas.
  
- 3) La rescisión del contrato de trabajo de un empleado de la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, será solicitada por el encargado del área a la gerencia general, anexando un informe detallado de los motivos para su posterior sometimiento a la aprobación correspondiente.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 13 de 87

## MANUAL ORGÁNICO – FUNCIONAL

### INTRODUCCIÓN

Los manuales organizacionales son instrumentos de gran valor para todas las organizaciones, ya que en ellos se encuentra los lineamientos fundamentales para la buena conducción de una empresa.

Se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender es toda empresa, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones empresariales.

Estos manuales exponen con detalle las estructuras de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

El manual de organización, está diseñado de tal forma que permita a todos los colaboradores de la empresa de Equipamiento Industria “AFUZ”, identificar correctamente cada una de las áreas, secciones, departamentos en que se encuentra dividido la empresa y los caminos que se deben seguir para acceder a cualquiera de ellos. El organigrama estructural de la empresa, permite visualizar cada una de las líneas de autoridad, responsabilidad y descentralización; niveles administrativos jerárquicos y canales de comunicación e información.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 14 de 87

## NIVELES ORGANIZACIONALES

En la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, se ha identificado los siguientes niveles organizacionales:

- ❖ Nivel Ejecutivo
- ❖ Nivel Auxiliar
- ❖ Nivel Directivo
- ❖ Nivel Operativo

En esta estructura organizacional el primer nivel es el ejecutivo, el mismo que está representado por el gerente general, este orienta, planifica, ejecuta, organiza y dirige; esta nivel cuenta con un área de apoyo como es el nivel auxiliar representado por la secretaria y con cada uno de los departamentos que conforman el segundo nivel estructural denominado nivel directivo, concluye con el nivel operativo que es aquel que transforma, materializa o ejecuta las actividades.

## CANALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Queda definido como canales de comunicación a las líneas de autoridad que descienden desde la gerencia y se desplaza por toda la organización hasta llegar a los niveles operativos de la empresa.

La gerencia y los niveles directivos están enlazados ascendente y descendente, por lo tanto obligados a seguir la misma secuencia para la emisión o recepción de información y comunicación internas de la planta.

De la misma manera se identifica una comunicación horizontal, corriente paralelos entre cada uno de los departamentos, ayudando a la comunicación interdepartamental, siempre que se respete las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 15 de 87

## MANUAL ORGÁNICO

El análisis que se presenta a continuación se obtuvo del estudio realizado en la empresa de Equipamiento Industria “AFUZ”, a través del análisis de puestos, por medio de entrevistas, encuestas de los responsables de cada área y mediante la utilización de documentos llamados descripción de puestos.

## GERENCIA GENERAL

### OBJETIVOS

- ❖ Efectuar estudios sobre la mejor utilización de espacio físico disponible, garantizando la agilidad en los trámites administrativos y evitando el entorpecimiento en las actividades que realiza el personal.
- ❖ Reducir costos y gastos de producción.
- ❖ Mejorar permanentemente la calidad del servicio al cliente.
- ❖ Organizar, planificar las actividades de la empresa en coordinación con sus colaboradores inmediatos, delegando funciones a los jefes departamentales.
- ❖ Velar por el cumplimiento de los presupuestos establecidos.

### POLÍTICAS

- ❖ Diseñar planes dirigidos a la mejor utilización del espacio físico.
- ❖ Determinar los puntos críticos de mayor incidencia en los costos de producción.
- ❖ Optimizar la utilización de los recursos disponibles.
- ❖

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 16 de 87

- ❖ Capacitar al personal y concientizar de la necesidad del cambio y de la utilización de técnicas modernas que posibiliten el mejor desempeño de sus funciones en sus respectivos puestos de trabajo y en su relación con los clientes.
- ❖ Actualizar los manuales administrativos dependiendo los cambios y las necesidades existentes.

## **ESTRUCTURA**

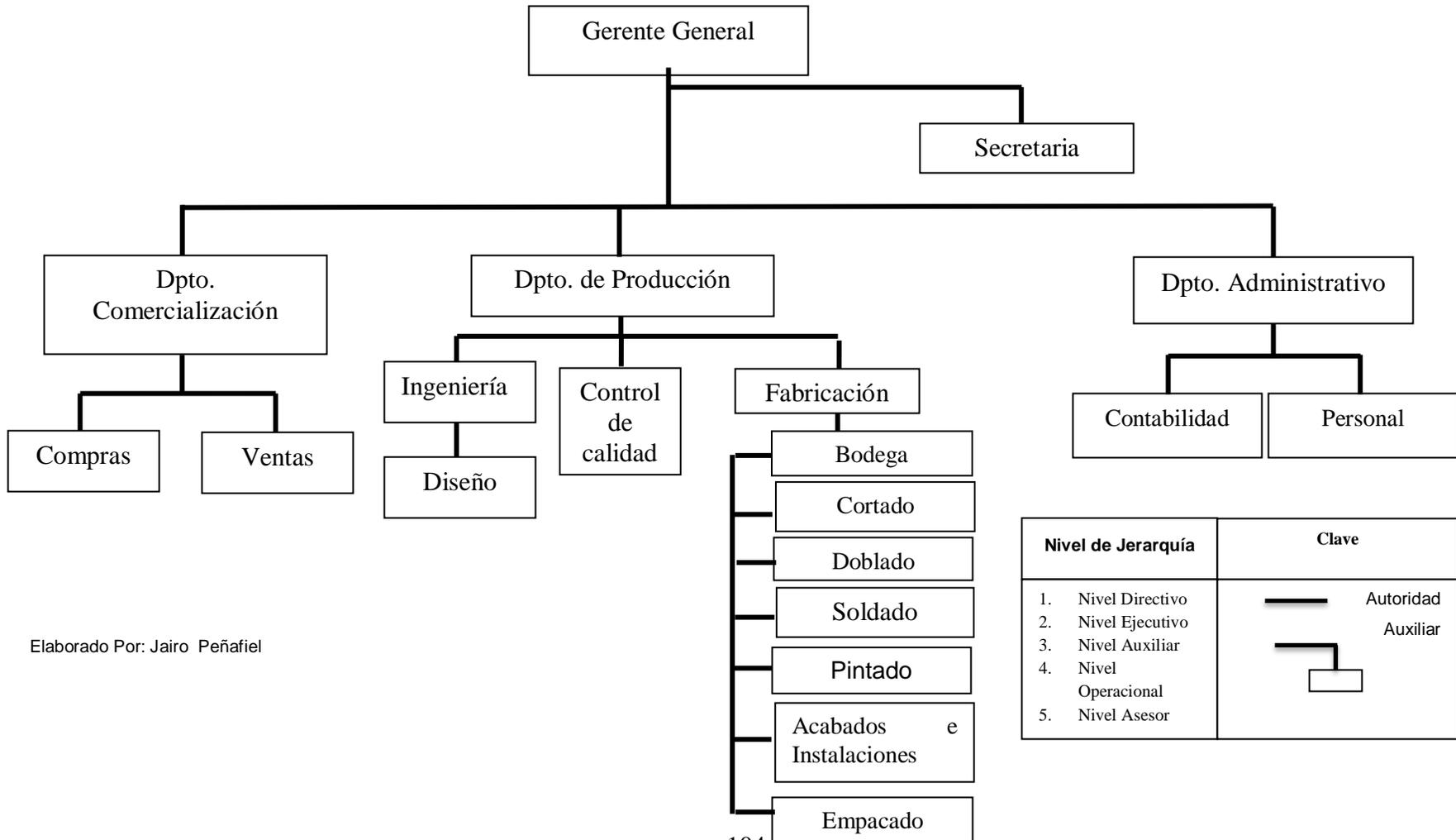
La gerencia es el primer nivel administrativo y jerárquico, a ella se reportan directamente todos los departamentos que existen, estos son:

- ❖ Departamento Comercial
- ❖ Departamento de Producción
- ❖ Departamento Administrativo

Bajo la autoridad de línea de Gerencia se encuentra el área auxiliar (secretaría), la misma que no tiene autoridad de línea, pero es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

**EMPRESA DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL “AFUZ”**



Nivel de Jerarquía	Clave
1. Nivel Directivo	 Autoridad
2. Nivel Ejecutivo	 Auxiliar
3. Nivel Auxiliar	
4. Nivel Operacional	
5. Nivel Asesor	

Elaborado Por: Jairo Peñafiel

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 18 de 88

La estructura propuesta de la empresa de Equipamientos Industrial AFUZ, es lineo – funcional, la división de los departamentos es funcional, por procesos y productos; las líneas de información son verticales, descendentes y ascendentes; las conexiones de autoridad se dividen en conexiones jerárquicas y conexiones funcionales; las conexiones jerárquicas se refieren a la comunicación que se desarrolla entre los diferentes departamentos de la empresa, los mismos que van de sentido vertical; las conexiones funcionales se refieren a las comunicaciones internas en la empresa, que tienen lugar entre las distintas unidades de la misma y tienen sentido horizontal.

Por lo tanto se puede manifestar que la estructura orgánica de la empresa de Equipamiento Industria AFUZ, es de tipo vertical, dividido en departamentos y por lo tanto cada área tendrá su jefe inmediato, siendo esto positivo para la empresa porque permite mantenerse información tanto a la máxima autoridad como a los obreros que en esta laboran, al tener cada departamento su propio jefe, ayudara que se conozca y se resuelva problemas con agilidad y rapidez.

## **DEPARTAMENTO COMERCIAL**

### **OBJETIVOS**

- ❖ Aprovisionar oportunamente a cada una de las áreas con los insumos, materia prima, equipos de oficina, maquinaria, para su eficaz funcionamiento.
- ❖ Negociar con los proveedores para obtener materia e insumos a bajos costos.
- ❖ Comercializar y distribuir correcto y oportunamente los productos por la empresa de Equipamiento Industria AFUZ.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 19 de 88

## POLÍTICAS

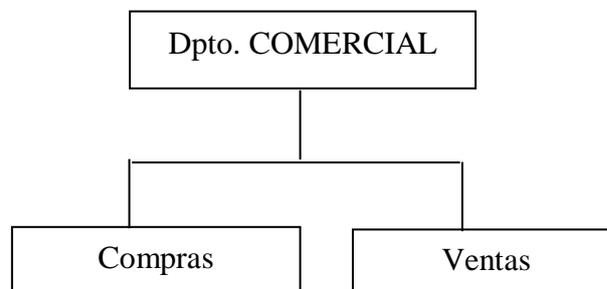
- ❖ Establecer programas de revisión de stocks de máxima y mínimos a comprarse y producirse.
- ❖ Minimizar costos a través de una buena decisión de compra.
- ❖ Alcanzar el mayor número de ventas

## ESTRUCTURA

La estructura del departamento comercial se halla organizada de la siguiente manera:

- ❖ Compras
- ❖ Ventas

### DEPARTAMENTO COMERCIAL EMPRESA DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL “AFUZ”



Elaborado Por: Jairo Peñafiel

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 20 de 87

## **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

### **OBJETIVOS**

- ✓ Elaborar los productos dentro de las normas de calidad y el volumen acorde de las demandas del mercado.
- ✓ Analizar y aplicar las técnicas necesarias para la elaboración de los productos (Cocinas, Hornos, frigoríficos, refrigeradores, vitrinas).
- ✓ Informar diariamente el cumplimiento de trabajo.
- ✓ Medir el rendimiento del personal en los puestos de trabajo.

### **POLÍTICAS**

- ✓ Seguir estrictamente las normas de producción y calidad establecidas en la Empresa de Equipamiento industria “AFUZ”.
- ✓ Elaborar cronogramas de actividades de la ejecución de los productos.
- ✓ Diseñar diarios de producción y controles diarios de figuras rotas en la que consta el nombre, cantidad de productos elaborados con el fin de conocer el rendimiento de trabajo.

### **ESTRUCTURA**

El departamento de producción se halla de la siguiente manera:

Ingeniería compuesta por las siguientes unidades:

- ✓ Diseño
- ✓ Control de calidad

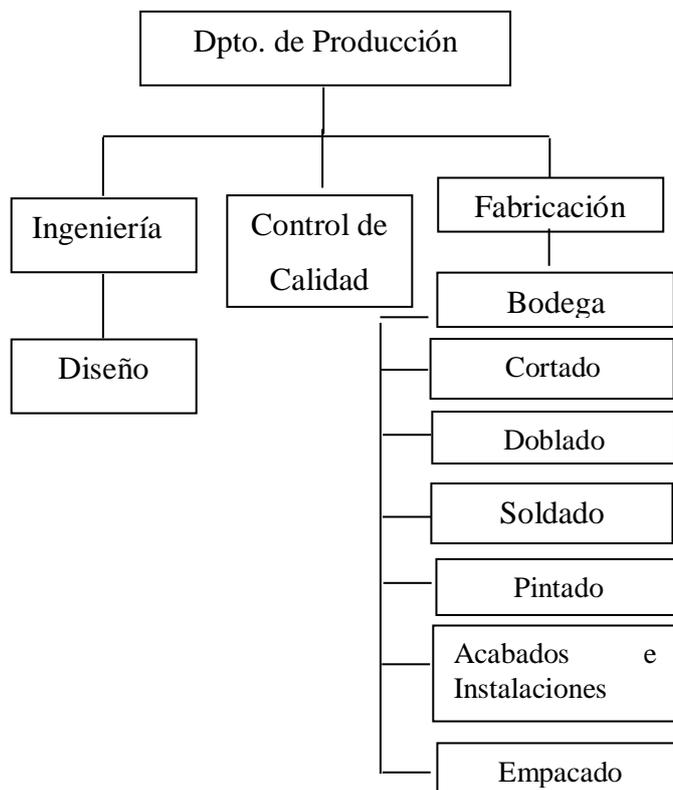
	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 21 de 87

Fabricación cuenta con:

- ✓ Cortado
- ✓ Doblado
- ✓ Soldado
- ✓ Acabados e instalados
- ✓ Pintado
- ✓ Empacado

### DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

#### EMPRESA DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL “AFUZ”



Elaborado Por: Jairo Peñafiel

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 22 de 87

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

### **OBJETIVOS**

- ❖ Retribuir al personal de acuerdo al trabajo que realice.
- ❖ Establecer buenas condiciones de seguridad e higiene industrial.
- ❖ Desarrollar actividades sociales, culturales y deportivas.
- ❖ Reconocer la fidelidad al trabajo y la antigüedad en el servicio.
- ❖ Elegir el personal a trabajar en especial el administrativo en base a concurso de merecimientos.
- ❖ Motivar al personal para que haya una mayor producción en la empresa.

### **POLÍTICAS**

- ❖ Diseñar sistemas de remuneración que garantice un pago justo a los empleados dependientes también del tiempo y de su esfuerzo para realizar las actividades.
- ❖ Elaborar sistemas que garantice la seguridad de la planta.
- ❖ Incentivar la formación de grupos sociales, culturales y deportivos entre los colaboradores de la empresa, para que tengan actividades propias en algún momento del año.
- ❖ Elegir al personal idóneo para que desarrolle las actividades de la empresa.

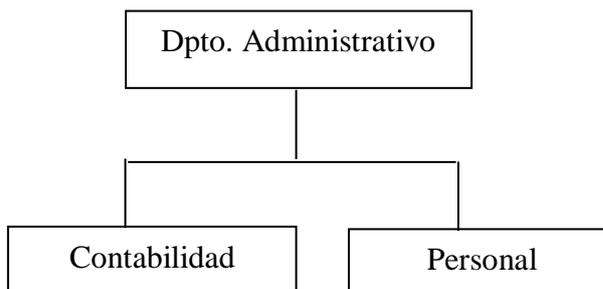
### **ESTRUCTURA**

El departamento Administrativo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- ❖ Contabilidad
- ❖ Personal

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 23 de 87

**DEPARTAMENTO COMERCIAL**  
**EMPRESA DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL “AFUZ”**



Elaborado Por: Jairo Peñafiel

**MANUAL DE FUNCIONES GENERALES**

**GERENCIA GENERAL**

**FUNCIONES GENERALES**

- ✓ La gerencia general es responsable de tomar decisiones sobre las actividades básicas, además planea, orienta y dirige en relación a:
- ✓ Vigilar el cumplimiento de las actividades encomendadas a los departamentos bajo su mando.
- ✓ Controlar el cumplimiento de los planes y programas establecidos para la ejecución de las actividades.
- ✓ Controlar los insumos y recursos humanos, financieros y materiales que deben intervenir en la ejecución de los planes y programas de compras, ventas y producción.
- ✓ Innovar constante los modelos dependiendo de las necesidades del mercado
- ✓ Mantener contacto continuo con los jefes departamentales.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 24 de 87

## ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

- ✓ Supervisar el desarrollo de las actividades de las actividades de todos los departamentos.
- ✓ Organizar todos los recursos humanos y materiales que intervienen en el proceso de producción.
- ✓ Crear nuevos modelos dependiendo la temporada y las necesidades de los clientes metas.
- ✓ Motivar a los empleados para la correcta ejecución de las tareas.
- ✓ Área de apoyo administrativo de la gerencia general

## SECRETARIA

Es la unidad encargada de apoyar al nivel ejecutivo para desarrollar de mejor manera las actividades empresariales. Sus funciones más importantes se presentan a continuación:

- ✓ Procesar la correspondencia.
- ✓ Coordinar con la gerencia las citas, entrevistas, llamadas telefónicas y vistas.
- ✓ Coordinar con el departamento de ventas las actividades de atención al cliente.
- ✓ Recibir y emitir las llamadas telefónicas.
- ✓ Copiar y transcribir dictados de la gerencia, contratos, adquisiciones.
- ✓ Archivar y actualizar la documentación existente.
- ✓ Elaborar y remitir periódicamente los informes a la gerencia general.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 25 de 87

## **DEPARTAMENTO COMERCIAL**

### **FUNCIONES GENERALES**

El departamento comercial es responsable de planificar, dirigir, organizar, coordinar y controlar las actividades comerciales relacionadas con:

- ✓ La adquisición de materia prima e insumos necesarios para la elaboración de electrodomésticos industriales.
- ✓ El servicio de venta y post-venta de la empresa a nivel provincial y nacional.
- ✓ Ampliar los nichos de mercado existentes hasta la actualidad.
- ✓ Buscar proveedores acorde a las necesidades de la empresa y con precios competitivos.
- ✓ Elaborar el presupuesto anual de operaciones del departamento de comercialización para ser aprobada por la gerencia general.

### **ACTIVIDADES ESPECÍFICAS**

- ✓ Vigilar el cumplimiento de las actividades en el departamento de compras y ventas.
- ✓ Motivar a los colaboradores encargados de las ventas, con el fin de que den un trato amable a los clientes.
- ✓ Mantener una buena relación comercial con los proveedores nacionales y extranjeros.
- ✓ Coordinar con secretaría acerca de las actividades relacionadas con la atención al cliente.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 26 de 87

## COMPRAS

Es responsabilidad principal del departamento de compras:

- ✓ Controlar las negociaciones así como comprar materia prima y maquinaria con la previa autorización del gerente general.
- ✓ Planificar, ejecutar y controlar las relaciones directas con proveedores, de manera que permita mantener un adecuado y oportuno abastecimiento, de insumos, equipos, repuestos, maquinaria.
- ✓ Realizar requisiciones de compras.
- ✓ Recibir y despachar materiales.
- ✓ Llevar control de ingreso y egresos de materia prima.
- ✓ Colaborar con el departamento de producción y contabilidad facilitando información, en cuanto a las compras realizadas a las compras realizadas y stocks existentes.

## VENTAS

Es responsabilidad del departamento de ventas:

- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal, referentes al proceso de venta, tales como la determinación de precios competitivos.
- ✓ Elaborar y formular planes operativos para captar mayor número de clientes.
- ✓ Diseñar, organizar y supervisar las operaciones de ventas, además de las estrategias de comercialización y desarrollo del área.
- ✓ Mantener un stock suficiente para el normal desarrollo de las actividades.
- ✓ La venta misma de los productos una vez comercialización.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 27 de 87

## DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

### FUNCIONES GENERALES

El departamento de producción es responsable por la planificación, dirección y control de las actividades operacionales de la planta de producción, como también de:

- ✓ Cumplir las actividades en base a las necesidades de la empresa y con observación a la programación establecida. Efectuar un seguimiento documentado del programa mensual de producción, cuyo informe será entregado a la gerencia.
- ✓ Revisar y firmar las requisiciones de materiales e insumos solicitados por alguna área de fabricación.
- ✓ Revisar y autorizar el ingreso a bodega de los materiales adquiridos previa confirmación de la correcta calidad de material.

### ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

- ✓ Supervisar y controlar la producción en todas las áreas, en especial en acabados e instalaciones y para que esta cumpla con las especificaciones técnicas de los productos que se está elaborando.
- ✓ Verificar el cumplimiento del plan de producción establecido tomando en cuenta la provisión oportuna de insumos y recursos necesarios, por parte de las áreas Involucradas.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 28 de 87

## **INGENIERÍA**

- ✓ Elaborar los modelos o moldes nuevos a ser utilizados en la Producción de electrodomésticos industriales dependiendo las necesidades de los clientes y de la empresa.
- ✓ Facilitar al área de fabricación los materiales necesarios.

## **DISEÑO**

- ✓ Diseñar, desarrollar e implementar los nuevos modelos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes y de la empresa.
- ✓ Innovar constantemente con nuevos modelos.

## **CONTROL DE CALIDAD**

- ✓ Inspeccionar y vigilar las distintas fases de producción tanto por lo que se refiere a las materias primas como cuanto se refiere a la elaboración.
- ✓ Coordinar y supervisar al personal la elaboración de productos en cada una de las áreas o departamentos.
- ✓ Solucionar con la mayor rapidez y eficiencia los problemas que se presenten en cualquier área.
- ✓ Reportar a la gerencia cualquier inconveniente que existe en la empresa y que no se pueda solucionar.
- ✓ Provisión oportuna de insumos y recursos necesarios, por parte de las áreas
- ✓ Reportar a la gerencia cualquier inconveniente que existe en la empresa y que no se pueda solucionar.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 29 de 87

## **FABRICACIÓN**

La función principal de este departamento es la transformación de los productos para su posterior venta, en este departamento existe algunas áreas como son:

### **BODEGA**

Recibir, despachar, contabilizar y mantener estricto control de los ingresos del producto terminado, materia prima y más insumos y materiales de almacenamiento que a él llegan.

- ✓ Entregar materiales de acuerdo a las órdenes de requisición.
- ✓ Realizar la toma físicas del producto terminado.
- ✓ Tener al día los kardex del producto terminado y materiales.
- ✓ Informar al departamento de producción los resultados de la constatación físicas realizadas.
- ✓ Coordinar con el departamento de producción y con gerencia los stocks de materia prima, insumos, productos terminados máximos y mínimos necesarios

## CORTADO

- ✓ Recibir la materia prima en bruto y transformar de acuerdo al modelo del producto.
- ✓ Utilizar las cantidades exactas de materia para elaborar el producto.
- ✓ Transportar al departamento de doblado para su posterior elaboración.



Empleado realizando el corte de las piezas del producto

## DOBLADO

- ✓ Recibir del área de corte para seguir con su elaboración.
- ✓ Doblar las piezas cortadas de acuerdo a las especificaciones del modelo.
- ✓ Utilizar la máquina especial de doblado.
- ✓ Transportar al departamento de soldado para su posterior elaboración.



Trabajador realizando el doblado de las piezas del producto

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 31 de 87

## SOLDADO

- ✓ Recibir del área de doblado para la su siguiente elaboración.
- ✓ Realizar la unión de las piezas del producto utilizando una suelda especial de alta calidad que no destruye el aluminio.
- ✓ Colocar la pieza en un cuarto especial para la utilización del TIC Y MIC que utilizan un cordón de suelda.
- ✓ Adquirir de bodega la suelda y registrar en kardex el número cuantas gasta al día.
- ✓ Transportar a la área de pintado para su posterior elaboración



Trabajador realizando el proceso de suelda de las piezas del producto

## PINTADO

- ✓ Recibir el producto del área de soldado para su posterior utilización.
- ✓ Pulir el producto antes de ser pintado para eliminar los defectos que pueda tener.
- ✓ Adquirir la pintura adecua de la bodega
- ✓ Proceder al Pintado.



Sub sección de pulido de las piezas antes de ser pintadas

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 32 de 87

## ACABADOS E INSTALACIONES

- ✓ Recibir del área de pintada para su posterior elaboración.
- ✓ Instalar los accesorios de los productos tales como: (vidrios, valvular)
- ✓ Enviar al área de empaque para su posterior venta.
- ✓ Realizar un registro diario de los productos elaboradas en los kardex o en el registro del control diario de existencias.



Empleada realizando la instalación de accesorios del producto

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 33 de 87

## EMPACADO

- ✓ Recibir del área de pintado los productos terminados para su empaque.
- ✓ Empacar cuidadosamente cada una de los productos.
- ✓ Enviar al departamento de ventas para ser exhibidos y vendidos.
- ✓ Registrar el número de productos recibidos y enviadas en el registro de control diario de existencias.



Productos terminados en el almacén de la empresa

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 34 de 87

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

### **FUNCIONES GENERALES**

- ✓ El departamento administrativo es responsable de planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con:
- ✓ Asegurar higiene y seguridad industrial que permita cubrir el riesgo siempre latente de accidentes laborales.
- ✓ Planificar y elaborar los planes operativos para cada una de las áreas o departamentos que se encuentra bajo su autoridad.
- ✓ Dirigir la ejecución de las actividades y tareas encaminadas al logro de las metas previstas en los planes de trabajo.
- ✓ Supervisar todas las tareas asignadas a las unidades bajo su directa autoridad.
- ✓ Preparar manuales administrativos, y elaborar aquellos que considera necesario.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✓ Poner en práctica todas las medidas encaminadas a mejorar las comunicaciones de la empresa y las relaciones con el personal.
- ✓ Examinar las propuestas de aumento salarial, procedentes de los departamentos de la empresa.
- ✓ Realizar las actividades necesarias para la admisión, traslado, incentivos y otros que sean de su incumbencia.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 35 de 87

## **CONTABILIDAD**

Reportar directamente a la gerencia general la situación financiera de la empresa, esta se ubica dentro del departamento administrativo, el mismo que carece de línea de autoridad directa sobre el resto de la estructura organizacional.

Las funciones y tareas que son de responsabilidad de esta unidad, se resume en las siguientes:

- ✓ Planificar, organizar y dirigir las actividades contables que se desarrollen en la empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”.
- ✓ Elaborar, registrar y archivar toda la información contable que se produce de las actividades normales de la empresa (ventas), basándose en los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados).
- ✓ Controlar el movimiento económico que se produce de las ventas.
- ✓ Realizar periódicamente un control de inventarios de los recursos materiales y financieros de la organización.
- ✓ Coordinar con bodega y llevar kardex de materias primas y productos terminados.
- ✓ Preparar el presupuesto para cada departamento y ponerlo a consideración de la Gerencia para su aprobación.
- ✓ Efectuar los trámites correspondientes para el pago de los servicios básicos de la empresa como son luz, agua, teléfono, impuestos.
- ✓ Llevar libros bancos.
- ✓ Revisar los informes contables, financieros y de recursos materiales e informar a la Gerencia.
- ✓ Emitir balances generales y estados de resultados semestrales de las actividades de la empresa.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 36 de 87

- ✓ Asignar créditos en compras de productos a los clientes mayoristas de acuerdo a un análisis pormenorizado de cada uno.
- ✓ Establecer las políticas de crédito, monto y otras condiciones para la diferencia de clientes de la compañía

## **PERSONAL**

Sus funciones son:

- ✓ Elaborar y actualizar los manuales administrativos.
- ✓ Formular los objetivos y políticas de personal.
- ✓ Vigilar que las políticas y normas de personal se lleven a cabo.
- ✓ Seleccionar al personal nuevo a incorporarse en la empresa.
- ✓ Mantener siempre informado al personal.
- ✓ Mantener la colaboración mediante incentivos.
- ✓ Diseñar políticas que permitan la convivencia pacífica, respuesta de las personas que laboran en la compañía.
- ✓ Desarrollar al recurso humano para alcanzar la excelencia, manteniendo relaciones creativas entre todo el personal.
- ✓ Promover un ambiente de trabajo saludable y seguro, estableciendo sistemas de comunicación efectiva, a todos los niveles.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 37 de 87

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **INTRODUCCIÓN**

Los manuales de procedimientos muestran los pasos a seguir en la elaboración de un producto; como también la secuencia desde que ingresa la materia prima hasta la venta; generalmente contiene un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones en base a diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

En la actualización y elaboración de los procedimientos y de los manuales deben intervenir las personas involucradas en las actividades empresariales.

### **OBJETIVOS DEL MANUAL**

- ✓ Dotar a la empresa de un instrumento administrativo idóneo y fácil de utilizar, estandarizando métodos y procedimientos de trabajo logrando agilidad en las operaciones.
- ✓ Detallar las actividades que se dan dentro de un procedimiento determinado, el personal involucrado en el proceso y su intervención en cada paso.
- ✓ Contribuir con una información clara de los procesos, las políticas, documentos y diagramas de flujo que intervienen en el desarrollo de las actividades de la empresa.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 38 de 87

## **NORMAS DE ACTUALIZACIÓN**

Como respuesta a la diferencia y variables condiciones tanto externas como internas a la empresa es necesario mantener el presente manual actualizado; para este efecto se realizara revisiones periódicas, programadas y no programadas, la misma que estará a cargo de la gerencia y el departamento administrativo (Jefe de Personal), es importante destacar que los responsables de mantener el sistema actualizado son sus usuarios.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 39 de 87

## DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

### SISTEMA DE COMPRAS- VENTA

**DEPARTAMENTO: COMERCIAL**

**SECCIÓN: COMPRAS**

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Compras de materia prima e insumos.**

**Fecha de elaboración: 12 de diciembre del 2014**

**a) OBJETIVO:**

Describir detalladamente el proceso de compra de materia prima e insumos.

**b) ÁREAS QUE INTERVIENEN**

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Gerencia
- Contabilidad
- Departamento de compras
- Control de calidad
- Bodega materia prima

**c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN**

Intervienen los siguientes documentos:

- Lista de reposición de mercaderías
- Kardex
- Solicitud de reposición de mercadería

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 40 de 87

- Confirmación de pedido
- Proforma
- Factura
- Comprobante de ingreso de mercaderías.

**d) NORMAS ESPECIFICAS**

- Es responsabilidad directa del departamento de compras el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento.
- El presente procedimiento rige para las compras que se realiza a los proveedores nacionales y extranjeras.
- Es responsabilidad del jefe de compras revisar los insumos o materia prima que recibe del proveedor, si cumple con las especificaciones enviara al proveedor a contabilidad para su cancelación, caso contrario devolverá los materiales.
- El jefe de compras deberá enviar a bodega el comprobante de ingreso de mercadería para que reciba los insumos y firme a conformación.
- El jefe de compras podrá autorizar la adquisición hasta el valor de \$ 2000 dólares.

**e) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 41 de 87

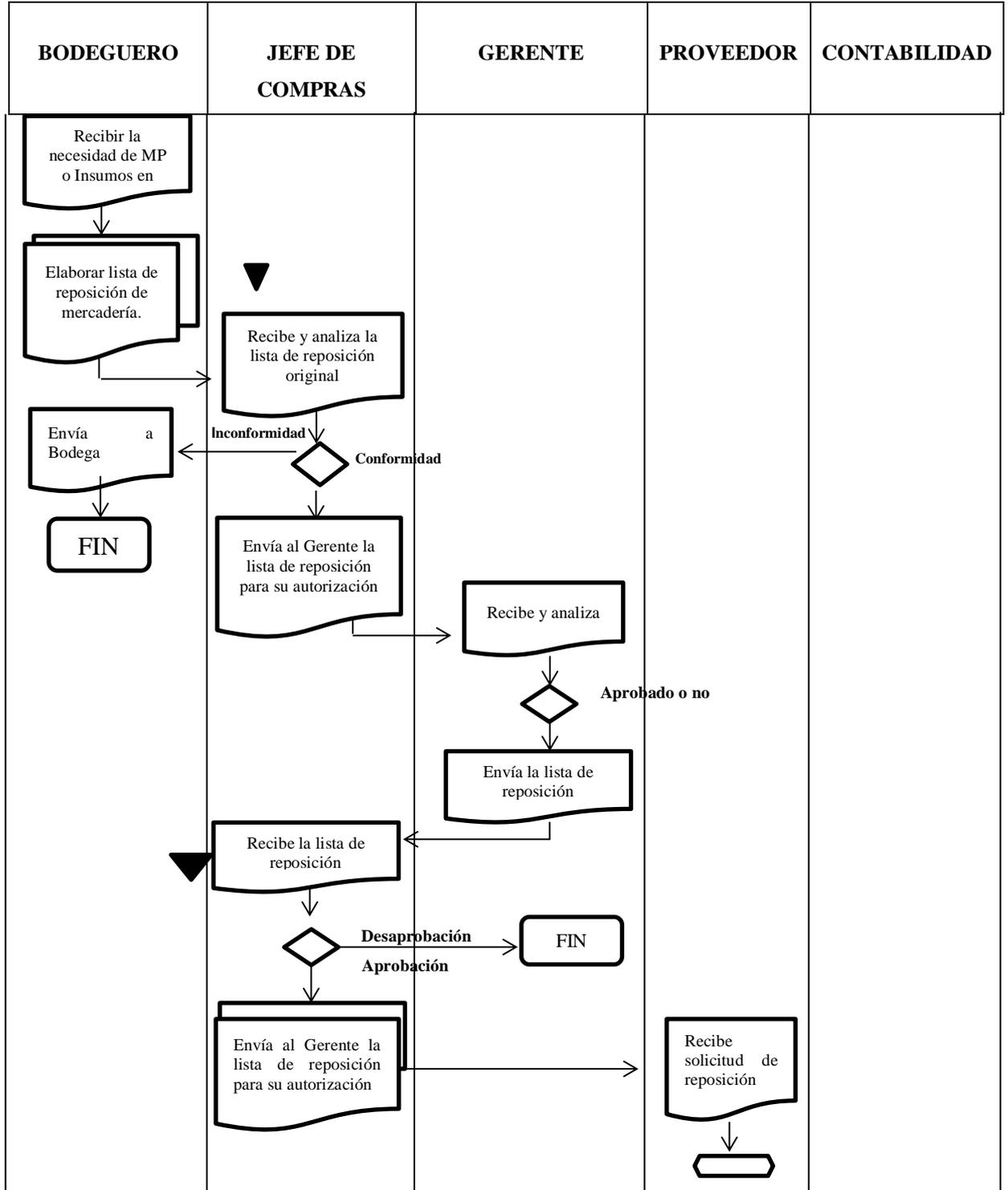
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Bodeguero de materia prima o insumos	1	Revisar la necesidad de materia prima o insumos en base al kardex.
	2	Elaborar lista de reposición de mercadería original y 1 copia; la original envía al departamento de compras y la copia archiva.
Jefe de compras	3	Recibir y analizar la lista de reposición original de mercadería; si se encuentra a conformidad, envía a la gerencia caso contrario devuelve a bodega de materia prima.
Gerente	5	Recibir, analizar, aprueba o desaprueba la lista de reposición de mercadería.
	6	Aprobar o no envía al jefe de comprar
Jefe de Compras	7	Recibir de gerencia la lista de reposición de mercadería y archivar.
	8	Si está aprobada solicita a proveedores proforma, elabora dos solicitudes de reposición de mercadería; original envía al proveedor y copia archiva, en caso contrario se acaba en este momento el proceso.
Proveedor	9	Recibir solicitud de reposición.
	10	Elaborar proforma, la original envía a la empresa y la copia archiva.
Jefe de Compras	11	Recibir proforma de insumos o materia prima.
	12	Analizar datos recibidas.
	13	Elaborar confirmación de pedido una original; copia archivar y la original enviar a proveedor.
Proveedor	14	Recibir confirmación de pedido.
	15	Envía los insumos o materia prima y la factura.
Jefe de compras y Control de Calidad	16	Recibir los insumos o materia prima y factura; verificar que la adquisición este conforme al pedido, si está a conformidad envía el jefe de compras a contabilidad la factura para la cancelación

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 42 de 87

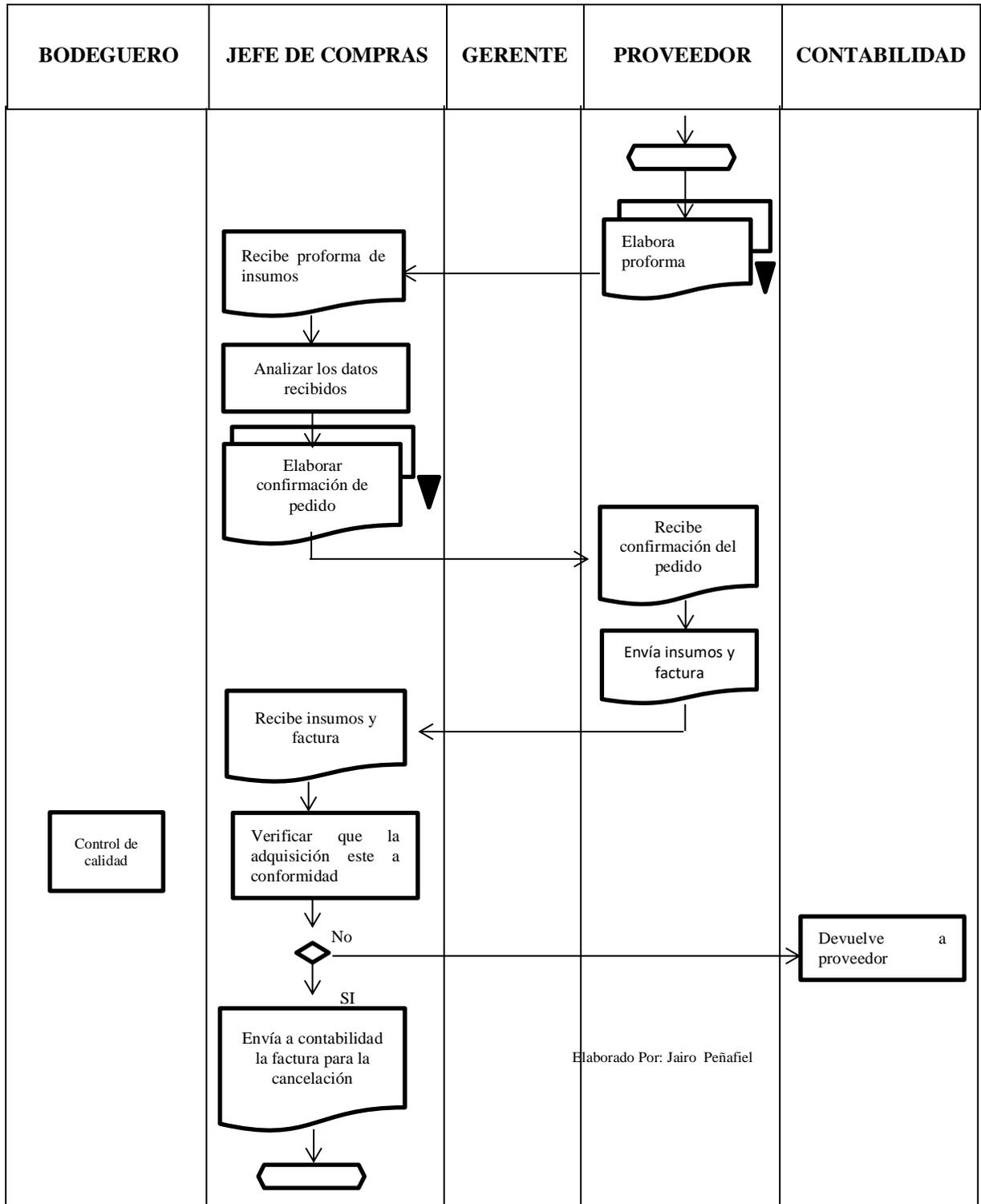
		Comprobante de ingreso de mercadería un original y una copia, el original y la copia envía a bodega, si no se encuentra a conformidad envía al proveedor.
Contador	17	Recibir la factura, trámite el pago, archiva la factura y cancele al proveedor.
Bodeguero de materia Prima o insumos	18	Recibir el original y la copia del comprobante de ingreso de mercadería y los insumos o materia prima.
	19	Revisar insumos
	20	Si recibe los materiales de acuerdo a la descripción del comprobante de ingreso, escribe el nombre de la persona que recibe, firma y coloca la fecha de recepción en el comprobante original de ingreso de mercadería y envía el original al jefe de compras y la copia archivar caso contrario elaborar un reporte de novedades y envía al jefe de compras el reporte y los insumos.
	21	Almacena la materia prima o insumos
Jefe de compras	22	Recibe el comprobante de ingreso de mercadería archivar e ingresa datos a la computadora.

Elaborado Por: Jairo Peñafiel

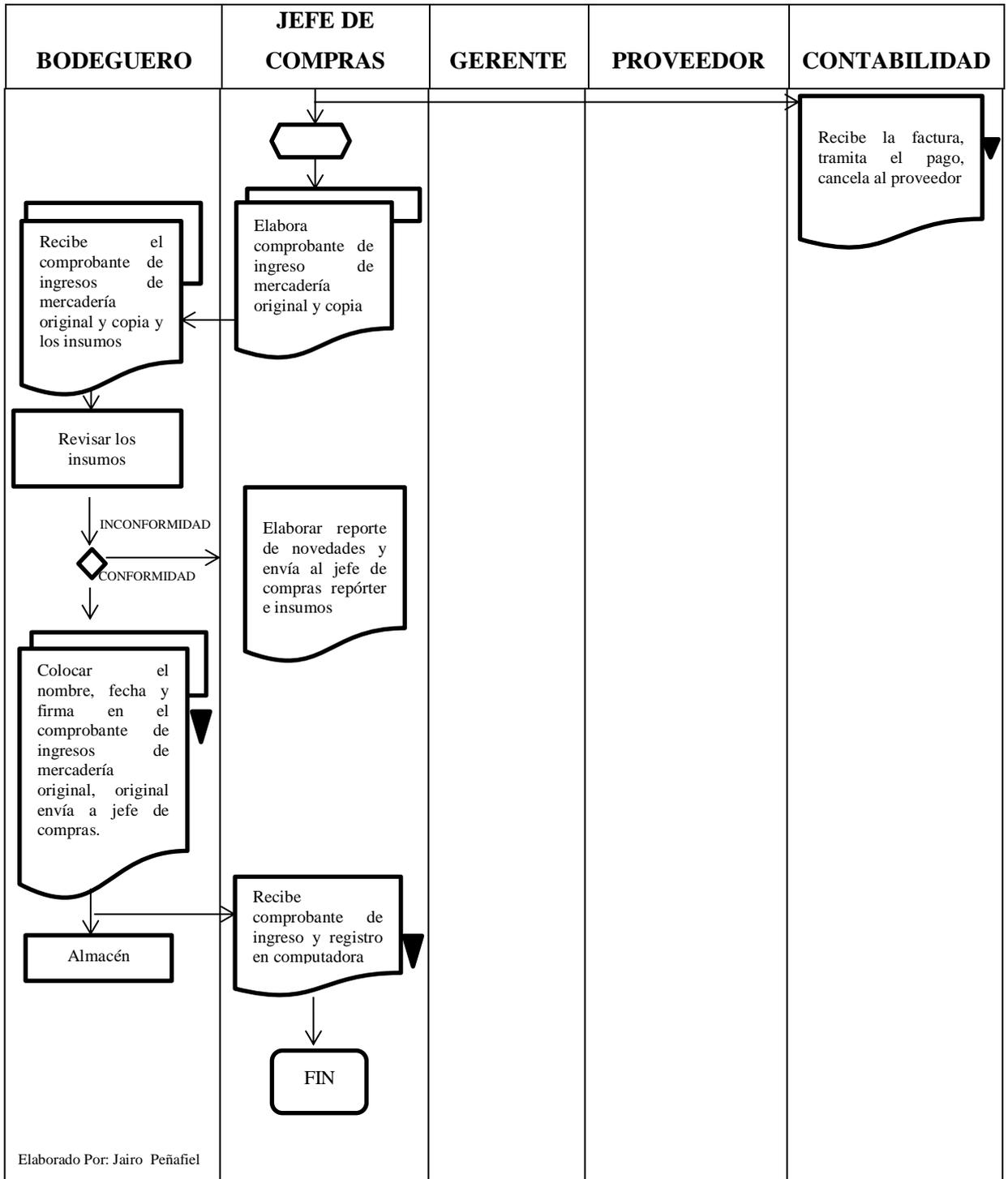
**DIAGRAMA No. 1 Compras de materia prima e insumos**



**DIAGRAMA No. 2 Compras de materia prima e insumos**



**DIAGRAMA No. 3 Compras de materia prima e insumos**



	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 46 de 87

## SECCIÓN VENTAS

**DEPARTAMENTO: COMERCIAL**

**SECCIÓN: VENTAS**

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ventas y devolución de los productos**

**Fecha de elaboración: 12 de diciembre del 2014**

**a) OBJETIVO:**

Describir detalladamente los pasos que se siguen desde el momento en que se toma el pedido, hasta que se recibió o devuelve por el cliente.

**b) ÁREAS QUE INTERVIENE:**

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Departamento de ventas
- Contabilidad
- Control de calidad

**c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN**

Intervienen los siguientes documentos:

- Kardex
- Factura
- Nota de pedido de mercadería
- Nota de crédito

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 47 de 87

**d) NORMAS ESPECIFICAS**

- Es responsabilidad directa del departamento de ventas el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.
- Toda venta a crédito deberá estar respaldada por un cheque pos- fechado, el mismo que deberá cubrir el valor total de la venta.
- El tiempo de crédito no será mayor a un mes.
- El departamento de ventas es responsable de la eficiencia recuperación del crédito.
- No se podrá despachar un nuevo pedido mientras el cliente no haya pagado la totalidad de lo adecuado.
- En el caso de haber devoluciones, el tiempo máximo para esto será de tres días después de la venta, se registrara en le kardex el ingreso de la mercadería, se informara a contabilidad y se realizara una nota de crédito.
- La persona encargada de llevar la mercadería al sitio final (chofer) será el responsable de que esta llegue correctamente, si por descuido de este sucediese algo se cargara el costo de la mercadería al responsable (Chofer).

**e) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:**

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
VENTA AL CONTADO		
Cliente	1	Solicita el producto
Jefe de ventas	2	Verifica en la computadora si existe lo solicitado
	3	Si existe, elabora factura, una original y dos copias, cobra el dinero al cliente; la factura original da al cliente, la una copia archiva, registra el egreso en la kardex y en la

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 48 de 87

		Computadora y la otra al finalizar el día envía a contabilidad junto con el dinero para su respectivo registro, si no existe la mercadería solicita a producción que elabore a través de la nota de pedido de mercadería una original y una copia; copia archiva y original envía a producción.
VENTA A CRÉDITO		
Jefe de ventas	3	Elaborar factura, una original y dos copias, recibe el cheque post- fechado del cliente; entrega la factura original a cliente, la una copia archiva, registra el egreso en el kardex y en la computadora y la otra al finalizar el día envía a contabilidad junto con el cheque para su respectivo registro; si no existe la mercadería solicitada a producción que elabore, a través de la nota de pedido de mercadería
	4	Recibe de contabilidad al finalizar el día la nota de débito por la venta a crédito.

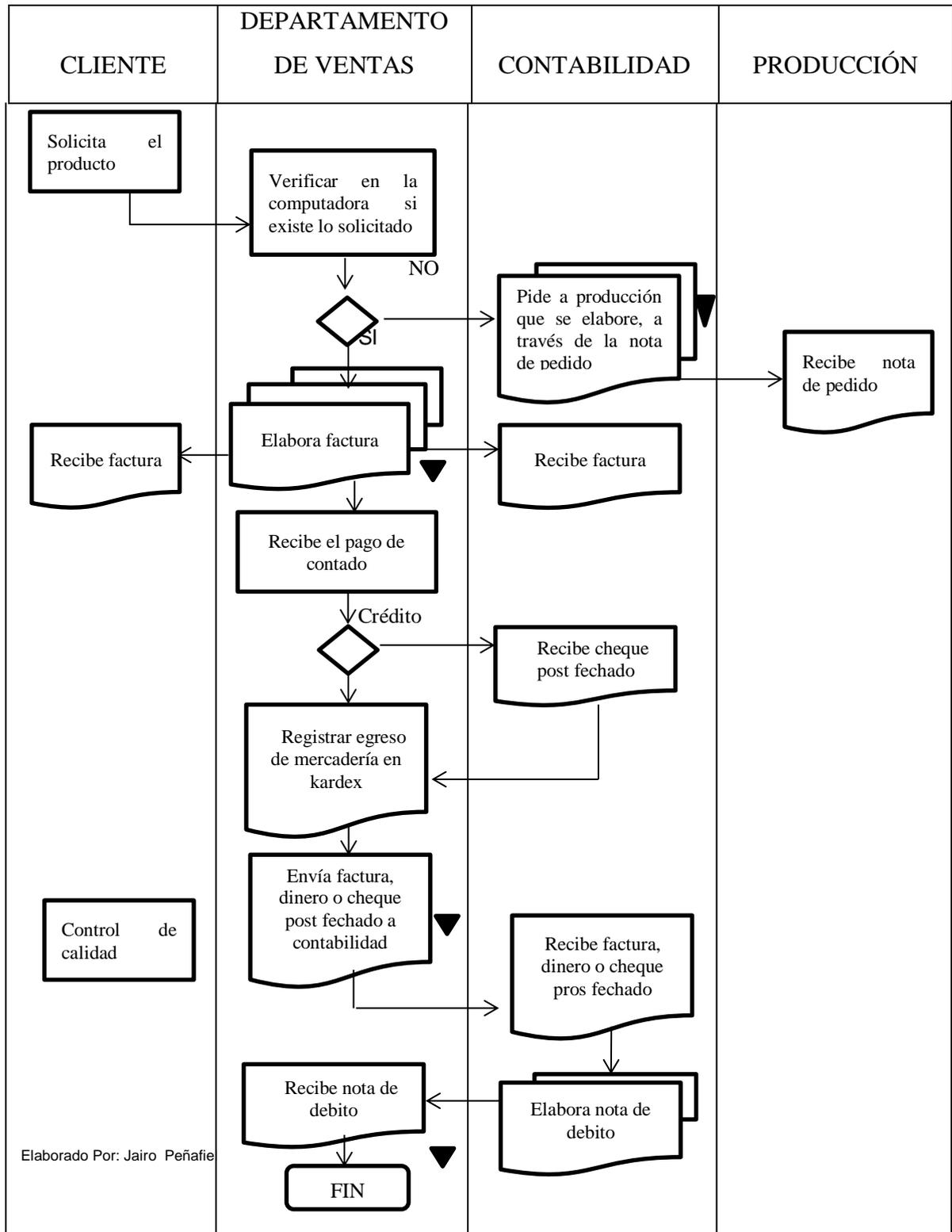
DEVOLUCIONES		
Clientes	1	Devuelve mercadería
Jefe de ventas y control de calidad	2	Recibir; verificar en la factura la fecha de compra y que se encuentra en buen estado la mercadería. Si ha pasado los tres días o no se encuentra en buen estado la mercadería no se recibe y por lo tanto se entregara al cliente.
	3	Si se encuentra en buen estado o es devuelto en transcurso de los tres días elabora nota de crédito, una original y una copia; la original envía a contabilidad para que realice los tramites

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 49 de 87

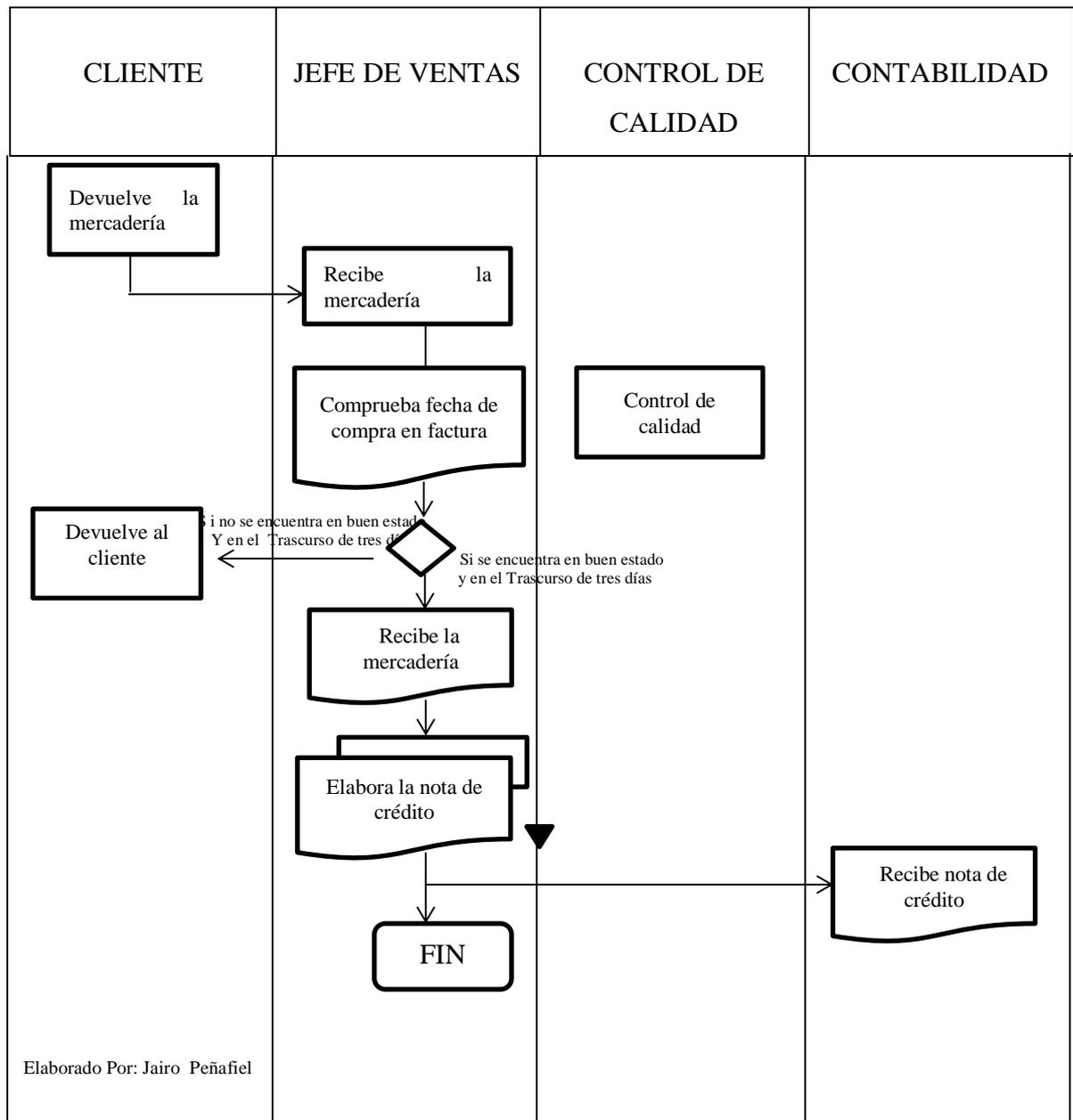
		Necesarios y devuelve el dinero a cliente y a otra archiva.
	4	.ingresa en el kardex y en la computadora el número de unidades recibidas

Elaborado Por: Jairo Peñafiel

**DIAGRAMA No. 4 Ventas**



**DIAGRAMA No. 5 Devoluciones en ventas**



	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 52 de 87

Dentro del departamento de ventas también se puede manifestar que es necesario crear un modelo de servicio al cliente puesto que puede constituir para la empresa una herramienta eficaz la misma que busca eliminar contratiempos, dudas e incomodidades en las cuales pudieran incurrir el cliente y cubrir las expectativas y necesidades que estos poseen alcanzando así la satisfacción total del cliente y mejorando la imagen institucional.

El modelo está estructurado en las siguientes fases:

1. Definir las necesidades y percepciones del cliente.
2. Crear una estrategia de servicio y definir sus actividades.
3. Evaluar la aplicación de las estrategias.

**1.- Definir las necesidades y percepciones del cliente:** Partiendo de que el cliente es la razón de ser de la empresa y el único que define la existencia de la misma, toda organización debe impulsar sus actividades basándose en la expectativa y necesidad del cliente, para ello se puede utilizar varias herramientas de la investigación de mercados como son: las entrevistas, las encuestas, llamadas telefónicas entre otras.

**2.- Crear una estrategia de servicio y definir sus actividades:** Para solucionar y cubrir las expectativas de los clientes es necesario formular varias estrategias de servicio al cliente, las mismas que deben estar orientados innovar actividad y proceso de la empresa enmarcándolos dentro de los siguientes parámetros:

- El área de diseño deberá elaborar los modelos en base a las entrevistas o encuestas a los clientes nuevos en las diferentes líneas existentes en la empresa.
- La empresa debe facilitar catálogos que permitan a los clientes mayoristas ver los modelos, tamaños, precios de los electrodomésticos industriales.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 53 de 87

Cada estrategia tendrá sus actividades que se crearan de acuerdo a una respectiva planificación; determinado los recursos que serán necesarios para alcanzar los objetivos.

**3.- Evaluar la aplicación de estrategias:** Cualquier proyecto que se ponga en práctica puede sufrir modificaciones por lo tanto es necesario evaluarlo cada determinado período de tiempo, esta evaluación se la puede realizar con el personal de la empresa y los clientes mediante encuestas, diálogos. De tal manera que se pueda tomar medidas correctivas tomando en cuenta la opinión de los clientes y de las personas administrativas que formaron parte de la aplicación de la estrategia. También se debe efectuar un análisis semanal del nivel de ventas que se haya alcanzado con el propósito de conocer si se están o no cumpliendo los objetivos del departamento de ventas en referencia a los objetivos organizacionales que pretende la empresa.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 54 de 87

## SISTEMA DE ALMACENAMIENTO

**DEPARTAMENTO: BODEGA MATERIA PRIMA**

**SECCIÓN: BODEGA**

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Almacenamiento y pedido de materia prima**

**Fecha de elaboración: 12 de diciembre del 2014**

### **a) OBJETIVO**

Describir detalladamente los pasos que se siguen desde el momento que el departamento de compras envía a bodega la materia prima para su almacenamiento hasta que se solicitada por alguna área.

### **b) ÁREAS QUE INTERVIENEN:**

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- ❖ Bodega
- ❖ Departamento de compras
- ❖ Control de calidad
- ❖ Departamento de producción

### **c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN**

Interviene los siguientes documentos:

- ❖ Comprobante de ingreso de mercadería
- ❖ Comprobante de egreso de mercadería
- ❖ Kardex
- ❖ Hoja de reporte de novedades
- ❖ Lista de reposición de mercadería

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 55 de 87

**d) NORMAS ESPECIFICAS**

- ❖ Es responsabilidad directa de bodega de velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.
- ❖ Es responsabilidad del bodeguero constatar que la materia prima o insumos que recibe sea igual a la que consta en el comprobante de compras.
- ❖ Cuando entrega materia prima o insumos a algún departamento, en el comprobante de egreso de mercadería deberá hacer firmar y poner la fecha de recepción.

**e) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:**

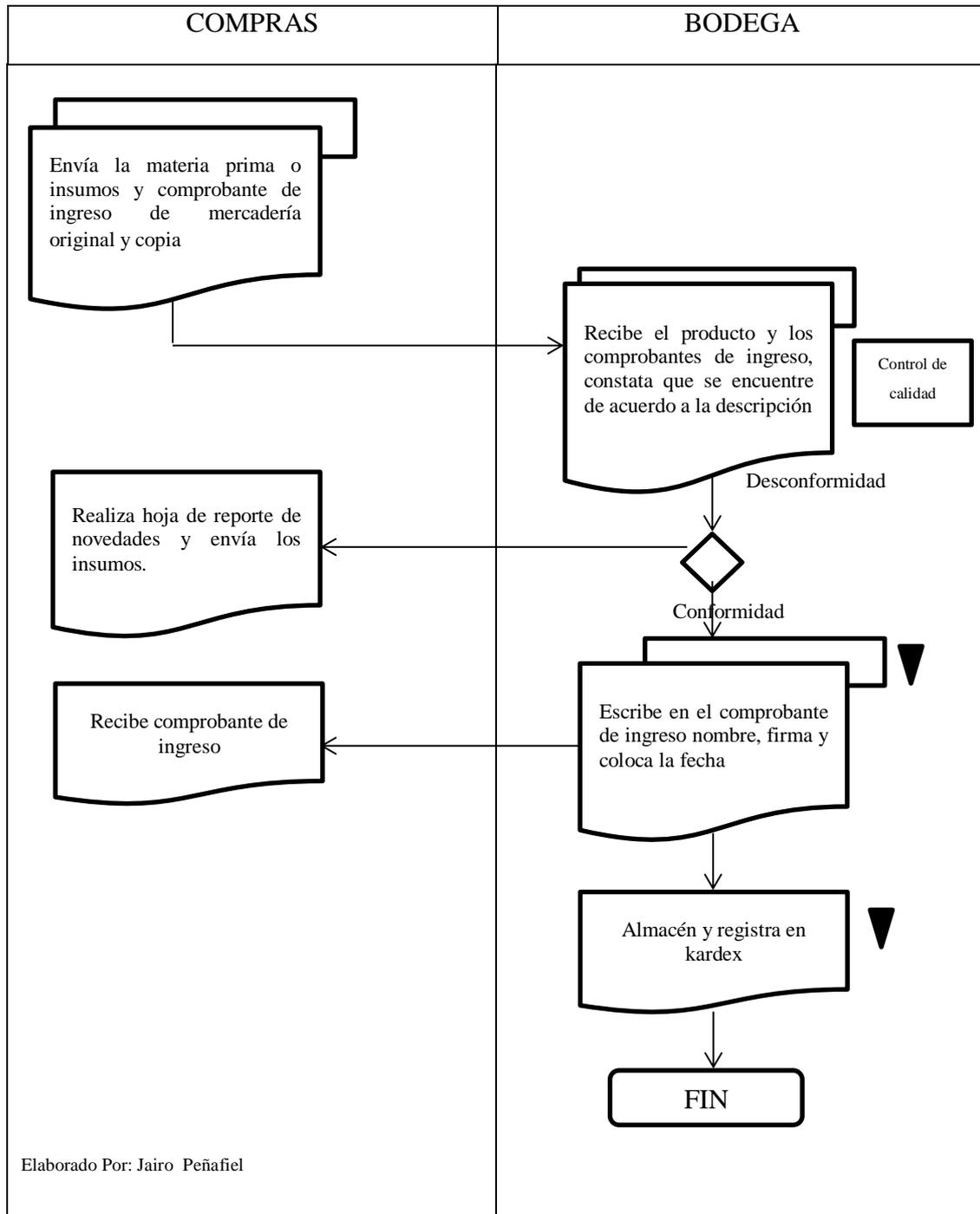
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Compras	1	Envía a bodega la materia prima o insumos adquiridos y comprobante original y copia de ingreso de mercadería.
Bodega	2	Recibe el producto constatado que las cantidades y descripción de los productos que recibe del departamento de compras sea iguales de departamento de compras sea iguales a los que manifiesta el comprobante de ingreso de mercadería
	3	Si recibe los materiales de acuerdo a la descripción de comprobante de ingreso, escribe el nombre de la persona que recibe, firma, y coloca la fecha de recepción en el comprobante original, envía el original al jefe de compras y la copia archiva, caso contrario elabora un reporte de novedades y envía al jefe de compras de reporte y los insumos
	4	Almacena la materia prima o insumo y registra en el kardex y archiva.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 56 de 87

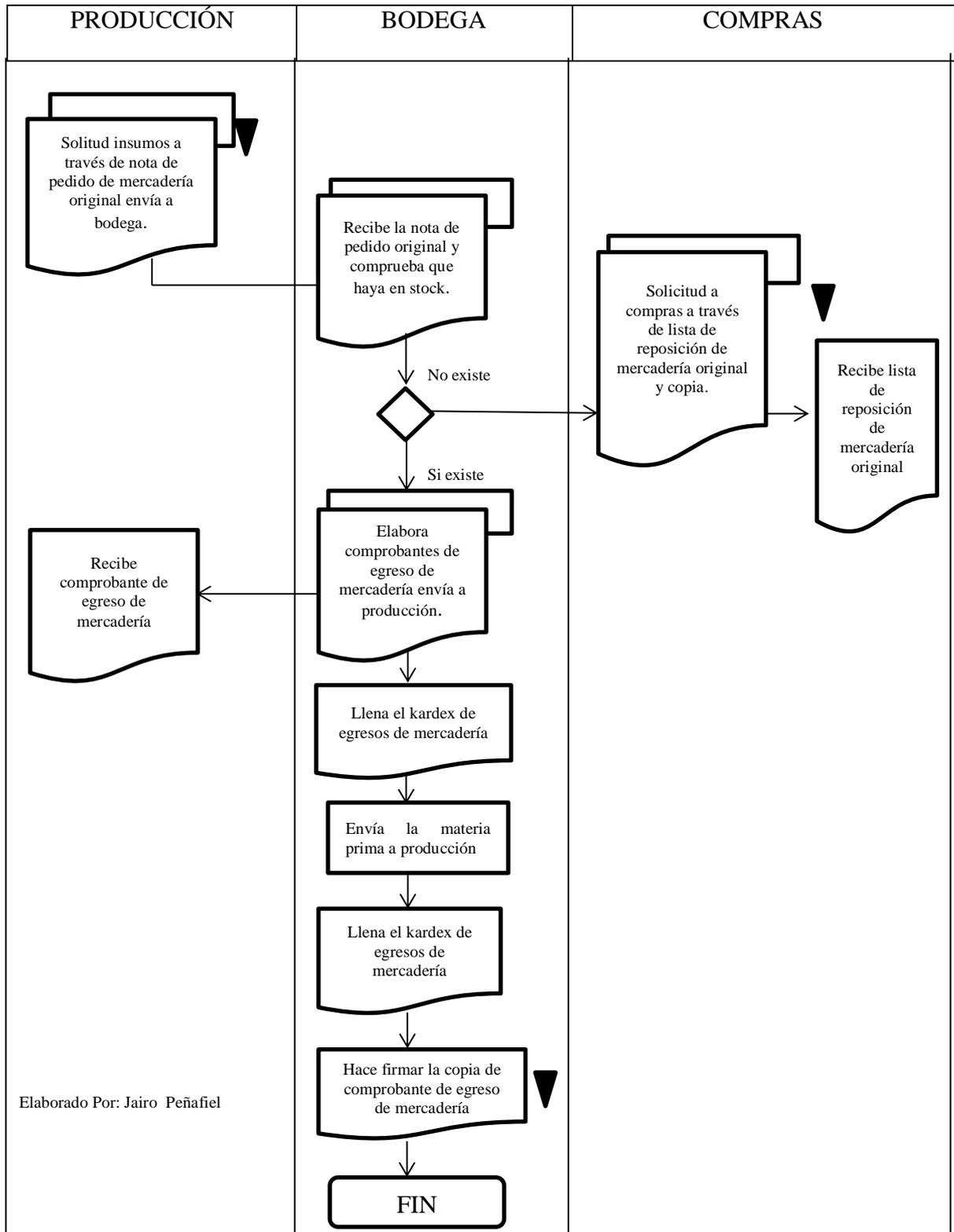
PEDIDO DE INSUMOS O MATERIALES A BODEGA		
Departamento de producción	1	Solicita insumos a través de nota de pedido de mercadería original y copia; original envía a bodega y copia archivo
Bodega	2	Recibe la nota de pedido original y comprueba que haya en inventario la materia o producto solicitado.
	3	Si hay elaborado comprobante de egreso de mercadería original y copia; el original envía al departamento que solicite y la copia archiva; en caso de no existir solicita al departamento de compra a través de una lista de reposición de mercadería, original envía a compras y copia archiva
	4	Llenar en el kardex el egreso de mercadería.
	5	Envía la mercadería o insumos al departamento que solicite, hace firmar la copia de comprobante de egreso de mercadería y archiva.

Elaborado Por: Jairo Peñafiel

**DIAGRAMA No. 6 Almacenamiento**



**DIAGRAMA No. 7 Pedido de Materia Prima**



	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 59 de 87

## SISTEMA DE CONTABILIDAD

**DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO**

**SECCIÓN: CONTABILIDAD**

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Recepción de dinero, documento y cancelación de dinero.**

**Fecha de elaboración: 12 de diciembre del 2014**

**a) OBJETIVO**

Describir detalladamente las actividades que se realizan en el departamento de contabilidad tanto en compras como en ventas de productos.

**b) ÁREAS QUE INTERVIENEN:**

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- ❖ Gerencia
- ❖ Contabilidad
- ❖ Departamento de compras
- ❖ Departamento de ventas
- ❖ Control de calidad

**c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN**

Intervienen los siguientes documentos:

- ❖ Factura
- ❖ Comprobante de ingreso de caja
- ❖ Comprobante de egreso de caja

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 60 de 87

- ❖ Nota de debito
- ❖ Nota de crédito

#### d) NORMAS ESPECIFICAS

- ❖ Es responsabilidad directa del departamento de contabilidad el velar por el estricto cumplimiento de procedimientos establecidos.
- ❖ Al finalizar el día de labores recibirá del departamento de ventas las facturar y dinero o cheque que haya recibido de las actividades propias de la empresa.
- ❖ Al día siguiente de recibir el dinero se deberá depositar dichos valores en la cuenta de ahorros del banco.
- ❖ En el transcurso de seis meses se deberá presentar un informe detallado de la situación financiera de la empresa al gerente.
- ❖ Pagará los servicios básicos adecuados, para elaborar un cheque con previa autorización del gerente y registrara en el comprobante de egreso y en el libro mayor.

#### e) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
COMPRAS		
Jefe de Compras	1	Recibe mercadería d los proveedores
	2	Envía una copia de la factura a contabilidad
	3	Recibe copia de factura de compra
	4	Revisa la factura
	5	Elabora el cheque y el comprobante de egreso de caja
	6	Traslada el cheque y el comprobante de egreso conde el gerente para que se firme
Gerente	7	Recibe el cheque y el comprobante de egreso, analiza y firma

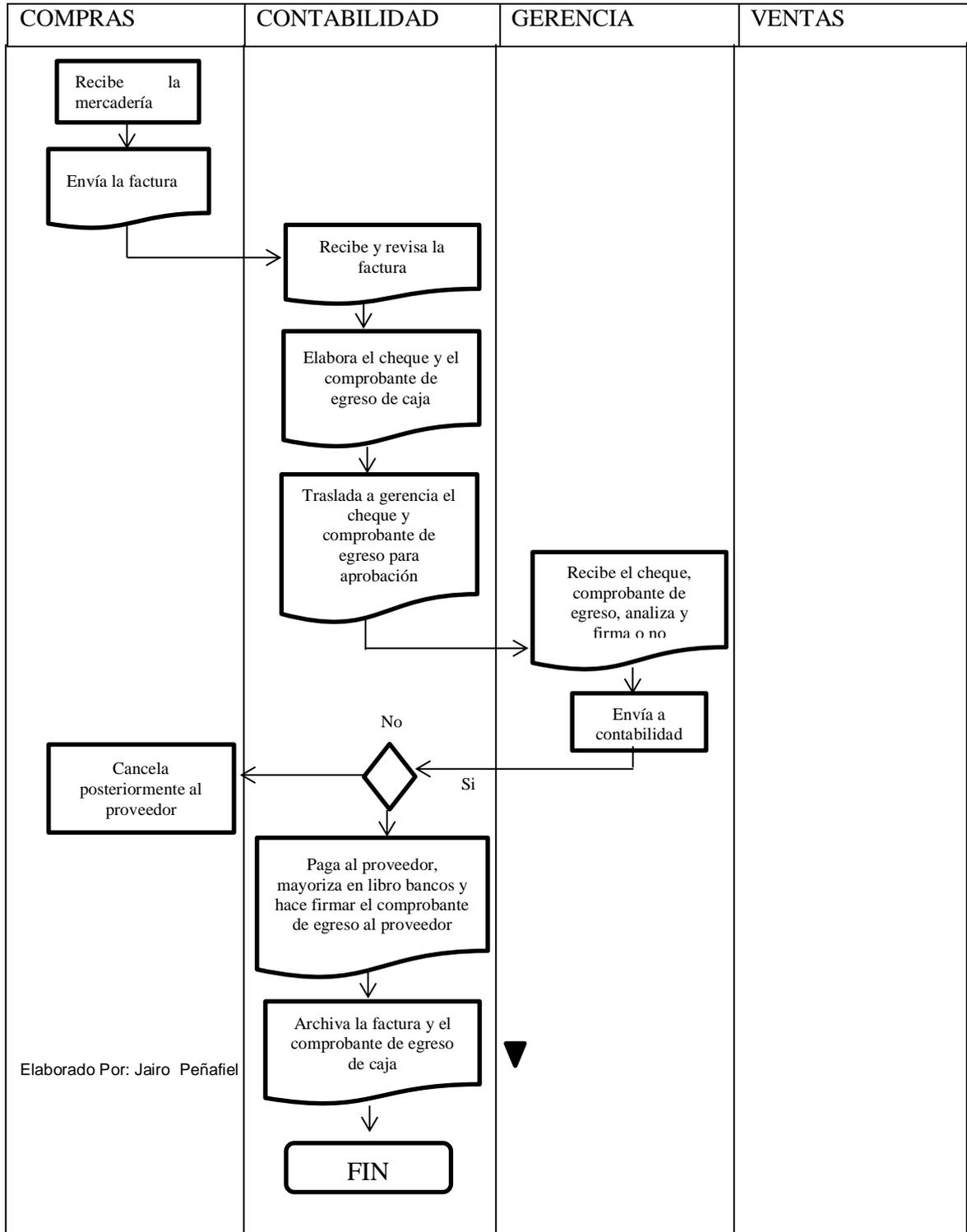
Elaborado Por: Jairo Peñafiel

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 61 de 87

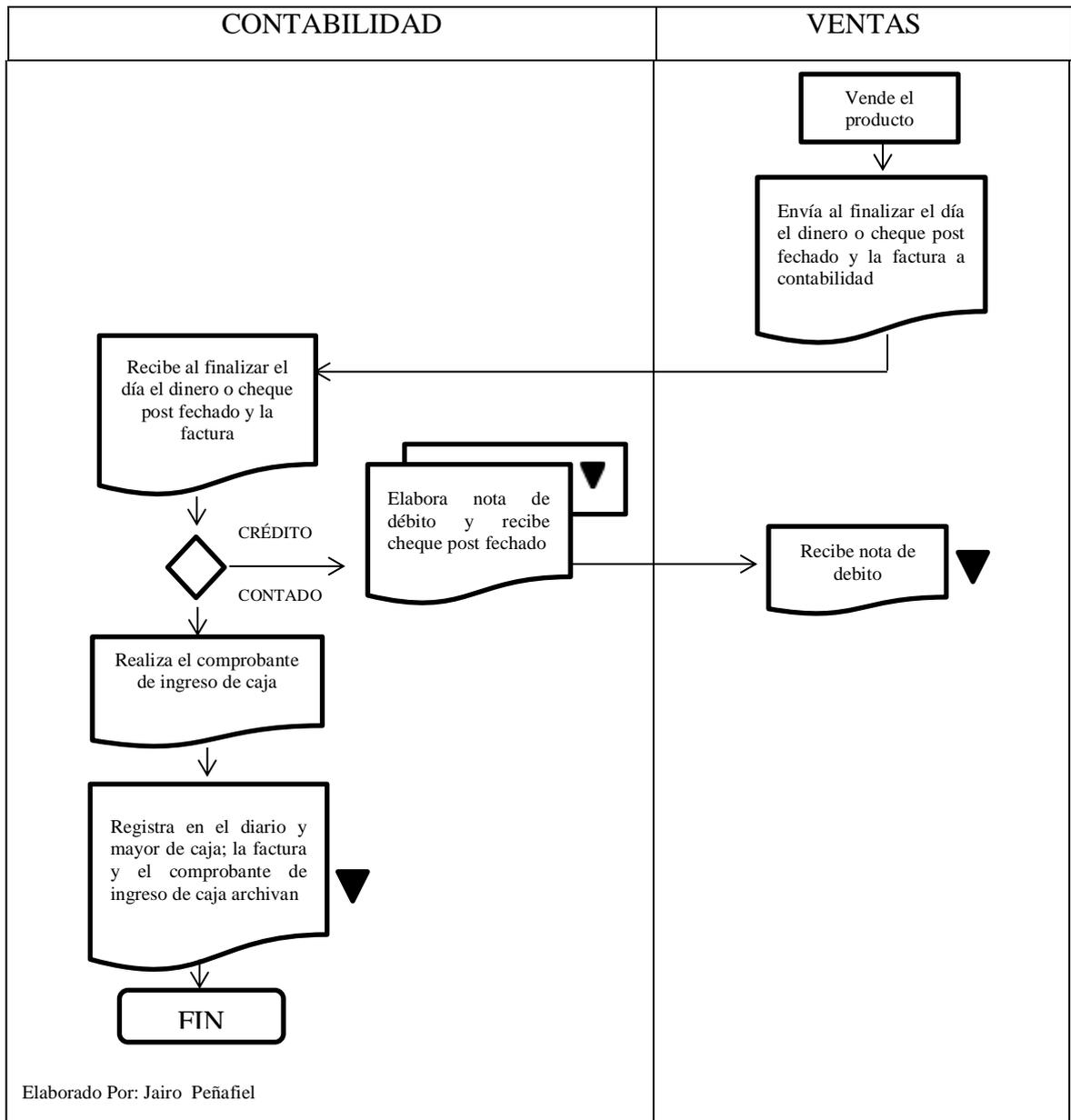
Contadora	8	Si firma el cheque y el comprobante de egreso el gerente, la contadora paga al proveedor, mayoriza en libro bancos y hace firmar en el comprobante de egreso al proveedor en el espacio de beneficiario, caso contrario cancela posteriormente al proveedor.
	9	Archiva la factura y el comprobante de egreso.
<b>VENTAS</b>		
Jefe de ventas	10	Vende el producto
	11	Recibe el dinero o cheque post fechado
	12	Al finalizar el día envía el dinero o cheques post fechado y la copia de las facturas a contabilidad
Contabilidad	13	Recibe la copia de factura, cheque post fechado o dinero
<b>VENTA DE CONTADO</b>	14	Realiza el comprobante de ingreso de caja
	15	Registra en el diario y el mayor de caja o bancos según sea el caso, archiva la factura y el comprobante de ingreso de caja, guarda el dinero y la siguiente día deposita en la cuenta de ahorros del banco.
<b>VENTA A CRÉDITO</b>	16	Elabora nota de débito, la original se envía al departamento de ventas y la copia de archiva conjuntamente con el cheque.
<b>DEVOLUCIONES</b>		
Cliente	1	Devuelve mercadería
Jefe de ventas y control de calidad	2	Recibe, comprueba en la factura la fecha de compra y verifica que se encuentra en buen estado
	3	Elabora nota de crédito, una original y una copia; la original envía a contabilidad y la otra archiva.
Contabilidad	4	Recibe la nota de crédito original, elabora un comprobante de egreso de caja, hace firmar al Gerente el comprobante de egreso y el cheque; registra en el diario y el mayor de caja, devuelve el dinero al cliente y hace firmar en el campo de beneficiario del comprobante de egreso.
	5	Archiva la nota de crédito y el comprobante de egreso

Elaborado Por: Jairo Peñafiel

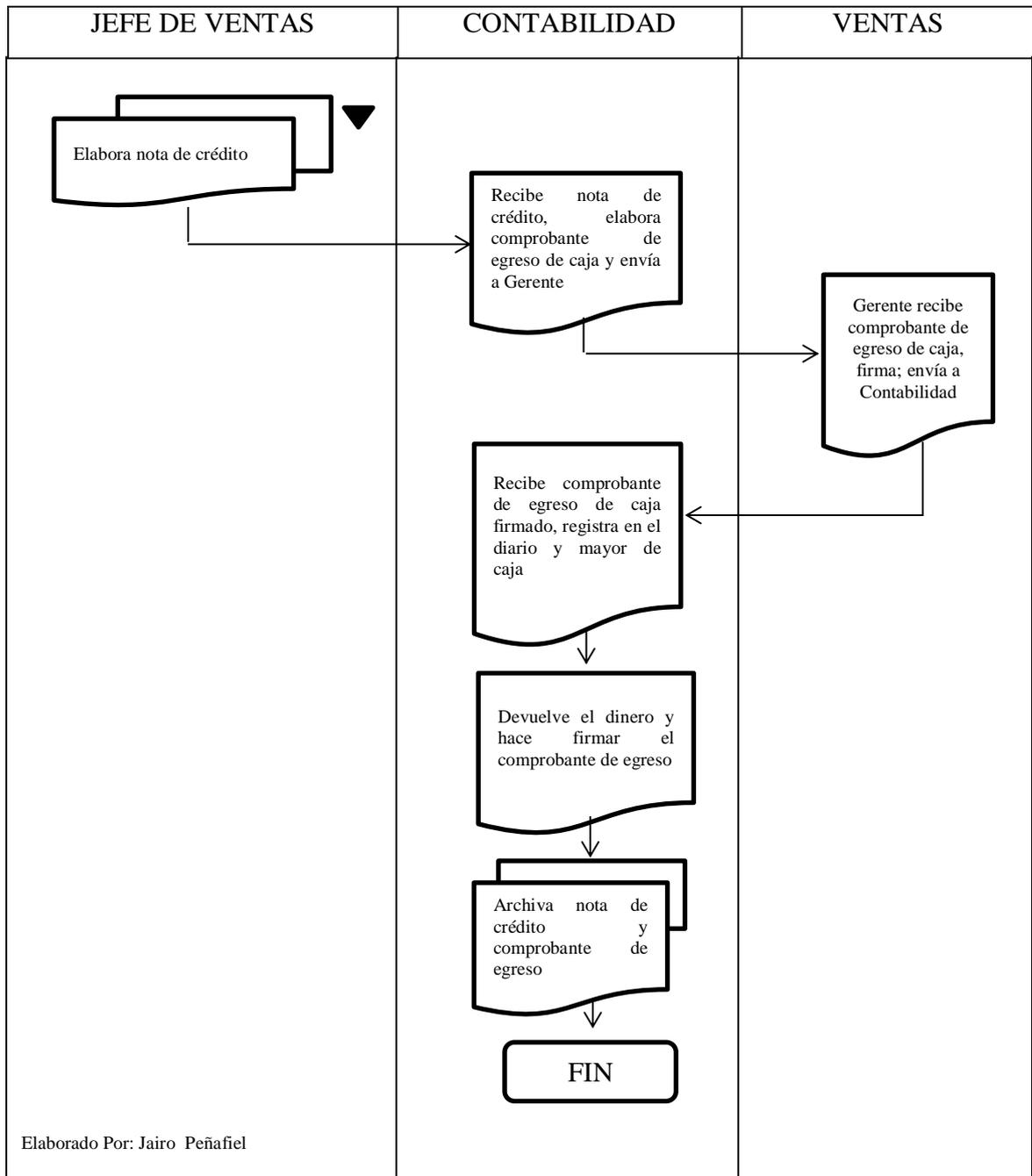
**DIAGRAMA No. 8 Recepción de dinero, documentos**



**DIAGRAMA No. 9 Cancelación de dinero**



### DIAGRAMA No. 10 Devoluciones de Dinero



	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 65 de 87

## SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

**DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO**

**SECCIÓN: PERSONAL**

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Reclutamiento**

**Fecha de elaboración: 12 de diciembre del 2014**

### **ANTECEDENTES**

Está a cargo de departamento de personal impulsar la información de un equipo humano, comprometido con la búsqueda de la excelencia profesional y la mejora continua, con la finalidad de lograr una efectiva productividad, a través de un óptimo clima laboral que permita el desarrollo industrial y el cumplimiento de la responsabilidad de la empresa. En esta área debe existir una adecuada planeación de Recursos Humanos con lo que se conseguirá obtener resultados favorables para el desarrollo tanto empleado como de la organización.

Uno de los pasos iniciales a darse en el momento en que se surge una vacante, o se crea un nuevo puesto de trabajo en una empresa, es el de buscar y atraer solicitantes de empleo que se encuentran capacitados para desempeñar adecuadamente una labor determinada. La empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ”, basándose en la calidad y competitividad de los productos deberá aplicar un adecuado proceso de reclutamiento de personal.

Es importante señalar que dentro de este proceso la empresa debe dividir los requerimientos de empleados en dos niveles que son:

- ❖ Mandos medios
- ❖ Personal operativo de planta.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 66 de 87

#### a) OBJETIVO

Establecer procedimientos en el subsistema de reclutamiento con la finalidad de buscar a los candidatos cuyos perfiles corresponden a las descripciones de los puestos vacantes.

#### b) ÁREAS QUE INTERVIENEN

- ❖ Jefe de personal
- ❖ Gerencia
- ❖ Departamento empresariales

#### c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

- ❖ Hoja de requerimiento de personal
- ❖ Solicitud de empleo

#### d) NORMAS ESPECIFICAS

- ❖ Es responsabilidad directa del jefe de personal, velar por el estricto cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- ❖ En primera instancia, en caso de presentarse una vacante, se debe recurrir como fuente interna a la empresa, para proponer a la promoción de recurso humano ya existente. En segunda instancia se recurrirá a las fuentes externas de reclutamiento.
- ❖ El jefe de personal es el encargado de la organización general de la empresa y en tal razón se reserva el derecho de: aceptar las solicitudes de requerimiento de personal, establece prioridades para los procesos, de selección, cambiar de denominación, eliminar cargos existentes o formular creaciones de cargo.

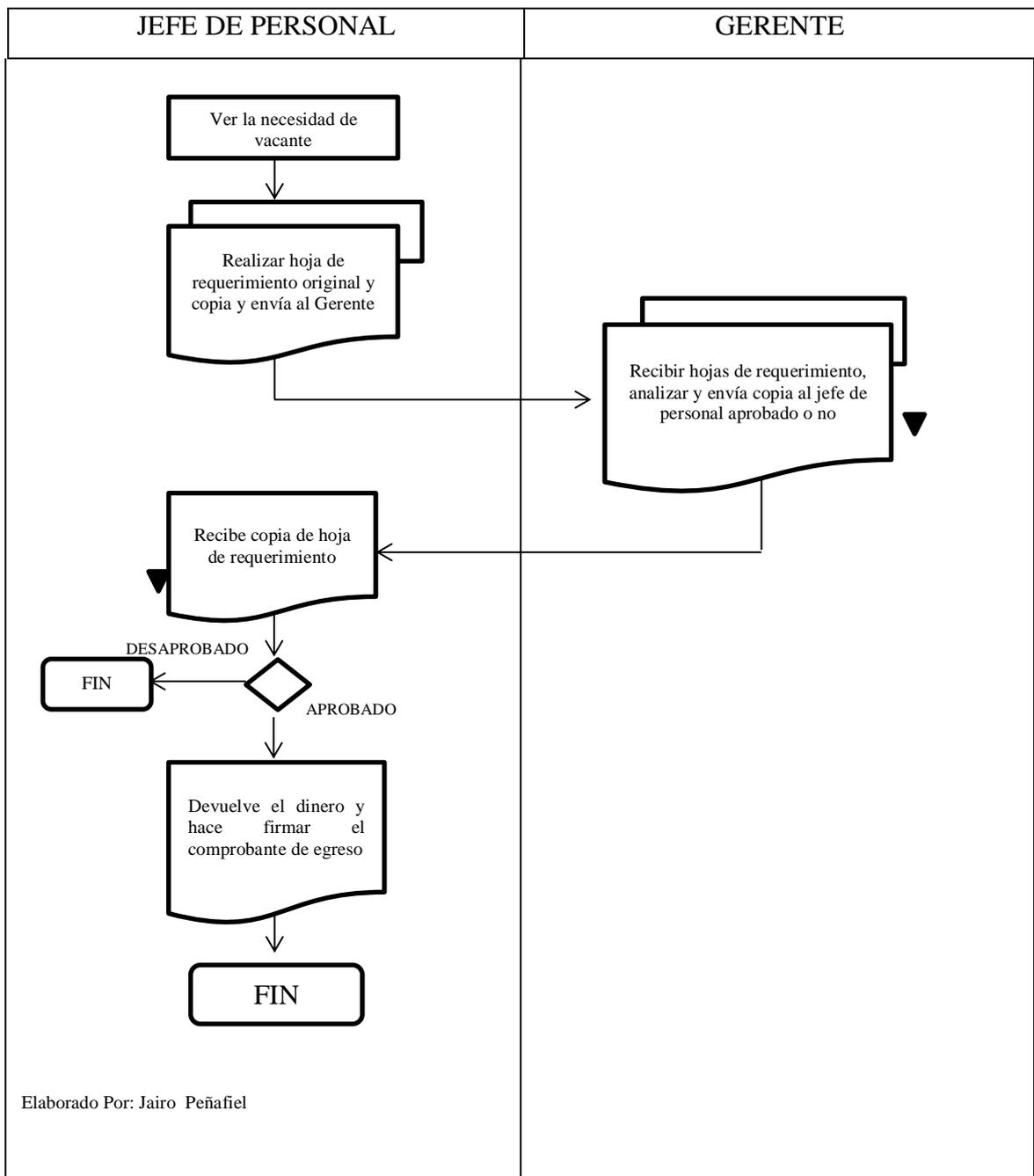
	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 67 de 87

### e) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Jefe de personal	1	Ve la necesidad de una vacante o se crea una nueva área en la empresa.
	2	Dependiendo del nivel que pertenezca el requerimiento, el jefe de personal presentara la hoja de requerimiento de personal. Una original y una copia; original y copia da al Gerente.
Gerente	3	Realiza, analiza, aprueba o desaprueba dicho requerimiento.
	4	Envía la copia de la hoja de requerimiento al jefe de personal, original archiva.
Jefe de personal	5	Recibe la copia de la hoja de requerimiento; aprobada o no archivada, si está aprobada llama al concurso estudiando primero la posibilidad de realizar una promoción interna o si no se recurre a fuentes externas; en caso de no estar aprobada por el Gerente en ese momento se acaba el proceso
Fuentes Externas	6	Publicar en el diario de la localidad la necesidad de vacante indicando el perfil profesional requerido

Elaborado Por: Jairo Peñafiel

### DIAGRAMA No. 11 Reclutamiento



	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 69 de 87

**DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO**

**SECCIÓN: PERSONAL**

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Selección**

**Fecha de elaboración: 12 de diciembre del 2014**

**ANTECEDENTES**

Posterior al reclutamiento de personal se efectúa su selección, en la misma que se analizaran las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de escoger a la persona que se considera como la más adecuada para el desempeño actual de un determinado puesto así como un desarrollo futuro tanto personal como de la organización.

**a) OBJETIVO**

Establecer el procedimiento en el sistema de selección, el cual tendrá como finalidad seleccionar a la persona que más se aproxime a las necesidades.

**b) ÁREAS QUE INTERVIENE**

- ❖ Departamento de personal
- ❖ Gerencia

**c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENE**

- ❖ Cuadro devaluatorio de candidatos
- ❖ Contrato de trabajo
- ❖ Banco de preguntas

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 70 de 87

#### d) NORMAS ESPECIFICAS

- ❖ El jefe de personal es el responsable del estricto cumplimiento del procedimiento establecido.
- ❖ Es responsabilidad del jefe de personal realizar el primer filtro de los candidatos a ocupar vacante y elaborar el banco de preguntas el mismo que será aprobado por el gerente.
- ❖ Se deberá registrar en el cuadro evaluación de candidatos los resultados obtenidos de las personas a ocupar la vacante.

#### e) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

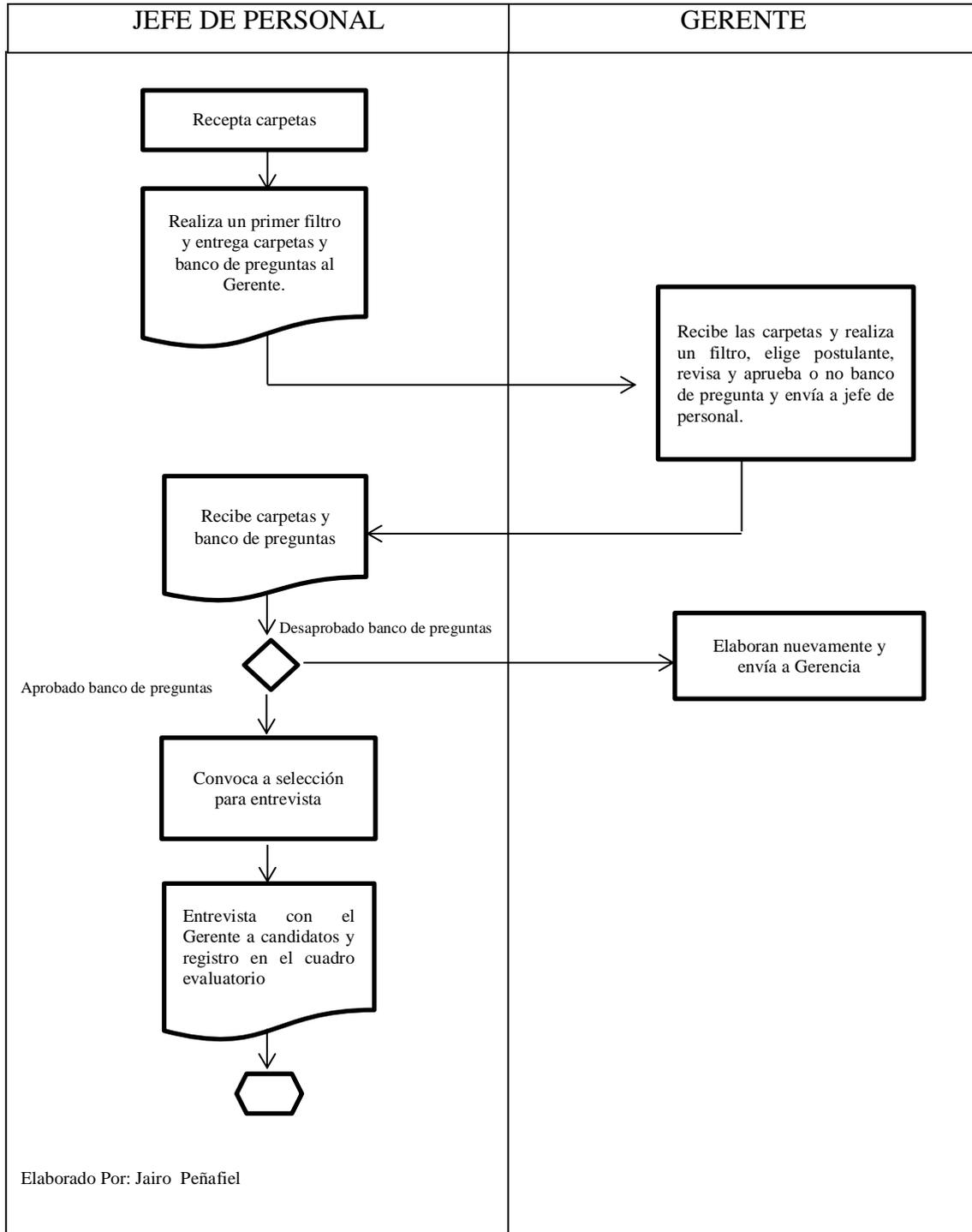
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Jefe de Personal	1	Recepta carpetas
	2	Realiza un primer filtro considerando aspectos como el perfil de cargo, requisitos mínimos, requerimientos de la empresa, entre otros.
	3	Elabora un banco de preguntas y entregar las carpetas al Gerente,
Gerente	4	Reciba las carpetas y realiza un segundo filtro y elige los postulantes que participaran en el proceso de selección, revisa el banco de preguntas,
Jefe de Personal	6	Si el banco de preguntas está aprobado convoca a los seleccionados para la entrevista caso contrario modifica las preguntas y envía nuevamente al Gerente para su aprobación

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 71 de 87

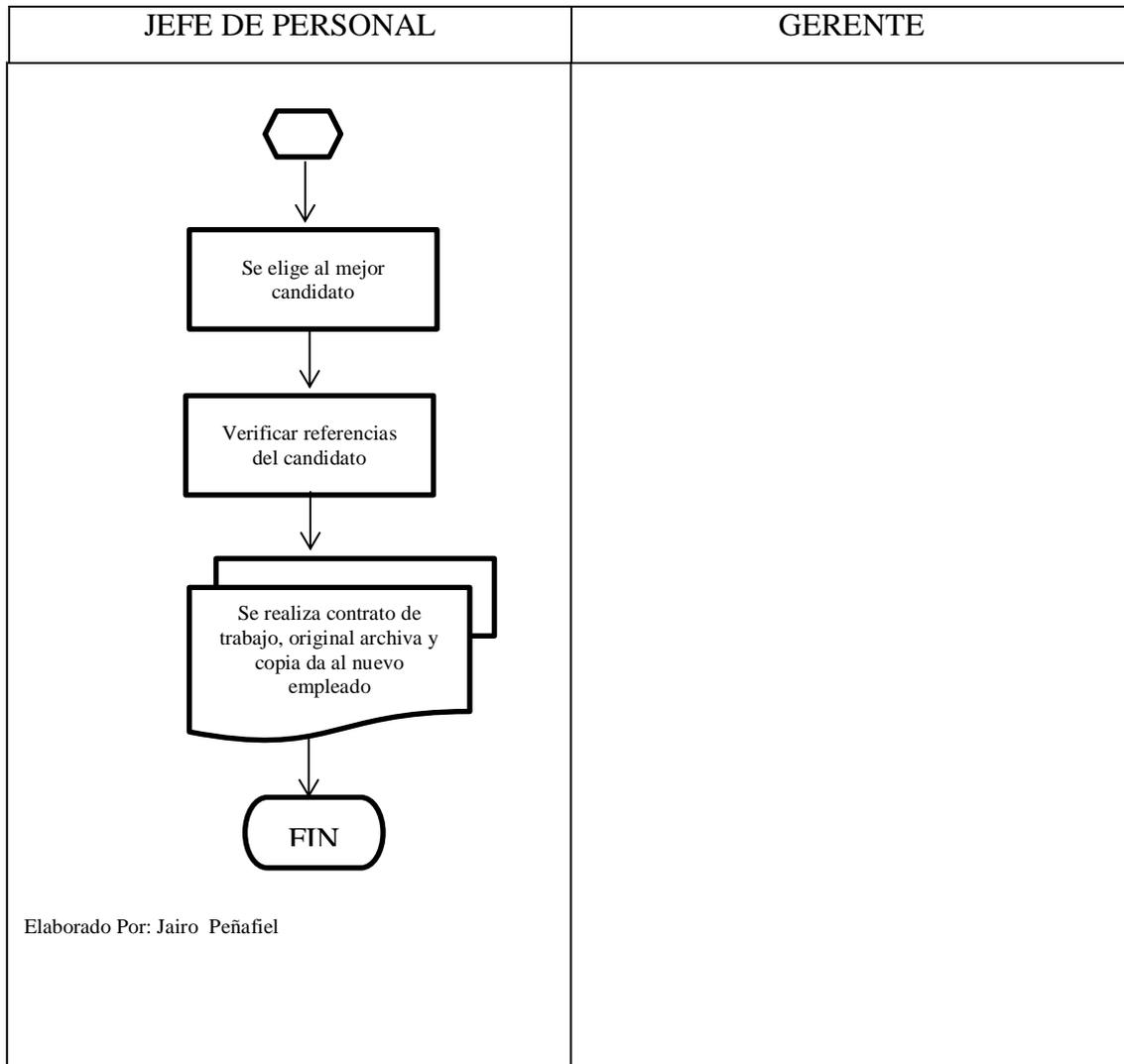
Jefe de Personal y Gerente	7	Entrevista a los candidatos aplicándoles el banco de preguntas, evalúan factores como habilidades básicas, características personales, conocimientos técnicas relacionadas con la función a desempeñar y registrar en el cuadro evaluatorio de candidatos
Jefe de Personal	8	Se elige al mejor candidato
	9 10	Verificar las referencias del candidato seleccionado. Se realizara el contrato del trabajo un original y una copia; original se queda en la empresa y se archiva, copia se le dará al empleado.

Elaborado Por: Jairo Peñafiel

**DIAGRAMA No. 12 Selección**



### DIAGRAMA No. 13 Selección



	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 74 de 87

**DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO**

**SECCIÓN: PERSONAL**

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inducción**

**Fecha de elaboración: 12 de diciembre del 2014**

**a) OBJETIVO**

Dar a conocer el procedimiento de inducción, el fin de lograr una rápida incorporación del empleado en su lugar de trabajo como en el resto de la organización.

**b) ÁREAS QUE INTERVIENE**

- ❖ Jefe de Personal

**c) NORMAS ESPECIFICAS**

- ❖ Presentar al nuevo empleado a su Jefe inmediato.
- ❖ Dar a conocer toda la información necesaria como los objetivos de la empresa, sus políticas y procedimientos, las actividades que va realizar.
- ❖ El trabajador realizara un recorrido general, por toda la empresa, en el mismo que se le dará a conocer las actividades y proceso que realiza cada área para dicho efecto se tomara en cuenta la especialización, posición y área asignada al trabajador.
- ❖ Facilitar un manual administrativo a los nuevos empleados, los mismos que deberá contener información como:
  - ❖ Visión y misión de la empresa De Equipamiento Industrial “AFUZ”
  - ❖ Reseña histórica de la empresa
  - ❖ Estructura organizacional
  - ❖ Valores organizacionales

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 75 de 87

- ❖ Productos de la empresa
- ❖ Funciones y Proceso de cada departamento.
- ❖ Facilitar un reglamento un interno de trabajo, este se le entregara a empleado, detallándose las políticas y reglas en las que se basa la empresa para la administración de su personal.
- ❖ Facilitar un reglamento de seguridad e higiene de trabajo, el cual se lo entregara a trabajador, este contiene las leyes, políticas que maneja la empresa con el fin de evitar peligros o riesgos en el trabajo.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 76 de 87

**DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO**

**SECCIÓN: PERSONAL**

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de asistencia y actividades recreativas**

**Fecha de elaboración: 12 de diciembre del 2014**

**a) OBJETIVO**

Detallar el procedimiento para controlar la correcta asistencia de todos los empleados de la empresa y describir las actividades recreativas que se desarrollarán en el transcurso del año

**b) ÁREA QUE INTERVIENE**

Jefe de personal

**c) DOCUMENTO QUE INTERVIENE**

Tarjeta de reloj

**d) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

El control de asistencia se efectúa teniendo como base un horario de trabajo, el mismo que se encuentra previamente establecido, bajo parámetros legales, y que además serán justos tanto para los empleados como para la organización, contando para esto con sistemas eficientes y adecuados que permitan llevar a cabo dicho control.

La empresa desarrolla sus actividades bajo los siguientes horarios de trabajo: de 08h00 a 13h00 y de 13h30 a 17h00

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 77 de 87

Para realizar el control de asistencia de los empleados basándose en los horarios anotados anteriormente, se marca el ingreso del empleado a sus labores en una tarjeta de reloj, la misma que se inserta en un reloj electrónico que se encuentra ubicado en el departamento de ventas de la empresa. Cabe mencionar que el empleado conoce que debe ingresar a sus labores con la debida anticipación para iniciar el trabajo en las horas señaladas.

La empresa establecerá un margen de gracia por retrasos ocasionales de 10 minutos, pasado este tiempo el empleado podrá ingresar a sus labores por decisión del Jefe de Personal al cual dará a conocer los motivos de su retraso, si sucediese tres veces el mismo acontecimiento se dará al empleado un memo de llamada la atención, si volviese a suceder por dos ocasiones más se despedirá al trabajador. En caso de inasistencia justificada se realizará el mismo procedimiento que en el caso de atraso, y también el trabajador tendrá que reponer los días no laborados o se le descontará de su sueldo; por dos inasistencias injustificadas se despedirá al trabajador.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 78 de 87

**DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO**

**SECCIÓN: PERSONAL**

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Actividades recreativas**

**Fecha de elaboración: 12 de diciembre del 2014**

**a) OBJETIVO**

Describir las actividades recreativas que se desarrollarán en el transcurso del año

**b) ÁREA QUE INTERVIENE**

Jefe de personal

**c) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Surgen como resolución a las peticiones realizadas por los trabajadores como por ejemplo: los distintos programas o festividades, así como instalaciones para su esparcimiento, o cualquier actividad de distracción, que además permitirá socializar e integrar a todo el Recurso Humano con el que cuenta una organización.

La empresa deberá organizar y ejecutar actividades recreativas para la distracción y esparcimiento de sus empleados, las mismas que se dan a conocer a través de las distintas carteleras que se encontrarán ubicadas en todas las áreas de la empresa, entre estas actividades podemos citar:

- ❖ Campeonatos internos de fútbol y básquet.- Los mismos que se realizarán una vez al año y con la participación de todos los trabajadores.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 79 de 87

- ❖ Festejo navideño.- Este evento se llevará a cabo mediante la realización de un programa en las instalaciones de la empresa, al mismo que acudirán todos los empleados con sus respectivas familias
  
- ❖ Cumpleaños.- En este se realizará la entrega de una tarjeta de felicitaciones por parte de la empresa al cumpleaños(a), además del festejo que nazca de la iniciativa de sus compañeros de trabajo.
  
- ❖ Paseos.- Una vez al año la empresa organizará un paseo, a un lugar que previamente se acordará con los empleados, con el afán de proporcionarles unos días de distracción y descanso, los gastos de transporte y hospedaje estarán a cargo de la empresa.

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 80 de 87

## SISTEMA DE PRODUCCIÓN

**DEPARTAMENTO: INGENIERÍA**

**SECCIÓN: DISEÑO**

**NOMBRE DE PROCEDIMIENTO: Diseño de productos**

**Fecha de elaboración: 12 de diciembre del 2014**

### a) OBJETIVO

Describir detalladamente los pasos que se siguen para el diseño de productos.

### b) ÁREAS QUE INTERVIENEN

- Diseño
- Bodega
- Control de calidad
- Departamento de compras

### c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Solicitud de material
- Comprobante de egreso de mercadería
- Kardex
- Control diario de diseño

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 81 de 87

#### d) NORMAS ESPECIFICAS

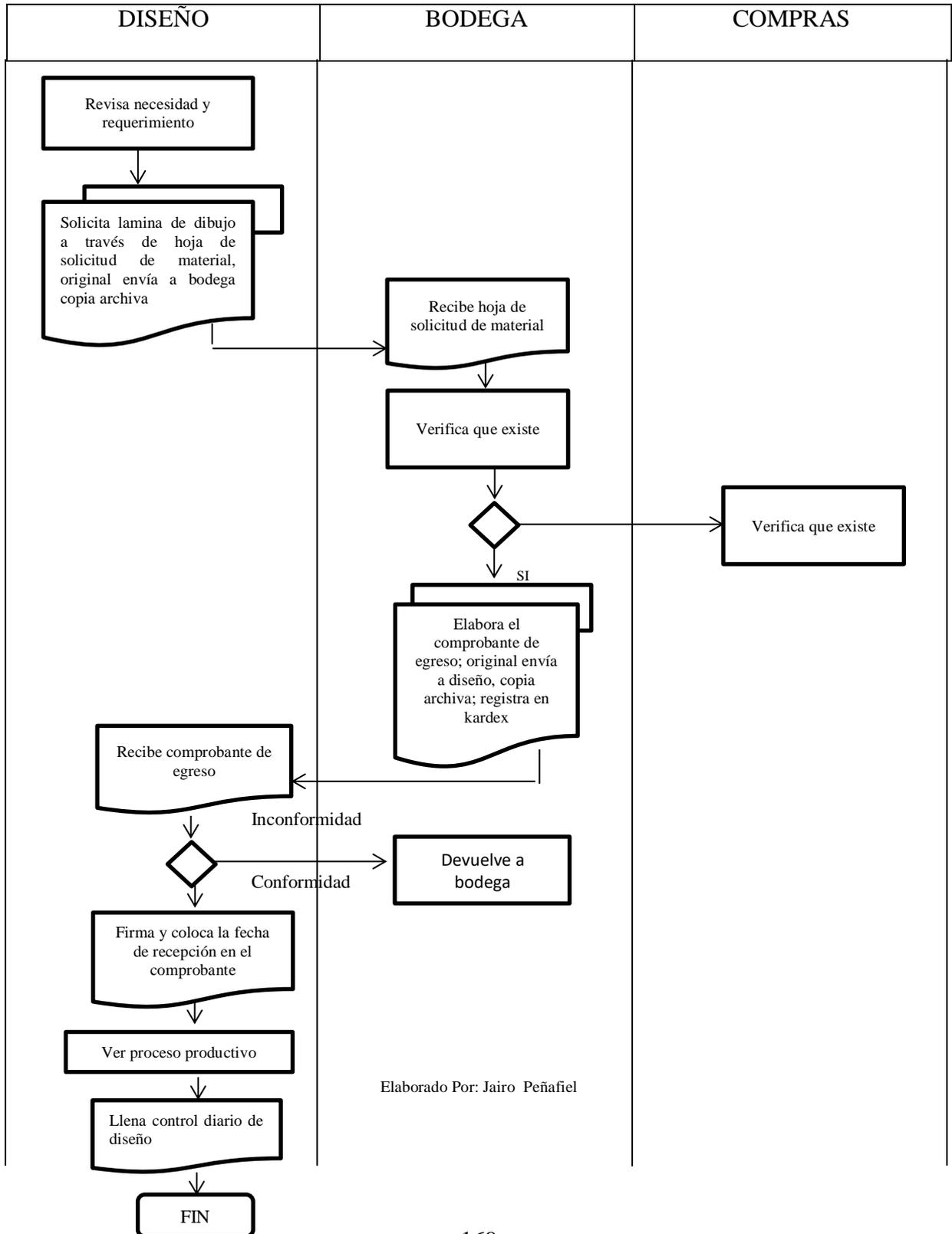
- Es responsabilidad directa del departamento de ingeniería el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.
- El presente procedimiento rige para los diseños a realizar en el departamento de ingeniería.
- El departamento de diseño deberá firmar el comprobante de egreso de mercadería que recibirá de bodega.
- Una vez elaborado los modelos deberá registrar en el control diario de diseño.

#### e) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Diseño	1	Revisa necesidad y requerimiento
	2	Solicita lamina de dibujado a través de una hoja de solicitud de material, original envía a bodega, copia archiva.
Bodega	3	Recibe la hoja original de solicitud de material.
	4	Verifica que existe lo solicitado
	5	Si existe llena la salida en el kardex y elabora el comprobante de egreso de mercadería un original y una copia; el original envía a diseño y la copia archiva; en caso contrario informa a compras para su adquisición.
Diseño	6	Recibe la copia de comprobante de egreso, si se encuentra a conformidad firma y coloca la fecha de recepción y adquirir la lámina de dibujo
	7	Ver proceso productivo
	8	Se llena control diario de diseño

Elaborado Por: Jairo Peñafiel

**DIAGRAMA No. 14 Diseño del Producto**



	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 83 de 87

## SISTEMA DE PRODUCCIÓN

**DEPARTAMENTO: FABRICACIÓN**

**SECCIÓN: Producción**

**NOMBRES DE LOS PROCEDIMIENTOS: CORTADO, DOBLADO, SOLDADO, PINTADO, ACABADOS E INSTALACIONES, EMPAQUETADO**

**Fecha de elaboración: 12 de diciembre del 2014**

### a) OBJETIVO

Describir detalladamente los pasos que se siguen desde el momento en que se recibe la materia prima para la elaboración hasta el momento del empaque.

### b) ÁREAS QUE INTERVIENEN

- ✓ Compras
- ✓ Bodega
- ✓ Cortado
- ✓ Doblado
- ✓ Soldado
- ✓ Pintado
- ✓ Acabados e instalaciones
- ✓ Empacado

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 84 de 87

### c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Nota de pedido de mercadería
- Comprobante de egreso de mercadería
- Kardex
- Control diario de cortado, doblado, soldado, pintado, acabados e instalaciones y Empacado.

### d) NORMAS ESPECIFICAS

- ✓ Es responsabilidad jefe del área de producción de velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.
- ✓ El responsable de cortado deberá solicitar a bodega la materia prima a través de una nota de pedido de mercadería.
- ✓ El instante de recibir las cocinas de área de doblado el responsable deberá firmar en la hoja de recepción de material y registrar la cantidad de cocinas recibidas.
- ✓ El momento de recibir cocinas de soldado el responsable de pulido deberá firmar en la hoja de recepción de material y registrar la cantidad de cocinas recibidas.
- ✓ El responsable del área de pintado deberá firmar la hoja de recepción de cocinas y si se encuentra a conformidad.
- ✓

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Código:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 85 de 87

- ✓ El instante de recibir las cocinas de área de pintado el responsable deberá firmar en la hoja de recepción y registrar la cantidad de cocinas recibidas para proceder a la instalación de los accesorios.
- ✓ El momento de recibir el producto el responsable de empaque deberá firmar en la hoja de recepción de material y registrar la cantidad de cocinas recibidas
- ✓ Una vez empacado los productos deberá llenar el control diario de empaque.

#### e) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Diseño	1	Revisa necesidad y requerimiento
	2	Solicita la mercadería a través de una hoja de solicitud de material, original envía a bodega, copia archiva.
Bodega	3	Recibe la hoja original de solicitud de material.
	4	Verifica que existe lo solicitado
	5	Si existe llena la salida en el kardex y elabora el comprobante de egreso de mercadería un original y una copia; el original envía a diseño y la copia archiva; en caso contrario informa a compras para su adquisición.
	6	Recibe la copia de comprobante de egreso, si se encuentra a conformidad firma y coloca la fecha de recepción y adquirir la lámina de dibujo
	7	Ver proceso productivo
	8	Se llena control diario

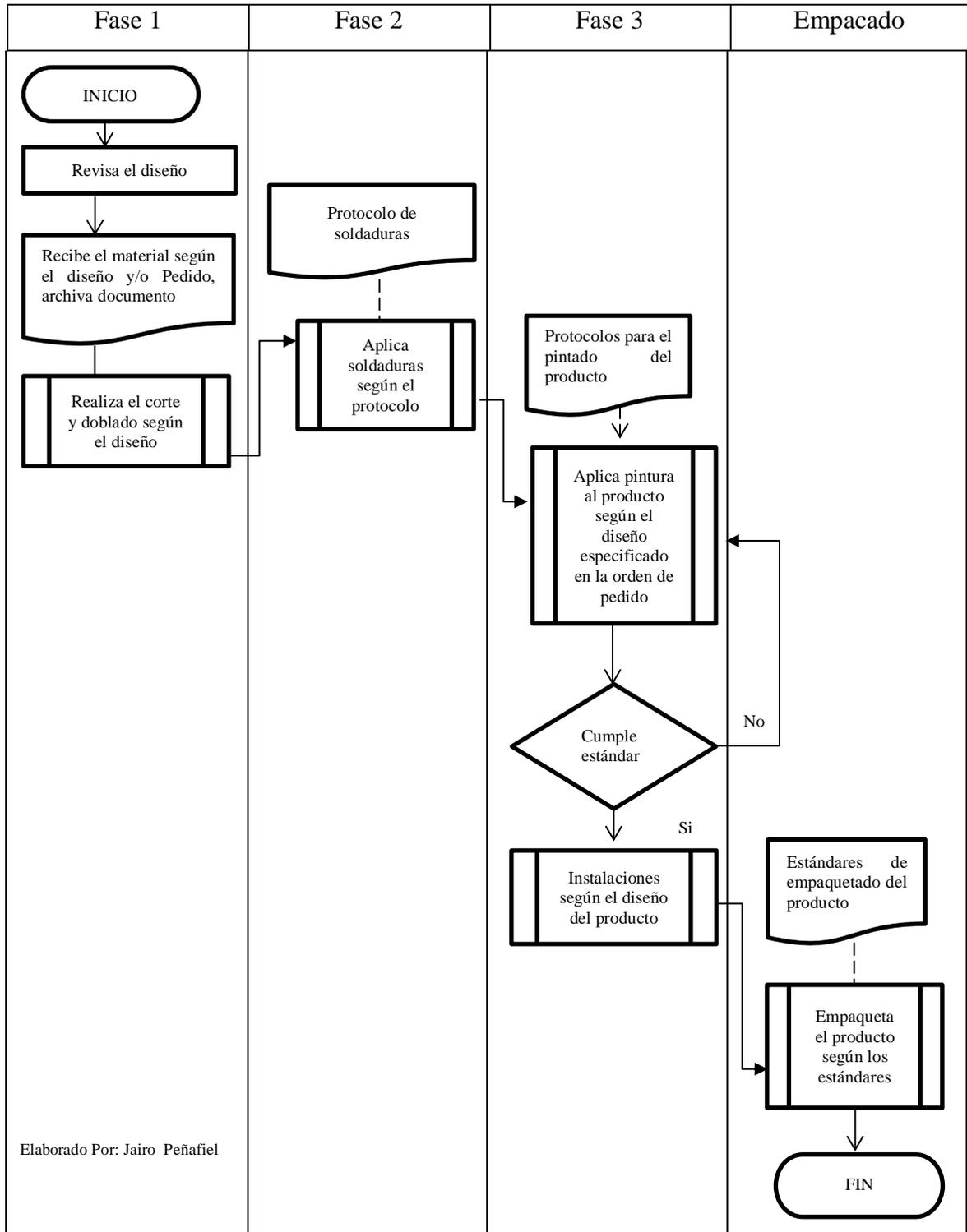
Elaborado Por: Jairo Peñafiel

	Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	<b>Fecha:</b> 10/12/2014
		<b>Codigo:</b> MNPA - 001
		<b>Página:</b> 86 de 87

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Cortada y doblado	9	Recibe la materia prima de bodega
	10	Realiza el corte y doblado de acuerdo al diseño
Soldado	11	Recibe la materia ya doblada y corta
	12	Procede a la unión de la pieza según el protocolo
Pintado	13	Recibe el producto ya armado
	14	Aplica pintura al producto según el diseño especificado en la orden de pedido
Acabados e instalaciones	15	Instalaciones según el diseño del producto
	16	Estándares de empaquetado del producto
Empacado		Empaqueta el producto según los estándares

Elaborado por: Jairo Peñafiel

**DIAGRAMA No. 15 Fabricación de Producto**



### **4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.**

**Hipótesis.-** Con el diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos se mejorar el funcionamiento de cada una de las unidades administrativas de la empresa.

**Comprobación.-** La empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” al no contar con un manual de normas y procedimientos al inicio de esta investigación, al momento de terminar la misma que mejorar en todos los niveles y procesos, porque el manual clarifica, afirma y direcciona de mejor manera el ser y quehacer de la empresa.

## CONCLUSIONES

- ❖ La Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” es una organización familiar que trabaja constantemente para proveer a sus clientes de electrodomésticos Industriales (cocinas, hornos, frigoríficos y accesorios), pero al no contar con un manual de normas y procedimientos obstaculiza el normal desenvolvimiento de proveer sus productos. .
- ❖ El proceso productivo con el que actualmente se desarrolla La Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” requiere de un cambio, ya que con el actual proceso existe muchos desperdicios y por lo tanto pérdida de tiempo y de recursos tanto materiales como humanos.
- ❖ No existe un adecuado seguimiento en la producción; las unidades producidas no son registradas en documento alguno.
- ❖ No se ha establecido cantidades máximas y mínimas de producción, por lo que cada área de fabricación elabora la cantidad que estima conveniente.
- ❖ El manejo de inventarios y el análisis de stock se lo lleva sin ningún tipo de parámetros que respalde el correcto número de productos a ser adquiridos.
- ❖ No existe manuales administrativos ni de procesos, provocando que el nuevo personal desconozca a un inicio los procesos que debe seguir para la elaboración correcta de la cocinas y de más productos que ahí fabrican.
- ❖ La empresa carece de un departamento de personal y jefe en cada área.
- ❖ No existe un adecuado programa de reclutamiento y selección de personal, tendiente a elegir a las personas idóneas a ocupar las vacantes, en especial en los puestos administrativos.

- ❖ El servicio al cliente que La Empresa de Equipamiento Industrial “AFUZ” brinda carece de un servicio post venta factor determinante en la satisfacción y fidelidad de los clientes.
  
- ❖ La capacitación y motivación de los empleados tanto administrativos como operativos no es considerado como parte primordial para la creación de una cultura operacional a fin de lograr mayor compromiso y resultados.
  
- ❖ No se ha dado ninguna capacitación a los empleados por parte del Gerente, haciéndose necesario que se desarrolle al personal con nuevas técnicas a ser empleadas, la misma que se reflejará en mayores ventas.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Adoptar el presente manual administrativo de normas y procedimientos, como documento matriz, con la cual se logrará tener una mejor planeación, organización, dirección, control, coordinación y ejecución de procesos, logrando alcanzar una mejor producción.
- ❖ Es importante que La Empresa de Equipamiento Industrial "AFUZ" establezca objetivos específicos, los mismos que lograrán medir su participación con respecto al año anterior, siendo este un parámetro para alcanzar mejores resultados.
- ❖ La ejecución de un servicio post venta permitirá mantener un diálogo directo con los clientes de la empresa; debido a que las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores cambian constantemente, el servicio post venta permitirá tomar mejores decisiones en función de lo que quiere nuestro cliente.
- ❖ Se debe establecer el departamento de personal el mismo que serviría para detectar necesidades o simplemente conocer o despejar inquietudes concernientes a la empresa, o proceso productivo de la misma.
- ❖ Es importante la necesidad de impartir cursos como el de talento humano, el mismo que permitirá explorar y explotar las habilidades del personal que labora en la dependencia.
- ❖ El inicio de procesos de reciclaje permitirá el incremento de ingresos, ya que las láminas de acero que sufran desperfectos serán utilizadas.
- ❖ La gerencia es uno de los departamentos principales la misma que debe estar situada en el segundo piso, ya que permitirá un mejor control de las diferentes actividades que desarrolla la empresa

- ❖ Es conveniente que se establezca una oficina en un lugar más comercial para que la gente pueda acudir y comprar; como también al abrir una oficina se haría conocer más la empresa a nivel de Cuenca y de la Provincia.
- ❖ Se debe tener otro tipo de estructura, dividida en áreas, permitiendo que exista una mayor y mejor relación entre todos los miembros de la empresa.
- ❖ Es importante mantener un registro diario de las unidades producidas en cada área productiva para evaluar el desempeño de los trabajadores, de tal forma que el jefe de personal y Gerente pueda conocer el grado de eficiencia de los mismos.
- ❖ Es importante considerar que el desarrollo de una empresa debe ir de la mano con sus planes, programas y procedimientos, por tal razón se debe elaborar un plan anual de capacitación y efectuar análisis y evaluaciones periódicas de los nuevos procedimientos.

## BIBLIOGRAFÍA

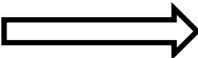
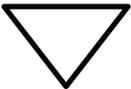
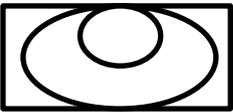
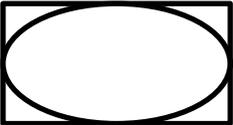
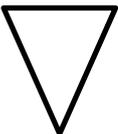
- Angel, P. (1996). *La Gestion del Capital Total*. Mexico : Trillas.
- Bengoechea, B. P. (1999). *Diccionario de Marketing* . Bogota : Cultural S.A.
- Ceja, G. G. (2002). *Organizacion y Metodos* . Mexico: McGraw-Hill.
- Chester, B. (1971). *Las Funciones del Ejecutivo* . Sao Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciacion a la Organizacion y Control*. Mexico: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (1996). *Introduccion a la Teoria General Administrac.* Bogota: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion* . Mexico: Trillas.
- Duhalt Krauss, M. (1968). *Los manuales de procedimientos en la oficinas publicas*. Mexico: UNAM.
- Fernandez Rios, M. (2003). *Diccionario de Recursos , Organización y Dirección* . Mexico : Díaz de Santos, S.A.
- Franklin, B. (2009). *Organizacion de Empresa*. Mexico: McGraw-Hill.
- Franklin, B. F. (2002). *Organizacion Y Metodos un enfoque competitivo* . Mexico: Mc Graw-Hill.
- Franklin, E. B. (1997). *Manuales Adminsitrativos: guia para su elaboracion*. Mexico: UNAM .
- Franklin, F. (2004). *Organizacion de Empresas*. Mexico: Mcgraw- Hill de Mexico .
- Galindo, M., & Matinez, G. (1997). *Fundamentos de Aministracion*. Mexico: Trillas.
- Garcia, E. (2000). *Diccionario del archivero- bibliotecario: terminologia de la elaboración y utilización de los materiales propios de los centros de documentación*. Austria : Trea.
- Gomez Ceja, G. (2001). *Planeacion y Oganizacion de Empresa* . Mexico: McGraw-Hill.
- Gomez Rondon, F. (1995). *Sistema y Procedimientos Administrativos* . Mexico : Mc Graw- Hill.
- Gomez, C. G. (1994). *Planeación y Oraganización de Empresa* . Mexico : McGraw-Hill.
- Gomez, C. G. (1997). *Sistema Administativo, Analisis y Diseño*. Mexico: Mc Graw Gil.

- Gomez, G. (2001). *Manual de Procedimientos y su aplicacion dentro del Control Interno* . Mexico : Ecoediciones .
- Gomez, L. (1996). *Recusos Humanos* . Mexico. Prentice Hall.
- Gomez, R. F. (1993). *Sistemas y Procedimientos* . Caracas : Fragor .
- Hernandez, S. V. (1984). *Administración del Personal*. Mexico. Trillas.
- José Daniel, B. C., & Carlos, R. d. (2007). *Marketing de cliente: ¿Quién se ha llevado mi cliente?* Madrid: Mc Graw- Hill.
- Lerma, A., & Barquera, S. (2012). *Planeacion Estrategica por Areas Funcionales* Madrid: Mc Graw- Hill
- Londoño, C., & Mesa, R. (1996). *Gerencia y Recusos Humanos*. Bogota: Norma .
- Münch Galindo, L. (2001). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Trillas.
- Pablo, D. d., Julio, G. d., Francisco, M. J., & Rafael, P. C. (2001). *Administración y Dirección*. Mexico : McGraw-Hill Interamericano.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de compañía*. Mexico Mc Graw Hill.
- Quiroga, L. G. (1988). *Organización y métodos en la administración Pública*. Mexico: Trillas.
- Raul, S., & Ferrari, C. (1971). *Organigramas, Diseño e Interpretacion* . Buenos Aires: Macchi.
- Reyes Ponce, A. (1976). *Administracion de Personal* . Mexico : Limusa .
- Reyes Ponce, A. (2000). *Administración del Personal* . Mexico: Limusa.
- Reyes, P. A. (1981). *Administración de Empresas Practica y Teoria*. Mexico: Limusa
- Rodriguez, J. (1995). *Sinopsis de Auditoria Administrativa*. Mexico : Limusa.
- Rodriguez, V. J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* . Mexico : Thomson Learning.
- Rosenger, J. (1996). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona : Oceano/ Centrum.
- Rusenas, R. O. (1999). *Manula de Control Interno*. Buenos Aires: Machi.
- Sabino, C. (1993). *El Proceso de Investigación* . Buenos Aires : Humanitas .
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estrategica* . Caracas: CECSA.
- Sikula, A. (1991). *Administración de Recurso Humanos en Empresas*. Mexico: Limusa.
- Simón, A. (2005). *Diccionario de Economia*. Caracas : CECSA.
- Stephen, C. (1990). *Los 7 habitos de la gente altamente efectiva*. New York : Adventure Works.

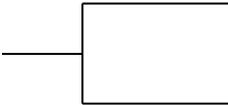
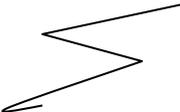
- Terry, & Franklin. (1993). *Principios de Administracion*. Mexico: CECSA.
- Terry, G. R. (1978). *Administracion y control de oficinas: el manejo administrativo de la informacion*. Mexico: Continental.
- Victor, L. (1994). *Sistemas y Procedimientos*. Mexico: Mc Graw-Hill.

## ANEXOS

### ANEXO No. 16: Símbolos de normas para elaborar diagramas de flujo

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Operación:</b> Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
	<b>Inspección:</b> Indica que se verifica la cantidad o calidad de algo.
	<b>Desplazamiento o Transporte:</b> Indica el movimiento de los trabajadores, material o equipo de un lugar a otro.
	<b>Depósito provisional o espera:</b> Indica demora en el desarrollo de los hechos
	<b>Almacenamiento permanente:</b> Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo o un objeto cualquiera en un almacén.
	<b>Origen de una forma o documento:</b> Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	<b>Decisión o autorización de un documento:</b> Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	<b>Entrevistas:</b> Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	<b>Destrucción de un documento:</b> Indica el hecho de destruir un documento o parte de él o bien la existencia de un archivo muerto.

## Símbolos de normas para elaborar diagramas de flujo

SIMBOLO	RESPONSABLE
	<p><b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p><b>Disparador:</b> Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se inicia.</p>
	<p><b>Operación:</b> Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.</p>
	<p><b>Decisión o Alternativa:</b> indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.</p>
	<p><b>Documento:</b> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice o salga del procedimiento.</p>
	<p><b>Archivo:</b> Representa un archivo común y corriente de oficina</p>
	<p><b>Nota aclaratoria:</b> No es parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.</p>
	<p><b>Línea de Comunicación:</b> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, de radio.</p>

## Símbolos de normas para elaborar diagramas de flujo

SÍMBOLO	RESPONSABLE
	<b>Conector:</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<b>Conector de página:</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Tarjeta perforada:</b> Representa cualquier tipo de tarjeta perforada, que se utilice en el procedimiento.
	<b>Cinta perforada:</b> Representa cualquier cinta perforada, que se utilice en el procedimiento.
	<b>Cinta perforada:</b> Representa cualquier cinta perforada, que se utilice en el procedimiento.

Elaborado por: Jairo Peñafiel

Fuente: Franklin Benjamín, óp. Cita, pág. No 195

## ANEXO No. 17: Marco jurídico de la empresa



GOBIERNO NACIONAL DE  
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR



Ministerio  
de Industrias  
y Productividad

ACUERDO No. 13 324 AC

### LOS MINISTERIOS DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD Y DE FINANZAS

#### CONSIDERANDO:

- Que**, en Sesión de 28 de junio de 2013, el Comité Interinstitucional Regional de Fomento Artesanal del Austro, aprobó al señor Angel Remigio Ulloa Reinoso, la solicitud de actualización, e Informe Solicitud Nro. 2013-120 AC MIPYMES-y-ART-CZ6-MIPRO de 26 de junio de 2013, con la respectiva documentación de respaldo;
- Que**, en Sesión de 19 de enero de 2012, el Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal de Quito, resolvió establecer un período de vigencia de tres años a los Acuerdos Interministeriales, por los que, se conceden los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal;
- Que**, mediante Resolución Interministerial No. 3635 de 07 de julio de 1998, se concedió los beneficios vigentes de la Ley de Fomento Artesanal a la señora ANGEL REMIGIO ULLOA REINOSO, para que desarrolle su actividad de: **ELABORACIÓN DE COCINAS Y CAJAS PARA MEDIDORES DE AGUA Y LUZ**, en el taller de su propiedad denominado "AFUZ", ubicado en la ciudad de **Cuenca**, provincia del **Azuay**;

En ejercicio de las facultades establecidas en el Art. 13 de la Ley de Fomento Artesanal, publicada en el Registro Oficial Nro. 446 de 29 de mayo de 1986, el Art. 132 del Decreto Ejecutivo 3497 del 12 de diciembre de 2002, publicado en el Registro Oficial Nro. 744 del 14 de enero de 2003, y el Acuerdo Ministerial Nro. 09-416 de 17 de noviembre de 2009.

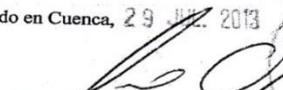
#### ACUERDAN:

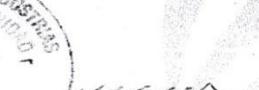
**Artículo 1.-** Actualizar la concesión de los beneficios vigentes de los Artículos 9, 11, 22 y 25 de la Ley de Fomento Artesanal, a **ANGEL REMIGIO ULLOA REINOSO**, con cédula de ciudadanía No. **010141178-3**, quien ejerce actualmente y de forma personal la actividad de: **METALMECÁNICA (ELABORACIÓN DE COCINAS, HORNOS, AMASADORAS, MOLINOS ELÉCTRICOS)**, en el local de su propiedad denominado: "AFUZ", ubicado en: **Vía Principal – Sector La Florida**, parroquia **Ricaurte**, cantón **Cuenca**, provincia **Azuay**; los indicados beneficios se le conceden al artesano en cuyo favor se expide el presente acuerdo, y estarán vigentes a condición de que mantenga todos los requisitos contemplados en la Ley de Fomento Artesanal.

**Artículo 2.-** El presente Acuerdo tendrá una vigencia de tres años, contados a partir de la fecha de su suscripción, debiendo él o la beneficiaria cumplir con las obligaciones previstas en la Ley de Fomento Artesanal.

REGÍSTRESE y COMUNÍQUESE.-

Dado en Cuenca, 29 JUL. 2013

  
Edo Ramiro Ordóñez Ochoa  
COORDINADOR ZONAL 6  
MINISTERIO DE INDUSTRIAS  
Y PRODUCTIVIDAD

  
Edo Wilson Torres Anangono  
DELEGADO DEL MINISTERIO  
DE FINANZAS

Dirección: Av. 12 de Abril y Francisco Talbot (esquina) / PBX: (593 7) 410 3227 Fax: (593 7) 410 3063  
[www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec)  
Cuenca - Ecuador

**ANEXO No. 18: Cuestionario de clientes externos de la empresa**

**CUESTIONARIO CLIENTES EXTERNOS**  
**Empresa de Equipamiento Industrial "AFUZ"**

Nº. De Encuesta

Fecha: \_\_\_\_\_

**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES EXTERNOS**

Esta encuesta tiene por objeto conocer el posicionamiento, calidad y créditos que la empresa brinda a sus clientes, los que serán de gran utilidad para corregir y mejorar las deficiencias que puedan existir.

De preferencia no coloque su nombre, ni firma, pues deseamos que nos exprese su opinión con toda libertad y franqueza; toda la información suministrada será estrictamente confidencial. Su cooperación meditada y franca, y sus sugerencias serán de gran valor para la empresa y para usted mismo.

**CUESTIONARIO**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

EDAD:.....

GÉNERO: M  F

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

CIUDAD:

TIEMPO QUE TRABAJA SU ESTABLECIMIENTO CON ESTA EMPRESA:

Años

Meses

**DATOS DE CLARIFICACIÓN**

1. Cuál es la aceptación que tiene los producto que vende la empresa, con relación a otros similares:

ALTA  MEDIA  BAJA

2. La calidad del producto le parece:

EXCELENTE  BUENA  MALA

3. El Precio de los productos es:

ELEVADO  MEDIO  BAJO

4. En relación a otras Empresa, la calidad del Equipamiento de la Industria "AFUZ" es:

EXCELENTE  BUENA  MALA

5. ¿La empresa le ofrece créditos a usted?

SI

NO

¿Cuántos días?

 15 45 ros

6. ¿Qué porcentaje cree usted que le incrementa la empresa por sus créditos?

5%

10%  ros

7. ¿La atención que brinda el personal de la Empresa de Equipamiento Industria "AFUZ" le parece?

EXCELENTE

BUENA

MALA

8. ¿En cuántos días después de realizar el trámite le entregan el producto solicitado?

1-5

6-10

1-15

 ros

9. ¿La Empresa entrega su mercadería de acuerdo al pedido solicitado?

SI

NO

10. ¿Cree Ud. que existe algún aspecto del servicio que debería ser mejorada por la Empresa?

SI

NO

Cuales:.....

.....

.....

**APRECIAMOS SU TIEMPO  
MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN**

**ANEXO No. 19: Cuestionario clientes internos de la empresa**

**CUESTIONARIO CLIENTES INTERNOS**  
**Empresa de Equipamiento Industrial "AFUZ"**

N°. De Encuesta

Fecha: \_\_\_\_\_

**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS**

Esta encuesta tiene por objeto conocer sus puntos de vista en relación con su empresa y su trabajo, los que serán de gran utilidad para corregir y mejorar las fallas que puedan existir, de preferencia no coloque su nombre, ni firma, pues deseamos que nos exprese su opinión con toda libertad y franqueza; toda la información suministrada será estrictamente confidencial.

Su cooperación meditada y franca, y sus sugerencias serán de gran valor para la empresa y para usted mismo

**CUESTIONARIO**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

EDAD  GÉNERO F  M

ESTADO CIVIL: Casado  Soltero  Divorciado  Viudo

PUESTO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

NIVEL DE EDUCACIÓN: Primaria  Secundaria  Universidad

LUGAR DONDE VIVE: Cuenca   
Ricaurte   
Otras

QUE TIEMPO TRABAJA EN ESTA EMPRESA:

Años

**DATOS DE CLARIFICACIÓN**

1. Conoce Ud. si dentro de la empresa Existe un Manual de Normas y Procedimientos

SI NO

2. conoce Ud. lo que es un Manual de Normas y Procedimientos.

SI  NO

3. ¿Cree Ud. que para el buen funcionamiento de la empresa es importante la implementación de un Manual de Normas y Procedimientos?

SI

NO

4. ¿Cuáles considera Ud. que serían las ventajas al implementarse un manual de Normas y Procedimientos?

Mejora la producción

Mejor relaciones laborales

Mejora la imagen de la empresa

5. A Ud. le gustaría que en la empresa implemente un Manual de Normas y Procedimientos.

SI

NO

**APRECIAMOS SU TIEMPO  
MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN**