



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA**

TÍTULO DEL PROYECTO

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, Y MANUAL DE
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA “CELULAR BOSCH S.A.”, UBICADA EN EL CANTÓN DE
MILAGRO – PERIODO 2014.**

AUTOR:

ORDOÑEZ MUÑOZ KEVIN LESTER

MILAGRO, MAYO 2014

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por el Sr. Ordoñez Muñoz Kevin Lester, para optar el título de **INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA**, y que acepto tutoriar al estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 6 días del mes de Mayo del 2014

Dr. Walter Victoriano Loor Briones Msc.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo que este referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 8 días del mes de Octubre del 2014

Ordóñez Muñoz Kevin Lester

C I: 0940352131

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicarle esta tesis a mi Dios por haberme dado toda la sabiduría en la que pude lograr realizarla ya que ÉL siempre ha estado conmigo sin dejarme solo en ningún momento.

A mi padre Jorge Ordoñez y a mi súper Hermana Andrea Ordoñez Muñoz por haber estado conmigo siempre apoyándome y a mi madre que de donde este sé que ha de estar orgullosa de mi por el triunfo que he logrado alcanzar.

A mi amor María Paula por cada día con una de sus locuras bien o mal ayudándome según ella a hacer mi tesis buscando información ella también, te amo mucho sobrina mía.

A mi actual novia Katherin Castañeda es la que más se lleva el mérito en esto después de Dios ya que ella fue la que me estuvo impulsando día a día para hacer la tesis ya que estaba un poco flojo yo en hacerla y por siempre estar ahí a mi lado cada vez que ella pudo estar ayudándome en la realización de mi tesis ya sea físicamente o a lo lejos.

Le agradezco a mi familia en especial a mi tía Carmen Muñoz Cárdenas ya que bien o mal me ayudo a terminar mi carrera universitaria y por lograr ser un profesional

Muchas gracias a todos también por si de alguien no me acuerdo poner en mi dedicatoria los quiero mucho a todos.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle a Dios por haberme permitido culminar mi carrera universitaria ya que sin la ayuda de Él no lo hubiese logrado y por derramar muchas bendiciones en mi vida y en el transcurso de lo que se estaba realizando mi tesis.

Quiero agradecer a mi hermana y a mi padre por haberme apoyado en lo que es todos los gastos del factor económico en la realización de mi tesis ya que sin ellos no hubiese podido entregar la tesis a lo estipulado a las leyes internas de la Universidad Estatal de Milagro.

Aunque no sea mi progenitora pero es como q si fuese mi mamá que la considero un millón que se llama Verónica Bustamante Alvarado, le agradezco por todos los consejos inculcados en todo el tiempo de vida que ella estuvo conmigo, desde que la conocí que fue desde muy niño quiero recordarla a través de este agradecimiento y que quede constancia siempre de que la quiero un mundo y muchas gracias por todo lo que me ha brindado y que Dios me la bendiga todo un siempre.

A la empresa Celular Bosch S.A. por haberme permitido realizar este proyecto en su empresa y así poder tener un tema para sustentar mi tesis y graduarme, y por todos los conocimientos requeridos en la empresa en todo mi tiempo de trabajo.

A mi tutor el Dr. Walter Loor Briones por haberme ayudado en la realización de mi tesis en el transcurso de todos estos meses, fue un excelente tutor y también un gran amigo que supo tenerme paciencia cuando no entendía algo relacionado a la tesis.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Master.

Fabrizio Guevara Viejo

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, Y MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA “CELULAR BOSCH S.A.”, UBICADA EN LA CANTÓN DE MILAGRO – PERIODO 2014.**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 6 de Octubre del 2014

Ordóñez Muñoz Kevin Lester

C I: 0940352131

Índice General

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.1.3 Formulación del problema	4
1.1.4 Sistematización del problema	4
1.1.5 Determinación del tema	4
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo General de la Investigación	4
1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
CAPITULO II	6
MARCO REFERENCIAL	6
2.1 MARCO TEÓRICO	6
2.1.1 Antecedente Histórico	6
Estructura orgánica	6
Manual de Procedimientos.....	7
Historia de la empresa	8
Evolución de la estructura orgánica de la empresa	9
2.1.2 Antecedente Referencial	9
MUNDIAL	9
LATINOAMERICANA.....	11
NACIONAL.....	12
Antecedente 2	14
2.1.3 Fundamentación	16
Estructura organizacional	16
Estructura funcionales.....	17
Estructura por finalidad	17
Estructura matricial.....	18
ESTRUCTURA DE PROYECTO EN EQUIPO	18
Organización.....	19
Diseño Organizacional.....	20
TEORÍA, ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	20
IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	21

RETOS BASICOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	21
BASES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23
EL SISTEMA ORGANIZACIONAL Y SU ENTORNO	23
SELECCIÓN DEL PERSONAL	24
COMO LLEVAR ACABO EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	25
IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	26
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	27
Administración.....	28
Manual.....	28
Manual De Procedimientos	29
Tipos de Manuales de Procedimientos	31
Metodología para el diseño del Manual de Procedimientos	31
Objetivos de los Manuales de Procedimientos	32
Estructura del Manual de Procedimientos	32
Requisitos formales de diseño de los manuales	34
Ventajas en el uso de los Manuales de Procedimientos.....	34
2.3. MARCO CONCEPTUAL	35
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES	38
2.4.1 Hipótesis General	38
2.4.2 Hipótesis Particulares	38
2.4.3 Declaración de Variables.....	39
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	41
CAPÍTULO III.....	42
MARCO METODOLÓGICO	42
3.2 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL.....	42
3.1.1 Investigación Documental	42
3.1.2 Investigación Teórica	42
3.1.3 Investigación Exploratoria	42
3.1.4 Investigación Descriptiva	43
3.1.5 Investigación de Campo	43
3.1.6 Investigación No Experimental	43
3.1.7 Investigación Transversal.....	43
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	43
3.2.1 Características de la población	43
3.2.2 Delimitación del problema	43

3.2.3 Tipo de muestra	44
3.2.4 Tamaño de la Muestra	44
3.2.5 Proceso de la selección	44
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	44
3.3.1 Métodos Teóricos	44
3.3.2 Métodos Empíricos	45
3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	45
CAPÍTULO IV	47
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	47
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	47
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	58
4.3 PRUEBAS DE LAS HIPÓTESIS	59
4.3.1 Prueba de Hipótesis General	59
4.3.2 Prueba de Hipótesis Particulares	59
CAPITULO V	60
PROPUESTA	60
5.1 TEMA	60
5.2 FUNDAMENTACIÓN	60
5.3 JUSTIFICACIÓN	67
5.4 OBJETIVOS	68
5.4.1 Objetivo General de la propuesta	68
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta	68
5.5 UBICACIÓN	69
5.6 FACTIBILIDAD	70
5.7 Descripción de la Propuesta	71
Diagrama de Flujo de Compra de Bienes	87
Diagrama de Flujo de Ventas	88
Diagrama de flujo de Control de Inventarios	89
Diagrama de Flujo de Gastos Administrativos	90
Diagrama de flujo de Control de Depósitos de pagos de clientes	91
5.7.1 Actividades	92
5.7.2 Recursos, Análisis Financieros	92
Análisis de los Beneficios	94
5.7.3 Impacto	94
5.7.4 Cronograma	95
5.7.5 Lineamiento para Evaluar la Propuesta	96

Bibliografia.....	99
Linkografia	99
Anexos.....	101

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Antecedente Mundial	9
Cuadro 2. Antecedente Latinoamericano	11
Cuadro 3. Antecedente Nacional	12
Cuadro 4. Antecedente Nacional	14
Cuadro 5. Estructura matricial	18
Cuadro 6. Hipótesis General.....	38
Cuadro 7. Hipótesis Particulares.....	38
Cuadro 8. Declaración de Variables	39
Cuadro 9. Declaración de variables.....	39
Cuadro 10. Declaración de variables	40
Cuadro 11. Declaración de variables	40
Cuadro 12. Declaración de variables	40
Cuadro 13. Operacionalización de las variables	41
Cuadro 14. Operacionalización de las variables	41
Cuadro 15. Estructura Organizacional	47
Cuadro 16. Labores cotidianas.....	48
Cuadro 17. Capacitaciones.....	49
Cuadro 18. Mejoramiento de funciones	50
Cuadro 19. Sistema organizacional	51
Cuadro 20. Ingreso al trabajo	52
Cuadro 21. Funciones que realiza dentro de la empresa	53
Cuadro 22. Control del trabajo.....	54
Cuadro 23. Traslado de dinero	55
Cuadro 24. Control de entrada y salida	56
Cuadro 25. Estructura Organizacional Empresa Celular Bosch	71
Cuadro 26. Presentación del Manual de Procesos y Procedimientos de la Empresa Celular Bosch S.A.	75
Cuadro 27. Compra de Bienes de Empresa Celular Bosch S.A.....	77
Cuadro 28. Venta de Bienes de Empresa Celular Bosch S.A.....	78
Cuadro 29. Venta de Bienes de Empresa Celular Bosch S.A.....	79
Cuadro 30. Control de Inventarios de Empresa Celular Bosch S.A.....	81
Cuadro 31. Control de Inventarios de Empresa Celular Bosch S.A.....	81
Cuadro 32. Control de Inventarios de Empresa Celular Bosch S.A.....	82
Cuadro 33. Gastos administrativos de Empresa Celular Bosch S.A.	84
Cuadro 34. Gastos Administrativos de Empresa Celular Bosch S.A.....	84
Cuadro 35. Control de depósito de pagos de clientes de Empresa Celular Bosch S.A.	85
Cuadro 36. Control de depósitos de pagos de clientes de Empresa Celular Bosch S.A.	86
Cuadro 37. Diagrama de Flujos de Compra de Bienes de Empresa Celular Bosch S.A.	87
Cuadro 38. Diagrama de Flujos de Ventas de Bienes de Empresa Celular Bosch S.A.	88
Cuadro 39. Diagrama de Flujos de Control de Inventarios de Empresa Celular Bosch S.A.	89
Cuadro 40. Diagramas de Flujos de Gastos Administrativos de Empresa Celular Bosch S.A.	90
Cuadro 41. Diagrama de Flujos de Control de Depósitos de pagos de clientes de Empresa Celular Bosch S.A.	91

Cuadro 42. Costo de la propuesta	94
Cuadro 43. Cronograma	95

ÍNDICE DE GRAFICOS

Figura 1. Estructura de proyecto en equipo	19
Figura 2. La Estructura Organizacional de la empresa	47
Figura 3. Donde realizar las labores cotidianas.....	48
Figura 4. Tiempo que realiza capacitaciones en la empresa	49
Figura 5. Donde realiza las capacitaciones.....	50
Figura 6. El Sistema Organizacional de la Empresa	51
Figura 7. Forma de Selección para el trabajo	52
Figura 8. Forma que recibió las órdenes para trabajar	53
Figura 9. Control del trabajo que realiza en la empresa	54
Figura 10. Forma de trasladar el dinero al Banco	55
Figura 11. Control de entrada y de salida de la empresa	56

RESUMEN

En la presente investigación se muestra el diseño de una Estructura Organizacional y un Manual de Procesos y Procedimientos para la empresa comercial Celular Bosch S.A. ubicada en la ciudad de Milagro, Provincia del Guayas con el propósito de que la empresa tenga bien estructurado y establecido su Estructura Organizacional y su Manual de Procesos y procedimientos y que los trabajadores conozcas formalmente como tienen que hacer sus labores y en qué posición se encuentran dentro de su estructura organizacional de forma que hayan jefes inmediatos o subordinados entre ellos.

También en que haya un mejor manejo en el control de ingreso de dinero y en escoger mejor su personal para lograr una forma más eficiente y eficaz en las labores de la empresa.

En el desarrollo de esta investigación y elaboración de la propuesta se ha utilizado diferentes herramientas e instrumentos de consulta como los métodos empíricos, teóricos como lo son el exploratorio, la encuesta, la entrevista, revisión de bibliografía e Investigación virtual.

Se ha propuesto el diseño de una Estructura Organizacional que contiene de qué forma están establecidas los niveles jerárquicos de la empresa Celular Bosch S.A. y un Manual de Procesos y Procedimiento con sus flujo gramas que contiene como tiene que ser llevado a cabo una acción de cada uno de los trabajadores que se encuentren laborando en dicha empresa y quiénes son los responsables de ejecutar dicha acción dentro de la misma.

Tanto la estructura como el manual ayudarán de forma continua al crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que mientras se cuente con un documento formal, ayudará como guía para el cumplimiento seguro de las actividades y con los objetivos propuestos que se realizan dentro de la empresa.

Palabras claves: Estructura Organizacional, Manual de Procesos y Procedimientos.

ABSTRACT

In this research the design of an Organizational Structure and Process and Procedures Manual for trade shows Celular Bosch S.A. located in the city of Milagro, Province of Guayas in order that the company has established its well-structured and Organizational Structure and Processes and Procedures Manual and formally know as employees have to do their work and they stand within its organizational structure so that immediate supervisors or subordinates have between them.

Also you have a better handle on controlling cash income and choose their personal best to achieve a more efficient and effective in the work of the company is.

In developing this research and preparation of the proposal has used different tools and instruments of inquiry and empirical methods, theorists such as exploratory, survey, interviews, literature review and Virtual Research.

It is proposed to design an organizational structure that contains how hierarchical levels are established company Bosch Celular SA and Procedure Manual Processes and their programs containing flow as it should be carried out each action of workers who are working in the company and who is responsible for implementing the action within it.

Both the structure and the manual will help continuing the growth and development of the company form, because while you have obtained a formal document will help as a guide for the safe performance of activities and the objectives that are performed within the company.

Keywords: Organizational Structure, Process and Procedures Manual.

INTRODUCCIÓN

En toda empresa ya sea en una pequeña, mediana o grande empresa, es un pilar fundamental de que cuenten con una Estructura Organizacional, ya que a través de ella se pueden determinar niveles jerárquicos entre los trabajadores de una compañía u empresa con sus respectivos cargos.

También es importante en toda empresa un Manual de Procesos y Procedimientos ya que con un manual bien estructurado y definido podemos determinar el proceso y el procedimiento del trabajador que se encuentre laborando en dicha compañía u empresa y pueda realizar su trabajo de forma eficaz y eficientemente y se pueda hacer mejor la selección del personal que va a ingresar a la empresa u compañía.

Hasta la actualidad se viene suscitando la falta de una Estructura Organizacional y un Manual de Procesos y procedimiento en casi la mayoría de las empresas ya sea nivel mundial o nacional ya que no tienen los puestos bien definidos ni sus jerarquías bien establecidas dentro de la empresa.

La investigación se la realizó ya que en la empresa Celular Bosch S.A. no cuenta con una Estructura Organizacional y un Manual de Procesos y Procedimientos con los cuales la empresa pueda realizar mejor sus labores cotidianas.

Esta investigación es importante porque cuenta con una Estructura Organización y un Manual de Procesos y Procedimientos en la cual contribuye al personal que labora dentro de la empresa para conocer y saber cuáles son tantos sus jefes de forma jerárquica y a cómo realizar sus labores cotidianas y para un mejor manejo dentro de la empresa.

Entre los objetivos que podemos citar en esta investigación es identificar de qué manera afectan los procesos y los procedimientos en el funcionamiento del sistema organizacional, en la selección adecuada del personal, del control del personal, del dinero en efectivo de los ingresos y la falta de capacitación de la empresa de la empresa con sus trabajadores.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

La presente investigación está orientada al rendimiento operacional que debe tener La Empresa “CELULAR BOSCH S.A.” Propiedad del Ing. Jaime Javier Bosch Muñoz se encuentra ubicado en la zona comercial de las calles Juan Montalvo entre 9 de Octubre y Pedro Carbo (frente al parque central) en la ciudad de Milagro de la provincia del Guayas - Ecuador.

En la cual se encuentra en funcionamiento sin un Diseño de una Estructura Organizacional y de un Manual de procesos y procedimientos en el Área Administrativa por la falta de conocimiento en esta actividad comercial. Debido a la ausencia de una Estructura Organizacional ocasiona que no se tenga bien establecida las funciones de cada uno de los trabajadores de la empresa, el Organigrama representa a la gráfica de la organización de una empresa que es su estructura organizacional ya que ayuda a construir los diferentes manuales que se deben de realizar en una organización con el objetivo de desempeñarse de una forma rápida y adecuada para brindar un servicio de calidad, cabe recalcar que el negocio tiene bastante tiempo en el mercado.

Debido a las normas que se establecen en las empresas a nivel local, como todo sabemos que las estructuras orgánicas y los procesos y procedimientos que se pongan en cada empresa son para mejora de la misma, pero lo primordial en una empresa es la debida implementación de un sistema organizacional para que sus empleados lleven a cabalidad cada una de sus funciones con eficiencia y eficacia de parte de todo el personal de la empresa y de esta manera poder lograr que la empresa sea reconocida a nivel nacional y mundial.

Pronóstico:

Si La empresa “CELULAR BOSCH S.A.” se mantuviera constante con el problema seguiría estando con la carencia de la estructura orgánica y un manual de procesos y procedimientos en el Área Administrativa con la que la empresa en estos momentos no cuenta y por la cual no podría llevar a cabo un buen funcionamiento en sus actividades dentro de la empresa.

Control pronóstico

Para evitar el Pronóstico es necesario que se deba tratar de solucionar el problema de la carencia de una estructura organizacional y un manual de procesos y procedimientos en el Área Administrativa, ya que esto contribuiría al mejoramiento de su funcionamiento dentro de las actividades y así ya no seguiría suscitando el problema en la empresa.

1.1.2 Delimitación del problema

Espacio

PAIS:	Ecuador
PROVINCIA:	Guayas
REGIÓN:	Costa
CANTÓN:	Milagro
SECTOR:	Urbano Comercial
AREA:	Administrativa

Tiempo

La información que se recopile para la ejecución de este proyecto será durante el presente semestre del año 2014

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera afecta a la estructura Organizacional los procesos y procedimientos en el funcionamiento del área Administrativa de la empresa Celular Bosch S.A.?

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿De qué manera afecta la determinación de procesos en la selección adecuada del personal de la empresa?
- ¿Cómo incide los procedimientos en el control del personal de la empresa?
- ¿Cómo afectan los procesos internos del dinero en efectivo en el control de los ingresos que maneja la empresa?
- ¿Cuál es la incidencia de la capacitación del personal en el funcionamiento del sistema organizacional de la empresa?

1.1.5 Determinación del tema

Diseño de la Estructura Organizacional, y Manual de Procesos y Procedimientos en el Área Administrativa de la EMPRESA “CELULAR BOSCH S.A.”, ubicada en la cantón de milagro – periodo 2014.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General de la Investigación

Determinar de qué manera afecta los procesos y procedimientos en el funcionamiento del sistema organizacional del área administrativa mediante un análisis para el mejoramiento de la empresa Celular Bosch S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación

- Identificar de qué manera afecta la determinación de procesos en la selección adecuada del personal de la empresa.
- Analizar cómo inciden los procedimientos en el control del personal de la empresa.

- Determinar cómo afectan los procesos internos del dinero en efectivo en el control de los ingresos que maneja la empresa.
- Analizar cuál es la incidencia de la capacitación del personal en el funcionamiento del sistema organizacional de la empresa.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Toda empresa tanto al nivel mundial, nacional y como al nivel local para un buen funcionamiento y desempeño en la cual pueda ser competitiva dentro de un área comercial a la que se dedique, necesita estar bien establecida su misión y su visión en todas sus funciones como tener un manual de funciones, políticas de control, procesos y procedimiento en la cual puedan proyectarse a tener planes y objetivos, recursos materiales y humanos, sistemas y procedimientos, su metodología y sobre todo su estructura organizacional en la cual debe estar bien definida con sus niveles jerárquicos para un buen manejo de la empresa como todas las compañías reconocidas tanto al nivel mundial, nacional y local.

Las empresas en la actualidad goza de un buen prestigio al cumplimiento de ofrecer los productos y servicios que vende a nivel nacional como local, en la cual no cuentan con una tan buena administración y una estructura organizacional bien establecido y esto no les permite ser más competitivas junto con otras empresas que van acorde al cumplimiento de normas para tener bien establecida una organización.

La empresa “CELULAR BOSCH S.A.” ubicada en el cantón Milagro es una empresa que ha tenido un crecimiento muy rápido a nivel local y nacional, lo cual ha originado un aumento en sus empleados en donde con la creación de la estructura orgánica bien establecida dentro de la misma habrá un mejor reordenamiento de los diferentes departamentos y así quedaran bien establecidos y beneficiará al mejoramiento del control de la administración y las arcas financieras y todo el personal que labora en la empresa.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedente Histórico

Estructura orgánica

La estructura orgánica es la distribución y combinación de las distintas actividades de una empresa con vista a asegurar el desarrollo de los cometidos que le han sido atribuidos y tratando de garantizar una dirección y gestión eficaces.

La definición de la estructura orgánica supone delimitar claramente en que las unidades y órganos principales convienen descomponer la organización a fin de conseguir los objetivos prefijados sin que, al mismo tiempo se caiga en un sobredimensionamiento de recursos o efectivos.

Definir la unidad es uno de los primeros problemas que nos encontramos a la hora de ocuparnos de los proyectos. Una unidad normalmente tiene una misión permanente, cuenta con medios humanos para cumplirla y por lo tanto está dotada de gran estabilidad. Pero cuando hablamos de proyectos, nos encontramos con que este tiene un carácter temporal, y está dotada de recursos cambiantes e inestables.

Para entender mejor este concepto, vamos a establecer una distinción entre tres tipos de actividades que se suelen dar en todas las organizaciones:

Actividad operacional. Corresponden a una movilización de recursos, limitado en el tiempo, encaminadas a lograr un objetivo poco usual, sin continuidad en el tiempo. Es lo que conocemos como proyectos u operación.

Actividades de ejecución o gestión. Engloba todos los actos que se deben desarrollar de forma continuada para cumplir los objetivos de las empresas y que radican en los órganos conocidos normalmente como ejecutivos.

Actividad de concepción u organización. Sirven como apoyo a las actividades principales de gestión, facilitando el funcionamiento de la empresa y su proyección hacia el futuro.

Un organigrama permite la representación de las relaciones de tipo jerárquico, pero mal las relaciones de otra naturaleza, por ejemplo relaciones del tipo cliente-proveedor. Tampoco es válido en el caso de proyectos el principio de unidad de dirección, según el cual todo colaborador de una empresa debe estar bajo las ordenes de un solo jefe.¹

Manual de Procedimientos

Todas las personas que estén sujeta a los diferentes puestos en las diferentes organizaciones solicitan estar seguras de las funciones que los trabajadores, empleados deben desempeñar y saber la forma correcta en la que deben de ejecutar las funciones para lo cual ellos fueron contratados.

El Manual de Funciones y procedimientos es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento Humano vinculado a cada uno de los cargos por grupo operacionales. Contiene en forma ordenada y sistemática, la información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global de personal y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional.

Entre los principales objetivos que se plantean para su elaboración se tienen:

¹ DIRECCION Y GESTION DE EMPRESAS: Gestión de Proyectos por editorial VÉRTICE. ISBN:978-84-92533-00-8.DEPOSITO LEGAL:MA-935-2008 Pág. 19

- Cumplimiento de los preceptos constitucionales, legales y reglamentos sobre la necesidad de establecer funciones para los cargos que desempeñen las personas y los requisitos y las responsabilidades, para satisfacer las necesidades institucionales y proponer por el logro de la productividad, eficiencia y eficacia en la presentación de servicios a los clientes y contribuir el logro de la competitividad.
- Establecer de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y determinar sus particulares funciones, responsabilidades y requisitos de educación, capacitación y experiencia laboral.
- Servir de insumo para la selección de personal en la compañía, procesos de reclutamiento en general, así como para los procesos de inducción y reinducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, evaluación de desempeño y en general, lo referente a los programas de necesidades de personal y perfiles profesionales requeridos. ²

Historia de la empresa

La empresa “CELULAR BOSCH S.A.” Propiedad del Ing. Jaime Javier Bosch Muñoz se encuentra ubicado en la zona comercial de las calles Juan Montalvo entre 9 de Octubre y Pedro Carbo (frente al parque central) en la ciudad de Milagro de la provincia del Guayas del país Ecuador, esta empresa se creó hace cinco años donde dio sus inicios comerciales en las calles García Moreno entre 12 de Febrero y Eloy Alfaro(frente al comercial mayorista TÍA) contando con ocho trabajadores, un gerente, una administradora, tres cajeras y tres vendedores en donde hasta la actualidad se dedica a la venta de pines de recarga al por mayor a los comerciantes del Cantón Milagro como a las afueras de su localidad y a las venta de variedades de celulares al por mayor y menor a los clientes, con el pasar del tiempo el Ing. Jaime Bosch Muñoz expandió su negocio en el año 2011 a las calles Juan Montalvo y 9 de Octubre en donde ahí estableció la matriz de la empresa en la que aumento el personal a veinte personas en donde no están distribuidas sus estructuras.

² <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/906/1/658306074.pdf>

Evolución de la estructura orgánica de la empresa

La empresa celular Bosch empezó sus actividades en el año de 2006 en donde solo era parte gerente y trabajador ya que solo contaba con cabinas, a medida que transcurría el tiempo, en el 2007 se expandió en las calles García moreno entre Rocafuerte y Eloy Alfaro (frente a local comercial "TÍA") en donde al local que se traslado iba creciendo ya no solo contaba con cabinas sino que también se dedicaba a las ventas de pines de recargas y vendían también el servicio de SOAT COLONIAL, su estructura orgánica estaba creciendo donde ya contaba con gerencia, administrador, cajeros y vendedores, en el 2011 a ver que sus clientes iban aumentando a medida que pasaba el tiempo, decidió trasladarse a un local más grande que queda en las calles Juan Montalvo entre 9 de Octubre y Pedro Carbo a lado del Banco del Fomento (Frente al parque central) en donde se aumentó la venta de más accesorios para unos que otros aparatos electrónicos, surgió también el departamento Supervisor de venta, auditoria y el departamento de depósitos en su estructura orgánica.

2.1.2 Antecedente Referencial

MUNDIAL

Cuadro 1. Antecedente Mundial

TITULO DE TESIS	Estructura Orgánica y Orientación al Mercado una aproximación a la cultura organizativa del mercado minorista del gas y la electricidad
AUTORES	Juan Pablo Casado Fernández
DIRECCION DE LA TESIS	Julia Martin Armario, Eva María González Robles
LECTURA	En la Universidad de Málaga (España) en 2011

NUMERO DE PAGINAS	392
RESUMEN	<p>Nuestro propósito ha sido el de poner de manifiesto la interrelación y complementariedad entre dos enfoques o perspectivas asociadas al mundo de la gerencia y dirección empresarial, de un lado la Orientación al Mercado (OM), y del otro, la consideración de criterios de tipo orgánico (EO), tratando, en la medida de lo posible, de analizar y comprender la relación existente entre determinados factores o elementos clave del diseño estructural (forma) en relación a determinados criterios o enfoques gerenciales (contenido). De unos años a esta parte la mayoría de investigaciones parecen indicar que las relaciones entre forma (estructura) y contenido (estrategia) parecen ser recíprocas, de forma que la estructura de una organización contribuye a delimitar canales de comunicación, la naturaleza de las interacciones entre sus miembros, los contenidos y formas de coordinación así como los niveles de poder y responsabilidad dentro de la misma. Por su parte, la estrategia y/o cultura empresarial, facilita la adopción de ciertos mecanismos como la planificación formal, el análisis metódico de decisiones, el reclutamiento de personal más experto y cualificado (especialización), criterios que introducen cierta sofisticación estructural que ayudan a empresas y organizaciones a mejorar sus resultados organizacionales. El porqué de los términos empleados lo encontramos en la actualidad y relevancia de ambos enfoques, existiendo gran cantidad de trabajos e investigaciones que subrayan</p>

	<p>y avalan los beneficios que proporciona su correcta implementación y desarrollo. Adicionalmente, hemos de considerar que ambos representan una evolución tanto teórica como práctica de dos campos o áreas vinculadas con la gerencia y dirección empresarial, siendo para el caso de la OM por medio de la aplicación de un nuevo concepto de marketing que abarca aspectos relacionados con la planificación y dirección estratégica, y para el caso de las Estructuras Orgánicas (EO), por medio de la superación de los modelos burocráticos y mecanicistas en favor de criterios más flexibles y adaptables a un entorno cada vez más cambiante y dinámico. (Casado, 2011)³</p>
URL	http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=24869

LATINOAMERICANA

Cuadro 2. Antecedente Latinoamericano

Empresa:	HOSPITAL SUBA TERRITORIO DE VIDA
Proyecto:	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Estrategia para el crecimiento:	<p>El manual de procesos y procedimientos es una herramienta que permite al Hospital, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente. Es importante señalar que es la base del sistema de la calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino,</p>

³ <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=24869>

	que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los servidores públicos, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización. ⁴
URL:	http://www.esesuba.gov.co/joomla/portal/images/stories/Documentos/procesos_y_procedimientos/Manual_pr ocesos_procedimientos.pdf

NACIONAL

Antecedente 1

Cuadro 3. Antecedente Nacional

Título de Tesis:	Diseño de una Estructura Organizacional para la Empresa de Seguridad Privada OLEASSEG CIA LTDA: de la ciudad de Riobamba, período 2011
Autor:	<u>García Villagómez, Guillermo Francisco</u> <u>Rodríguez Gáleas, Mercy</u>
Palabras clave:	DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SEGURIDAD PRIVADA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA OLEASSEG
Fecha de publicación:	20-dic-2011

⁴http://www.esesuba.gov.co/joomla/portal/images/stories/Documentos/procesos_y_procedimientos/Manual_procesos_procedimientos.pdf

Editorial:	UDFADE;12T00828T
Resumen:	<p>Se presenta el diseño de una estructura organizacional para la empresa de Seguridad Privada OLEASSEG Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, con el propósito de que la empresa sea conocida formalmente por los colaboradores, clientes, y mercado. En el desarrollo de la investigación y elaboración de la propuesta se ha utilizado diferentes herramientas e instrumentos de consulta como el método exploratorio, la entrevista, la observación, revisión de bibliografía e Investigación virtual. Se ha propuesto el diseño de una estructura organizacional que contiene: Misión, Visión, Objetivos, Valores Institucionales, Organigrama Orgánico -Funcional, Clasificador de Puestos, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos y Flujo gramas. La aplicación del diseño de la estructura organizacional ayudará de manera directa al desarrollo y crecimiento de la misma, al contar con la existencia de un documento formal, servirá como guía para el cumplimiento efectivo de las actividades de la organización y de los objetivos propuestos, saber si se ha logrado cumplir las metas y objetivos. Se recomienda al Sr. Gerente de la Empresa de Seguridad Privada dar a conocer a los colaboradores la Estructura Organizacional de la empresa, para que de esta manera estén al tanto de cómo se divide el trabajo, agrupan y coordinan las actividades, la relación de jerarquía, los objetivos o metas, sus funciones, y los procesos que deben</p>

	seguir para realizar sus tareas. ⁵ (Garcia & Rodriguez, 2011)
URL:	http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/1205

Antecedente 2

Cuadro 4. Antecedente Nacional

Tipo de Material	Tesis
Título	Diseño de una estructura organizacional para la administración tributaria ecuatoriana
Autor	<u>Carpio Rivera, Romeo</u>
Director de Tesis	<u>González, Jorge Luis, dir.</u>
Descriptores / Subjects	REFORMA TRIBUTARIA AUDITORÍA FISCAL ADMINISTRACIÓN FISCAL
Identificador de lugar	ECUADOR
Fecha de Publicación	2007
Ciudad	Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Cita Sugerida	Carpio Rivera, Romeo. Diseño de una estructura organizacional para la administración tributaria

⁵ <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/1205>

	<p>ecuatoriana. Quito, 2007, 75 p. Tesis (Maestría en Tributación). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Derecho</p>
<p>Resumen / Abstract:</p>	<p>Desde los años setenta, los gobiernos centrales de América Latina, en su proceso de hacer frente a las crisis fiscales, implementaron las más grandes reformas tributarias, enfocadas principalmente, en reformas legales. Con sistemas tributarios más sólidos, desde los años noventa la preocupación se enmarcó en las estructuras organizacionales que estas administraciones deberían tener. En el caso ecuatoriano, a finales de los años noventa se implantó una importante reforma del sistema tributario, tanto en el ámbito normativo, como en la administración de los tributos internos; pues a partir del año 1999 se crea, por Ley, una administración tributaria autónoma, en reemplazo de la Dirección General de Rentas (unidad orgánica del Ministerio de Finanzas), iniciando así un proceso total de cambio en la política tributaria. En la actualidad, la estructura organizacional de la administración ecuatoriana es rígida y no ajusta a las tendencias de las administraciones más desarrolladas, sobre todo en lo referente a los procesos primarios de una administración, los procesos del control tributario. En este sentido, este trabajo recoge en primer lugar el marco teórico existente sobre las consideraciones que los responsables de una administración tributaria deberían tener en cuenta al momento de definir su estructura,</p>

	<p>posteriormente analiza las tendencias de las administraciones más desarrolladas respecto a las definiciones de sus unidades de control y por último plantea una estructura adecuada, ajustada a las mejores prácticas internacionales y a las circunstancias especiales del Ecuador, para una redefinición de las unidades de control, tanto de la administración central como de las administraciones regionales. En la propuesta elaborada, se considera una Dirección Nacional que, mediante dos unidades principales, administre los procesos relacionados con los servicios y el control tributario, y que a diferencia de la situación actual, su estructura sea matricial en lugar de funcional.⁶ (Carpio, 2007)</p>
URL	<p>http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/805</p>

2.1.3 Fundamentación

Estructura organizacional

Según (HERNANDEZ OROZCO, 2007)

“La estructura organizacional, es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles (grados) y en los diversos departamentos de la empresa.”

Según (VERTICE, EDITORIAL, 2008)

La Estructura Organizacional no permite resaltar, en primer lugar, que la estructura tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar

⁶ <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/805>

objetivos organizacionales. En segundo lugar, que las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente en que se ejercita el poder, donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones. La estructura es la arena para las acciones organizacionales.⁷

Estructura funcionales

“La estructura funcional se caracteriza porque la distribución del trabajo se realiza atendiendo a la naturaleza de las tareas a realizar.

Cada tarea cuando adquiere la suficiente dimensión, da lugar a un órgano de la estructura especializado en esa función”.

Según (VERTICE, EDITORIAL, 2008)

Estructura por finalidad

“Consiste en que los órganos principales de la estructura se identifiquen, no con tareas a realizar, sino con finalidades sintéticas, como la responsabilidad sobre una gama de productos, un determinado mercado, una zona geográfica, etc. Cada órgano asume la función necesaria para realzar la función sintética”.

⁷ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/337/Relaciones%20de%20poder%20de%20la%20estructura%20organizacional.htm>

Según (VERTICE, EDITORIAL, 2008)

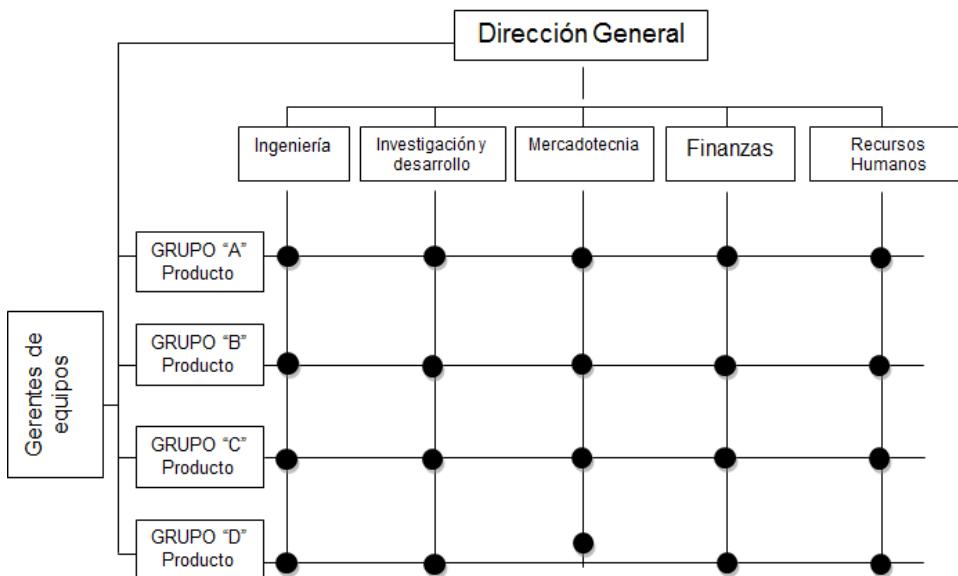
Estructura matricial

“Hace varios años algunas empresas de gran tamaño empezaron a adoptar este tipo de estructura conocida como estructura matricial.

La organización matricial rompe con el principio de unidad de mando, de manera que en ciertos casos se produce una doble dependencia. Se pueden considerar dos clases de directivos”.

Según (FRANKLIN & KRIEGER, 2011)

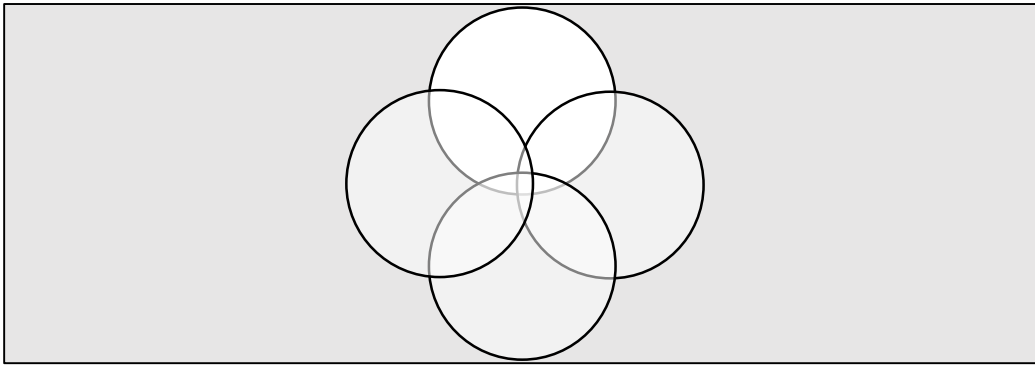
Cuadro 5. Estructura matricial



ESTRUCTURA DE PROYECTO EN EQUIPO

La estructura en equipo es inter-funcional y conjunta las tareas por proyecto con más flexibilidad que una organización lineal basadas en las jerarquías, lo que favorece un proyecto de toma de decisiones más abierto y fluido. Debido a que usualmente se integran para desarrollar un proyecto, los equipos de trabajo tienen la capacidad de resolver cualquier contingencia antes de tener que solventar retrasos o enfrentar la necesidad de un rediseño, lo que mejora su capacidad de respuesta y sienta las bases para diferenciar los productos y crear más valor para los clientes.

Figura 1. Estructura de proyecto en equipo



Organización

Todas las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas – tarea imposible que realizar por individuos que actuaran solos - a través de una estructura determinada.

Las organizaciones estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocios, con la intención de lograr una mejor coordinación de sus actividades mediante el uso frecuente de empleados provenientes de diferentes áreas para trabajar en proyectos de manera conjunta, ya sea en equipo o en una red.

Esto implica el flujo de la comunicación y los procesos de tomas de decisiones, eliminan instancias y favorece la relación entre unidades sustantivas y adjetivas; es una forma de agilizar las acciones, mejorando la capacidad de respuestas al actuar de manera consistentes con líneas de negocios bien definidas.

De esta manera tanto las fronteras existentes entre unidades o departamentos como las que hay entre organizaciones son más flexibles y abiertas, a tal grado que fomentan la cooperación entre competidores al compartir información y recursos para obtener beneficios mutuos.

A través de todas estas actividades las organizaciones pueden hacer frente y adaptarse a los cambios para:

- Generar bienes y servicios de calidad
- Impulsar la creatividad y la innovación
- Utilizar de manera efectiva las tecnologías de la información y de la manufactura

- Desarrollar la capacidad de aprender de la experiencia.
- Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencias y respeto
- Crear valor para sus grupos de interés.

Diseño Organizacional

El diseño organizacional es clave para que la organización pueda hacer frente a la presión competitiva, a la globalización y al manejo de la tecnología de la información, particularmente por lo que se refiere a cómo afrontar las contingencias y asimilar los cambios que va experimentando a lo largo de las fases que conforman su ciclo de vida: introducción, crecimiento, agitación, madurez y declinación.

También debe de conseguir un equilibrio apropiado de factores como la estandarización (forma de actuar conforme a un modelo reglamentado); el ajuste mutuo (toma de decisiones basada en el juicio); la formalización (uso de reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones); la diferenciación (asignación de personas y recursos a las tareas organizacionales, verticalmente por jerarquía, u horizontalmente por tareas y funciones, con base a la división del trabajo), y la integración (mecanismos de coordinación vertical, que se derivan de la jerarquía, y de coordinación horizontal, que parten de unidades del mismo nivel jerárquico).

Para proyectar un diseño organizacional en un entorno de incertidumbre, de acuerdo con la predictibilidad de los insumos, la organización puede adoptar una estructura mecanicista, fundamentadas en reglas y disposiciones formales, o una estructura orgánica (flexible) caracterizada por el uso moderado de reglas y disposiciones formales.

TEORÍA, ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

La teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y la forma en que afectan y son afectadas por el entorno en el que se desenvuelven.

La estructura organizacional está constituida por el sistema de tareas y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.

El diseño organizacional se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. El comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.

IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Debido a la creciente presión competitiva, a la globalización y al manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para las organizaciones. El diseño organizacional tiene implicaciones esenciales e la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable.

RETOS BASICOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Si las organizaciones quieren mantener su efectividad a medida que atraviesan las diversas etapas de su ciclo de vida, deben evaluar de manera continua el diseño de su estructura de acuerdo con componentes como reglas escritas, procedimientos de operación, procesos, normas y valores que especifican cómo deben desempeñar el trabajo sus integrantes. Este desafío incluye como la estandarización, el ajuste mutuo, la formalización, la diferenciación y la integración.

La estandarización es la forma de actuar de conformidad con que un modelo de desempeño específico, delineando por los conjuntos de reglas y normas que se aplican a una situación en concreto.

El ajuste mutuo es el proceso por medio del cual las personas se basan en su juicio para tomar decisiones, en lugar de hacerlo con fundamento en reglas y normas estandarizadas.

La formalización es el uso de reglas y procedimiento escritos para estandarizar las operaciones. Por lo común un alto nivel de formalización tiende a centralizar la autoridad, en tanto que un bajo nivel de formalización promueve un ajuste mutuo y fomenta la descentralización de autoridad.

La diferenciación es el proceso por medio la cual la organización asigna a personas y recursos a la realización de las tareas organizacionales, incluyendo la forma en que éstas se relacionan y la autoridad utilizada para lograr sus metas.

La diferenciación puede asumir dos formas:

- Vertical, que es la manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y responsabilidad. En la medida en que la diferenciación vertical es más elevada, tanto mayor será la cantidad de niveles jerárquicos presentes en la organización.
- Horizontal, que es la manera en que una organización agrupa las tareas en funciones y subunidades, con base en la división y especialización del trabajo. En la medida en que la diferenciación horizontal es más grande, tanto mayor será la cantidad de departamentos en el mismo nivel jerárquicos.

La integración es el proceso de coordinar las tareas, funciones y unidades para que puedan trabajar en conjunto de manera ordenada. La integración puede ser:

- Vertical, cuando se habla de los mecanismos de coordinación derivados de la jerarquía: estrategias de negocios, criterios para la toma de decisiones y sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones.
- Horizontal, si nos referimos a los mecanismos de coordinación entre unidades del mismo nivel jerárquico: roles de vinculación, fuerza de tarea, equipos e interacción en la implementación de las acciones.

El diseño organizacional debe conseguir un equilibrio apropiado entre la diferenciación y la integración. Para ese efecto es preciso que la organización se centre en dos criterios de acción: realizar cuidadosamente el proceso de diferenciación, para desarrollar o fortalecer sus competencias centrales y lograr una ventaja competitiva, y llevar a cabo el proceso de integración puntualmente, para elegir los mecanismos de coordinación que permitan que sus subunidades trabajen unidas para fortalecer sus competencias centrales.

BASES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para estructurar un proceso de diseño organizacional es necesario disponer de elementos de decisión idóneos. Partiendo de esa perspectiva, se presentan un recuento de los principios, criterios y técnicas más importantes que orientan y ordenan el diseño de las formas de subordinación, el número de niveles que componen la jerarquía, el área de influencia y de control de cada uno, el agrupamiento de recursos y personas en las unidades organizacionales, y el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos. Para facilitar su comprensión y darles contextos, se han dividido en dos partes: la primera incluye los aspectos considerados dentro del enfoque clásico (dimensiones estructurales y contextuales), y la segunda las que conforman el enfoque alterno, técnicas que inciden en el diseño y comportamiento organizacional.

EL SISTEMA ORGANIZACIONAL Y SU ENTORNO

Conceptuar la organización como un sistema abierto implica reconocer que desarrolla su actividad en entornos cambiantes y turbulentos. Por definición, las organizaciones deben ir más allá de sus límites para adquirir recursos; los ámbitos de recursos críticos que deben gestionar son los siguientes:

- Humanos: los relacionados con el conjunto de características que requiere la organización de sus recursos humanos, incluyendo su nivel de formación y capacitación.
- Reales: esto es, los recursos específicos (materiales, financieros, etc) y las condiciones de índole general que permiten hacer frente a la realidad política, económica y social.
- Simbólicos, este concepto hace referencia al contexto normativo y regulatorio, a lo lícito y a lo ilícito.
- Tecnológicos: engloba las tecnologías disponibles y accesibles para transformar los insumos en productos.

Como sistema, la organización está constituida por subsistemas interdependientes en los que intervienen mecanismos de retroalimentación más o menos elaborada, mediante los cuales se obtienen la información necesaria

para transacciones externas e internas entre los subsistemas. La obtención de información válida resulta necesaria no sólo para la coordinación de actividades internas de la organización, sino también para desarrollar las estrategias que le permitirán hacer frente a los desafíos y oportunidades que se presentan en los escenarios del entorno donde desarrolla sus actividades.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

El objetivo de la selección del personal consiste en indagar las capacidades con que cuenta una persona en particular para desarrollar cierta actividad laboral específica en el contexto de un cargo o una organización determinados.

Para ello se debe contar con herramientas necesarias para predecir – tanto como sea posible- la conducta laboral que presentará el candidato, y si cumplirá con las expectativas de la organización respecto de su desempeño, comportamiento, rendimiento, actitudes frente a las dificultades, etcétera.

En la selección del personal la atención debe centrarse de manera puntual en los aspectos y capacidades laborales del postulante, y no en aquellas características de la personalidad individual que carecen de relación directa con el trabajo. En este sentido, es importante destacar que la evaluación del candidato corresponde sólo al campo de la psicología laboral y, en consecuencia, requiere la competencia de un profesional especializado en la utilización de instrumentos específicos, tales como la entrevista psicológica y una batería de pruebas que variará de acuerdo con las necesidades de cada puesto a cubrir, adaptándose a las características específicas de la organización y de las tareas a desarrollar en ella.

Por su parte, la batería de pruebas abarca varios test, psicológicos, ya que no hay ninguna prueba que por sí sola pueda brindar un panorama absoluto de todos los aspectos psíquicos de una persona.

En cuanto a la entrevista psicológica, por lo general consiste en uno o dos encuentros donde se trata de indagar cómo es la personalidad del individuo, cómo trabaja, cómo piensa, cuáles son sus antecedentes laborales, cómo se adapta a los cambios, cómo reacciona frente a diferentes situaciones, etcétera.

COMO LLEVAR ACABO EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para llevar adelante el proceso de selección del personal resulta imprescindible hacer un análisis detallado de los distintos cargos a cubrir, incluyendo los requisitos que deben unir los candidatos (conocimiento y habilidades, experiencia previa, actitudes y aptitudes, predisposición, etcétera).

Como se mencionó antes, el propósito es encontrar al individuo cuyas características de personalidad coincidan con el perfil del cargo y pronosticar cómo será su desempeño en él, considerando la compatibilidad entre las tareas a realizar y los intereses, objetivos, habilidades y experiencias del individuo. En otras palabras, se busca una articulación apropiada entre los requisitos del puesto de trabajo y las posibilidades de desempeños reales y concretos del postulante, evitando incluso la posibilidad de contratar sujetos sobre calificados para el puesto.

Albajari y Mames señalan que “el objetivo siempre es el mismo: dejar asentadas de manera clara y precisa cuáles son las tareas, responsabilidades y competencias necesarias de un determinado puesto de trabajo. El perfil de la empresa es el que describe el modo de trabajo de una organización, su idiosincrasia, los estilos y las prácticas habituales. Según estos autores, al hablar de selección de personal es necesario considerar tres aspectos funcionales:

- La característica del puesto a cubrir, incluyendo todas las tareas que deberá desarrollar el empleado.
- Las características de la empresa, cuáles son sus valores, normas, usos y costumbres; en definitiva, estos elementos determinarán de qué manera deben realizarse las cosas y cómo se espera que se trabaje.
- La característica del postulante: debe evaluarse quien será, entre los candidatos, el que tenga mayor probabilidad de adaptarse con más precisión al perfil del puesto y de la organización.

Se podría pensar que la selección del personal es como un rompecabezas, y que el papel del responsable es encontrar la pieza que encaja perfectamente entre las dos con que ya se cuenta (el perfil del puesto el de la organización); dicha pieza representa la persona indicada para realizar el trabajo.

Desde el punto de vista de la organización, solo interesa saber cómo se comportará el individuo en el trabajo cotidiano, cuál será su desempeño y la actitud frente a las tareas a realizar.

En la selección del personal toda evaluación de postulantes deberá analizar las posibilidades de éstos para adaptarse al trabajo inherente al cargo que se desea cubrir. El evaluador de ninguna manera debe cuestionar la vida personal del individuo, limitándose sólo a los aspectos laborales. Al mismo tiempo, en todos los casos es preciso tener en cuenta que quien se somete a un proceso de evaluación para selección de personal lo hace porque es un requisito indispensable para alcanzar su objetivo.

La conclusión adecuada para la evaluación de selección de personal incluye:

- Retroalimentación al postulante. Es recomendable que, en una entrevista posterior, se explique al candidato cómo resultaron evaluadas las características de su personalidad al área laboral, teniendo en consideración los aspectos que le será útil conocer para desempeñar su trabajo en caso de ser incorporado a la organización, o bien para continuar su búsqueda laboral.
- Él informa pertinente a la información. Éste debe contener entre otros datos, la siguiente información del candidato: capacidad intelectual y tipo de pensamiento; capacidad de planificación y organización; niveles de productividad, responsabilidad y autonomía; capacidad para adaptarse a los cambios; capacidad de relacionarse con los otros; estabilidad emocional; capacidad para dirigir y ser dirigido, etc.

IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Es importante ya que radica en la posibilidad de elegir a la persona más idónea para cumplir con las funciones específicas que requiere el cargo. Para ello es necesario evaluar las condiciones intelectuales, físicas, sociales y psicológicas de cada postulante.

Además del proceso de selección del personal y de la evaluación correspondiente, es importante que la organización se ocupe de brindar

capacitación a todos sus empleados (tanto a los recién incorporados como a los antiguos), ya que por medio de ella se asegura una permanente actualización de sus conocimientos y sus habilidades para realizar actividades específicas.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

En términos generales, capacitación tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de las tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, etcétera.

Así, capacitar a los empleados implica:

- Brindarles herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta y con pleno dominio de las tareas involucradas en ellas.
- Adecuar cada perfil individual a la exigencia de las competencias de los puestos posibilitando la adaptación a los cambios constante de las tecnologías y del contexto organizacional.

Para poder llevar adelante un proceso de capacitación en la organización, antes que nada es necesario detectar cuales son las fallas, carencias y/o problemas de sus empleados. Los más comunes son:

- Carencia de conocimientos: el personal no dispone de los conocimientos para desarrollar su tarea de manera productiva y eficiente.
- Problemas de ejecución: aunque el personal tiene los conocimientos necesarios, presenta fallas en la forma de emprender la tarea. Son problemas de este tipo la falta de organización y de planificación de trabajo.
- Falta de experiencia práctica: el empleado tiene el conocimiento necesario, pero no sabe cómo desempeñar su trabajo.

La capacitación resulta el medio más eficiente y adecuado para enfrentar las dificultades que tiene la organización en relación con las fallas antes descritas.

Toda capacitación debe enfocarse en brindar herramientas para que los individuos puedan: aprender trabajando; adaptarse con facilidad a los cambios; utilizar la tecnología de manera adecuada⁸.

Según (ROBBINS,STEPHEN P. Y COULTER, MARY, 2005)

Administración

“La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas”.

Según (ALVAREZ, MARTIN, 1996)

Manual

Un diccionario define la palabra “MANUAL” como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en ese sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Así, encontramos manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Encontramos que en la compra de cualquier computadora, televisión, estéreo, lavadora, refrigerador, equipo electrónico,, etc se proporciona un Manual de operación con el propósito de que el usuario, además de que lo disfrute al cien por ciento, pueda “aprender rápida y adecuadamente” a usarlo, manejarlo y mantenerlo, logrando así llegar a ser rápidamente “un experimento” (operativamente hablando).

Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad de importancia de tener y usar Manuales, sobre todo, Manuales de Políticas y Procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de

⁸ LIBRO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ENFOQUE PARA AMÉRICA LATINA

trabajo, y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

Los Manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Los Manuales son las organizaciones, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento, no tenerlos, limitaría la(s) carga(s) y el número de pisos que el edificio podría soportar. ⁹

Según.¹⁰ (Perez, Jorge; Lanza, Evelyn, 2014)

Manual De Procedimientos

Los manuales son el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la unidad organizativa, además contribuyen al logro de la independencia de los trabajadores en el desempeño de sus funciones al disponer de todas las instrucciones necesarias para realizar su trabajo desde todos los puntos de vista. Se utilizan para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada dirigente, funcionario y trabajador las conozca. Constituyen una herramienta básica para la coordinación y estructuración de las tareas propias de cada área, la forma en que éstas han de realizarse y todos los elementos que implican. Por lo anterior, y para que estos funcionen de acuerdo con lo descrito, es necesario que cuenten con información confiable, autorizada, precisa y uniforme; de aquí que para diseñar un manual de procedimientos requiere de un minucioso y dedicado trabajo y de determinados conocimientos y experiencia previos.

⁹

<http://books.google.com.ec/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&dq=manual+de+procesos+y+procedimientos&hl=es&sa=X&ei=eq8HVJnbG83zgwT5hoJo&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>

¹⁰ <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, al permitirles: cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla, facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Un manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa acorde con sus características. Es un documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad.

Los Manuales de Procedimientos al definir sus contenidos a partir de las características propias de cada una de las actividades u operaciones relacionadas con los procesos administrativos y operativos particulares de las entidades donde se establecen y de acuerdo con las directrices, exigencias y normativas jurídicas, es entonces que se justifica el contenido de estos frente al Sistema de Control Interno; la aplicación de estos elementos se trataría en el momento de plantear y justificar.

El manual de procedimientos dentro de las Normas del Sistema de Control Interno se enmarca en el componente Actividades de control pues los procedimientos ayudan a asegurar que se llevan a cabo las directivas administrativas, y además estas actividades de control se dan en toda la entidad, en todos los niveles y en todas las funciones, por tanto contribuyen a asegurar que se toman las acciones necesarias para ubicar los riesgos y las medidas a aplicar hacia la consecución de los objetivos de la entidad, lo que posibilita el fortalecimiento de la actuación del Comité de Prevención y Control en la entidad.

Tipos de Manuales de Procedimientos

➤ **Manual de Procedimientos de una institución u organismo**

Contempla todos los procedimientos que se llevan a cabo en una institución u organismo, independientemente del número de éstos.

➤ **Manual de Procedimientos de un área:**

Dirección, gerencia o departamento: De acuerdo a la distribución organizacional de cada empresa se pueden hacer manuales de procedimientos de cada área, dirección o gerencia en particular.

➤ **Manual de Procedimientos de un proceso**

Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.

➤ **Manual para procedimiento único**

Es un manual que se elabora para describir un sólo procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

Metodología para el diseño del Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos tiene como objetivo reunir en un cuerpo y de forma organizada el conjunto de los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización, lo que permite la ubicación rápida y el control de estas disposiciones, y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran.

Se hace necesario precisar la evaluación de las condiciones de trabajo existentes para crear un ambiente de control adecuado, a partir de mantener la separación de funciones y la asignación de responsabilidades y autoridad.

La elaboración de este tipo de manual está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en los ámbitos estratégico, administrativo y operativo, por lo que se convierte en una herramienta de la dirección moderna.

Existen diferentes formas para concebir la elaboración de un manual de procedimientos, así como uniformidad en su contenido, al diseñarse con la intención de cumplir con las necesidades y formas de trabajo específico de la entidad donde se aplican. Aunque hay apartados entre los que encontramos: introducción, objetivos del manual y de cada uno de sus procedimientos, políticas de operación, descripción narrativa de los procedimientos, formas diseñadas e instructivos de las mismas

Objetivos de los Manuales de Procedimientos

Los objetivos del Manual de Procedimientos se dirigen hacia la mejora en todo sentido de la parte correspondiente al quehacer institucional, ya que pretenden ser un elemento básico para la coordinación, dirección y control administrativo, que facilite la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas.

Un Manual de Procedimientos, debe precisar las actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que intervienen en un procedimiento, ayuda así a la ejecución correcta de las labores del personal y propicia la uniformidad en el trabajo, evitándose la duplicidad y omisión de funciones.

El Manual debe servir de medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación a las unidades administrativas, permitir el desarrollo de las actividades de manera sistemática y ordenada.

El Manual de Procedimientos proporciona información básica para el desarrollo de las acciones de modernización administrativa, reduce el tiempo de las actividades u operaciones y permitir la retroalimentación al proceso.

Estructura del Manual de Procedimientos

Los procedimientos se hacen por y para cada empresa, acorde a las características propias de cada una de ellas, y sobre la base de que cada tipo de organización necesita su control interno.

Los Manuales de Procedimientos pueden asociarse a diferentes variantes y pueden abarcar todo lo referente a la unidad organizativa, la descripción de un área y el proceso o procedimiento específico.

La decisión de la variante a utilizar está en dependencia de las características de la unidad organizativa y de los equipos de dirección.

➤ **Para realizar el diseño del procedimiento se abarcará**

- Determinar los objetivos de trabajo, tanto de la entidad como del área específicamente.
- Proceder a evaluar los objetivos de trabajo: los que se están ejecutando correctamente, los que no se ejecutan o se hacen incorrectamente.

En el primero, se confecciona el cómo hacerlo, de acuerdo a las normativas, resoluciones o instrucciones vigentes que puedan existir a los distintos niveles teniendo siempre presente adecuar a las condiciones de la entidad. En el segundo, se identificará el posible riesgo que se origina por tal situación y se plasmará en el Plan de Prevención de Riesgos, con vistas a su eliminación o su minimización a partir de un procedimiento determinado adecuado a las características de la entidad.

Para este proceso de búsqueda y determinación de los procedimientos a diseñar se requiere la participación del personal técnico de cada una de las áreas así como por personal del primer nivel de dirección de la entidad,. Conjuntamente con la definición de los objetivos y de la descripción del procedimiento que se trate, se determinará el Sistema Informativo a utilizar, el cual será, en definitiva, el respaldo al trabajo desarrollado.

Requisitos formales de diseño de los manuales

De acuerdo con el texto Sistema de información para el Economista y el contador (Blanco Encinosa, Lázaro J, 2008) estos requisitos son:

- Hacerlos útiles y agradables.
- Utilizar un lenguaje sencillo, comprensible y claro.
- Evitar las palabras rebuscadas, sofisticadas o ajenas a la forma de hablar utilizada en la entidad.
- Emplear todos los medios necesarios y posibles.
- Debe estar actualizado, con todos los cambios de la realidad.
- Hacerlo lo más sencillo posible.
- Incluir la máxima cantidad de información necesaria.
- Debe estar disponible a todos los que lo necesiten.
- No debe ser accesible a nadie que no lo necesite ni esté autorizado a consultarlo.

Ventajas en el uso de los Manuales de Procedimientos

Los Manuales de Procedimientos nos brindan varias ventajas, entre las que podemos citar se encuentran:

- Se encarga de dar una visión más específica de todo cuanto se lleva a cabo, dentro de una institución o unidad administrativa
- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.

- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: computadora, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.
- Son base para simplificar el trabajo y reducir los costos

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Área administrativa.- Parte de la institución en la que se subdivide y a la cual se asigna una responsabilidad

Competitividad.- Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado, entre otros factores, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad.

Delimitación.- Es la acción y efecto de delimitar. Este verbo hace referencia determinar los límites de algo.

Directrices.- Normas o reglas que se establecen para obtener algo

Diseño.- Denominación con la que se conoce el trabajo de proyección de objetos de uso cotidiano, teniendo básicamente en cuenta los materiales empleados y su función; así, las formas resultantes responden, en principio, a los fines que deben cumplir y no a condicionamientos estéticos abstractos.

Diseño organizacional.- la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización.

Dotada.- Adj. Con particulares condiciones o cualidades para algo.

Estandarización.- Se conoce como estandarización al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida. El término estandarización proviene del término standard, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones.

Estructura Organizacional.- La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Gama de Productos.- La gama de productos es la suma total de todos los productos que una empresa ofrece.

Inherente.- Adj. Que por su naturaleza no se puede separar de aquello a lo que está unido

Instancias.- Con origen en el vocablo latino instantia, instancia es la palabra que refiere al acto y resultado de instar (es decir, de reiterar o ser insistente en una petición, urgir la rápida ejecución de algo).

Inter – funcional.- El conjunto de mecanismos integradores y relaciones que se establecen en una organización con el fin de lograr la interconexión de las

diferentes funciones y, de esa forma, lograr que todas actúen al unísono para el logro de la misión, la visión y los objetivos requeridos.

Manual de Procesos y Procedimientos.- Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Metodología.- Orden que se sigue en las ciencias para investigar y enseñar la verdad

Niveles jerárquicos.- Son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa

Operacionalización.- Son procedimientos que se emplean para transformar unas cantidades en otras, para determinar con ellas determinados cálculos.

Organigrama.- Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran.

Postulantes.- Es un aspirante o solicitante a un cargo, un puesto de trabajo, etc.

Recopilación.- Colección de diversos escritos

Retroalimentación.- La realimentación, también denominada retroalimentación o feedback, significa “ida y vuelta” es, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización.

Selección del personal.- La selección de personal puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Sistematización.- Reducir a sistema

Sobredimensionamiento.- Dar a algo dimensiones excesivas. Dar a algo más importancia de la que en realidad tiene.¹¹

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

Cuadro 6. Hipótesis General

FORMULACIÓN	HIPÓTESIS
¿De qué manera afecta a la Estructura Organizacional los procesos y procedimientos en el funcionamiento del sistema organizacional en el área Administrativa de la empresa Celular Bosch S.A.?	La aplicación de una Estructura Organizacional y un manual de procesos y procedimientos permitirán mejorar el funcionamiento del sistema organizacional de la empresa.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

2.4.2 Hipótesis Particulares

Cuadro 7. Hipótesis Particulares

SISTEMATIZACIÓN	HIPÓTESIS
¿De qué manera afecta la determinación de procesos en la	Al establecer un Manual de procesos y procedimientos se mejoraría en la

¹¹ <http://definicion.org/>
<http://www.significadode.org/>
<http://www.gestiopolis.com/> <http://definicion.de/>

selección adecuada del personal de la empresa?	selección adecuada del personal de la empresa.
¿Cómo incide los procedimientos en el control del personal de la empresa?	Si se crea un manual de procesos, permitirá un mejor control en el personal de la empresa.
¿Cómo afectan los procesos internos del dinero en efectivo en el control de los ingresos que maneja la empresa?	Si mejoran los procesos internos del dinero en efectivo, existirá un mayor control de los ingresos.
¿Cuál es la incidencia de la capacitación del personal en el funcionamiento del sistema organizacional de la empresa?	Si se capacita al personal habrá un mejor funcionamiento en el sistema organizacional en la empresa.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

2.4.3 Declaración de Variables

Cuadro 8. Declaración de Variables

COMPONENTES	VARIABLES
La aplicación de un manual de procesos y procedimientos permitirá mejorar el funcionamiento del sistema organizacional de la empresa.	Manual de procesos y procedimientos
	Sistema Organizacional

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Cuadro 9. Declaración de variables

COMPONENTES	VARIABLES
-------------	-----------

Al establecer un Manual de procesos y procedimientos se mejoraría en la selección adecuada del personal de la empresa.	Manual de Procesos y Procedimientos
	Selección del personal

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Cuadro 10. Declaración de variables

COMPONENTES	VARIABLES
Si se crea un manual de procesos, permitirá un mejor control en el personal de la empresa.	Manual de procesos
	Control del Personal

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Cuadro 11. Declaración de variables

COMPONENTES	VARIABLES
Si mejoran los procesos internos del dinero en efectivo, existirá un mayor control de los ingresos.	Procesos internos de dinero
	Control de ingresos

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Cuadro 12. Declaración de variables

COMPONENTES	VARIABLES
Si se capacita al personal habrá un mejor funcionamiento en el sistema organizacional en la empresa.	Capacitación del personal
	Sistema Organizacional

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

2.4.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro 13. Operacionalización de las variables

Hipótesis	Variable Independiente	Variable Dependiente	Indicador
General	Manual de Procesos y Procedimientos	Sistema Organizacional	Mejora de un 50% en el funcionamiento de la empresa

Cuadro 14. Operacionalización de las variables

Hipótesis Particulares	Variable Independiente	Variable Dependiente	Indicadores
Hipótesis Particular 1	Manual de Procesos y Procedimientos	Selección del Personal	Mejora en un 80% la elección del personal en la empresa.
Hipótesis Particular 2	Manual de Procesos	Control del Personal	Mejora de un 30% que los trabajadores cumplan con las reglas de la empresa
Hipótesis Particular 3	Procesos internos de dinero	Control de Ingresos	Mejora de un 50% en el manejo de dinero en la empresa
Hipótesis Particular 4	Capacitación del personal	Sistema Organizacional	Mejora de un 50% en el desempeño de su trabajo de la empresa

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.2 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Para realizar el estudio de este proyecto se utilizó diferentes tipos de investigación considerando varios aspectos, para comprender las características de cada punto tratado dentro de las cuales explicamos los siguientes:

3.1.1 Investigación Documental

La investigación fue documental porque se la realizó a través de consultas en libros, tesis doctorales.

3.1.2 Investigación Teórica

Se utilizó la investigación teórica porque a través de esta se reflejó las relaciones esenciales existentes entre las propiedades, objetos y fenómenos en la cual los resultados que se obtuvieron pretenden utilizarse para resolver una situación problemática.

3.1.3 Investigación Exploratoria

Hemos utilizado la investigación exploratoria porque nos permitió aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y

contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular.

3.1.4 Investigación Descriptiva

Trabajamos sobre realidades de hecho y la característica fundamental fue la de presentar una interpretación correcta. Medimos variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de personas o grupos.

3.1.5 Investigación de Campo

Utilizamos la investigación de campo porque es la que se la efectuó en el lugar y tiempo que ocurrieron los fenómenos objeto de estudio.

3.1.6 Investigación No Experimental

Utilizamos la investigación no experimental porque no se llevará un control de las particularidades del estudio.

3.1.7 Investigación Transversal

Utilizamos la investigación transversal porque apuntamos a un momento y tiempo definido.

El diseño que se está utilizando para esta investigación es cuantitativo ya que se adquirió conocimientos fundamentales y permitió conocer la realidad de una forma más imparcial, de tal manera que se recogieron y se analizaron los datos a través de conceptos y variables.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

Según la nómina de Trabajadores de la empresa Celular Bosch cuenta con 52 trabajadores actualmente.

3.2.2 Delimitación del problema

La investigación va dirigida a los trabajadores de la empresa Celular Bosch S.A. de la parte administrativa y a los vendedores, pero los vendedores no están

siendo considerados en el problema ni serán considerados en la propuesta ya que ellos no pertenecen a la parte administrativa de la empresa.

3.2.3 Tipo de muestra

En esta investigación se utilizará el tipo de muestra no probabilística por lo tanto no aplicaremos la formula ya que se conoce el número total de los trabajadores de la empresa Celular Bosch S.A.

3.2.4 Tamaño de la Muestra

Como se conoce la nómina total de los que elaboran en la empresa Celular Bosch S.A. se realizará 52 encuesta a los trabajadores para conocer el nivel de aceptación del Diseño de la Estructura Organización y el Manual de Procesos y Procedimientos.

3.2.5 Proceso de la selección

La encuesta estará direccionada a 52 personas de los trabajadores de la empresa ya que son aquellos los que laboran en la empresa y se han percatado del problema que suscita actualmente en la empresa Celular Bosch S.A.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos Teóricos

Histórico – Lógico: Se utilizó este método ya que se refiere a que en las empresas los diferentes problemas o fenómenos no se presentan de manera casual sino que son los resultados de un largo proceso que los originó, motivó o dio lugar a su existencia.

Analítico - Sintético: Se utilizó este método porque se refiere al análisis y síntesis de las cosas o de los fenómenos, nos sirvió para examinar, estudiarlos minuciosamente, completarlos y demostrar la verdad del conocimiento.

Inductivo – Deductivo: Se analizó el concepto del problema para llegar a los elementos de la parte del todo y tener una mejor estructuración al realizar el proceso.

Hipotético – Deductivo: Se utilizó este método porque permitió reconocer el problema de la falta de Diseño de una Estructura Orgánica y de una Manual de Procesos y Procedimientos en el Sistema Organizacional en el Área Administrativa de la empresa Celular Bosch S.A., posteriormente se formuló las hipótesis, llegando a conclusiones particulares y por medio de este ayudar a que la empresa tenga un mejor funcionamiento en las labores cotidianas que los trabajadores del área administrativa realizan.

3.3.2 Métodos Empíricos

Encuesta: Se utilizó este método porque ayudó a obtener datos específicos de la aceptación de la empresa para el Diseño de su estructura orgánica y del Manual de Procesos y Procedimientos de su sistema organizacional.¹²

Entrevista: Se utilizó este método ya que será aplicada al Gerente Propietario de la empresa Celular Bosch S.A.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Para llevar acabo del reclutamiento de toda la información para la investigación se requerirá una computadora la cual permitirá escribir, detallar y ver la información que obtendremos de las diferentes encuestas que se realizaran, la cual también se necesitaran toda una gama de libros en donde nos permita obtener toda la información necesaria para la investigación que se está realizando.

Los programas que se utilizaran para poder ingresar toda la información obtenida y los diferentes resultados que encontremos en las encuestadas serán Excel y Word.

Los colores que se utilizaran para los diferentes gráficos estadísticos que se plantearan serán de colores pasteles por las cuales saldrán reflejados los resultados obtenido en porcentajes de las encuestas que se realizaran en la empresa Celular Bosch S.A.

¹²<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/METODO%20LOGICO%20HISTORICO.htm>

Para la realización de las encuestas se hará una impresión de la encuesta y se procederá a reproducir en masa con una fotocopidora del formato realizado y se utilizará bolígrafo de color azul para mayor visibilidad y para no confundir las respuestas y así no afecte en los gráficos estadísticos que se realizara.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

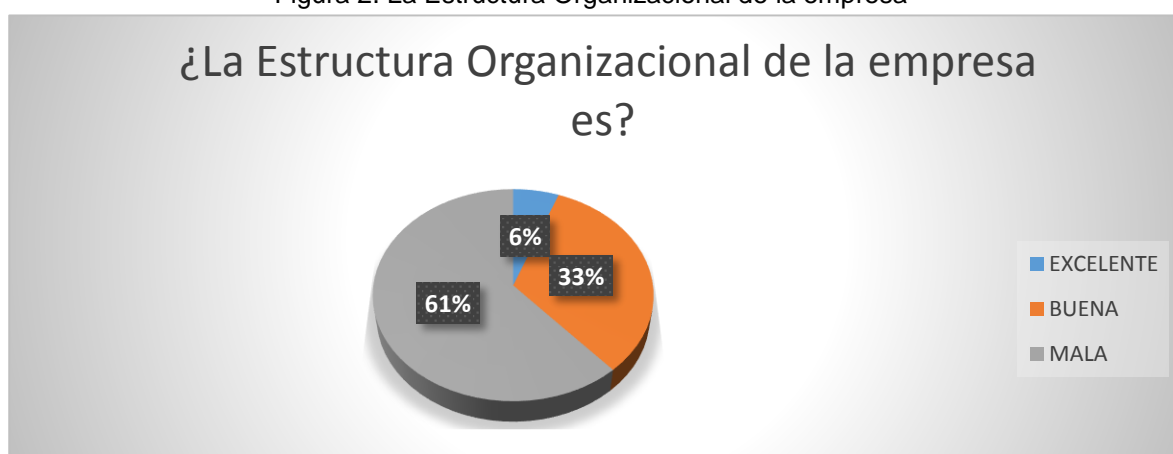
¿La Estructura Organizacional de la empresa es?

Cuadro 15. Estructura Organizacional

Opción 1	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	3	6
BUENA	17	33
MALA	32	61
Total	52	100

Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.
Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Figura 2. La Estructura Organizacional de la empresa



Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.
Autoras: Kevin Ordoñez Muñoz

Análisis:

Según a como reflejó en el cuadro de porcentajes los resultados obtenidos en las encuestas, observamos que el 61% de los encuestados respondió que es mala su estructura Organizacional en la empresa, el 33% respondió que es buena y un 6% respondió que la estructura Organizacional es excelente.

La hipótesis queda probada porque el 61% de los encuestados respondió que su estructura organizacional es mala y que tendría que haber un mejoramiento en la misma.

¿Para realizar sus labores cotidianas en la empresa cuenta con un departamento?

Cuadro 16. Labores cotidianas

Opción 2	Frecuencia	Porcentaje
PROPIO	3	6
COMPARTIDO	24	46
NINGUNO	25	48
Total	52	100

Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.
Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Figura 3. Donde realizar las labores cotidianas



Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.
Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos el 48% de los encuestados respondió que no cuentan con ningún departamento alguno para ejercer su trabajo en la empresa mientras que el 46% respondió que cuentan con un departamento compartido y el 6% respondió que cuenta con un departamento propio en la empresa.

La hipótesis queda demostrada porque el 48% de las personas encuestadas respondieron que no cuentan con un departamento estable para realizar sus labores dentro de la empresa.

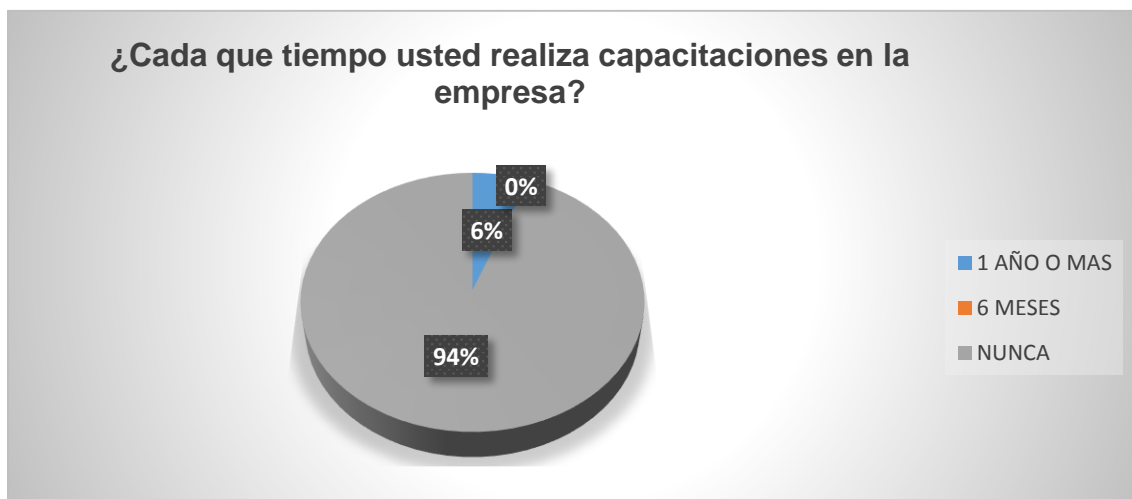
¿Cada qué tiempo usted realiza capacitaciones en la empresa?

Cuadro 17. Capacitaciones

Opción 3	Frecuencia	Porcentaje
1 AÑO O MÁS	3	6
6 MESES	0	0
NUNCA	49	94
Total	52	100

Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.
Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Figura 4. Tiempo que realiza capacitaciones en la empresa



Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.
Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Análisis:

De acuerdo con los resultado que arrojaron de las personas encuestadas el 94% respondieron que nunca lo han capacitado dentro de la empresa en el transcurso de su trabajo, mientras tanto que el 6% contesto que recibe capacitaciones cada año o en adelante y con 0% encontramos que no realizan capacitaciones a los 6 meses..

La hipótesis queda comprobada porque el 94% de los encuestados respondieron que no le realizan las capacitaciones en la empresa para mejorar su desempeño en la empresa.

¿Usted donde realiza las capacitaciones para el mejoramiento de sus funciones?

Cuadro 18. Mejoramiento de funciones

Opción 4	Frecuencia	Porcentaje
EN LA EMPRESA	2	4
FUERA DE LA EMPRESA	1	2
NO SE CAPACITA	49	94
Total	52	100

Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Figura 5. Donde realiza las capacitaciones



Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Análisis:

De acuerdo a las encuestas realizadas en la empresa el 94% de las personas respondieron que no se capacitan ni dentro de la empresa ni fuera de la empresa, mientras tanto que el 4% respondió que realiza sus capacitaciones dentro de la empresa y el 2% la realiza fuera de la empresa.

La hipótesis queda probada porque el 94% de los encuestados respondieron que a la mayoría de los trabajadores de la empresa celular Bosch S.A., no los capacitan para que puedan hacer mejor sus labores cotidianas.

¿El Sistema Organizacional de la empresa Celular Bosch S.A. es?

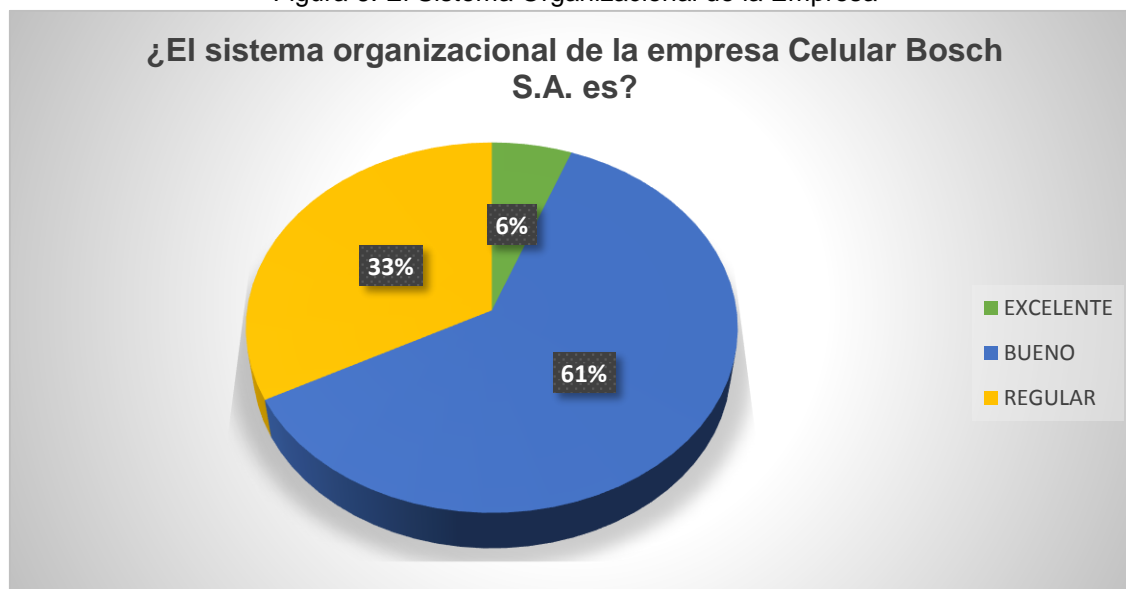
Cuadro 19. Sistema organizacional

Opción 5	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	3	6
BUENO	32	62
REGULAR	17	33
Total	52	100

Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Figura 6. El Sistema Organizacional de la Empresa



Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Análisis:

Según las encuestas realizadas, muestran un resultado que el 61% de los encuestados respondieron que el sistema organizacional de la empresa es solamente bueno, mientras que un 33% de los encuestados respondieron que el sistema organizacional es Regular y el 3% respondió que es excelente.

La hipótesis queda demostrada porque el 61% de los encuestados respondieron que el sistema organizacional de la empresa es solamente bueno y no algo mejor para un buen funcionamiento.

¿Usted al ingresar a trabajar a la empresa Celular Bosch S.A. fue seleccionado por?

Cuadro 20. Ingreso al trabajo

Opción 6	Frecuencia	Porcentaje
MERITO	3	6
RECOMENDACIÓN	27	52
CONOCIMIENTO	22	42
Total	52	100

Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Figura 7. Forma de Selección para el trabajo



Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Análisis:

De acuerdo a las encuestas realizadas en la empresa Celular Bosch el 52% de los encuestados respondieron que ingresaron a la empresa a laboral de forma de recomendación, mientras que el 42% de los trabajadores respondió que ingresaron por sus conocimientos y el 6% por su mérito.

La hipótesis queda comprobada ya que el 52% de los encuestados respondieron que ingresaron a la empresa por medio de recomendación a laboral y no por mérito.

¿Las funciones que realiza dentro de la empresa fueron dadas de forma?

Cuadro 21. Funciones que realiza dentro de la empresa

Opción 7	Frecuencia	Porcentaje
ESCRITA	0	0
VERBAL	27	41
INERCIA	25	52
Total	52	100

Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Figura 8. Forma que recibió las órdenes para trabajar



Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Análisis:

De acuerdo a las encuestas realizadas el 52% de los encuestados respondieron que para realizar las funciones en la empresa las instrucciones las conoció verbalmente, mientras que un 48% de los trabajadores respondió que realizan su trabajo por inercia y que no se le ha explicado cómo deben hacer sus labores y ninguno respondió que conoció las funciones que debe hacer de forma escrita.

La hipótesis queda comprobada porque el 52% de los encuestados respondieron que reciben instrucciones de forma verbal y no hay nada de sus funciones que deben hacer por escrito.

¿El trabajo que realiza en la empresa se lo controlan a través de?

Cuadro 22. Control del trabajo

Opción 8	Frecuencia	Porcentaje
CAMARAS	15	29
SUPERVISORES	35	67
JEFE INMEDIATO	2	4
Total	52	100

Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.
Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Figura 9. Control del trabajo que realiza en la empresa



Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.
Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Análisis:

De acuerdo a las encuestas realizadas el 67% de los encuestados respondió que su trabajo lo controlan a través de supervisores, mientras que el 29% respondió que las labores que ellos realizan se la controlan por medio de cámaras y en un 4% respondió que reportan y controlan su trabajo los jefes inmediatos.

La hipótesis queda probada porque el 67% de los encuestados respondieron que su trabajo lo controlan a través de los supervisores.

¿El traslado que realizan en la empresa del dinero lo hacen de forma?

Cuadro 23. Traslado de dinero

Opción 9	Frecuencia	Porcentaje
A PIE	50	96
EN MOTO	1	2
CARRO	1	2
Total	52	100

Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Figura 10. Forma de trasladar el dinero al Banco



Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Análisis:

De acuerdo a las encuestas realizadas el 96% de los encuestados respondió que el traslado del dinero de la empresa al banco lo realizan de forma a pie, mientras tanto que el 2% respondieron que lo hacen en carro al igual que en moto.

La hipótesis queda comprobada porque el 96% de los encuestados respondieron que el dinero de la empresa al banco es trasladado de forma a pie y no es una forma tan segura.

¿El control de entrada y de salida del trabajo lo controlan por medio de?

Cuadro 24. Control de entrada y salida

Opción 10	Frecuencia	Porcentaje
SISTEMA	0	0
HOJA	16	31
NINGUNO	36	69
Total	52	100

Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.
 Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Figura 11. Control de entrada y de salida de la empresa



Fuente: Empresa Celular Bosch S.A.
 Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

Análisis:

De acuerdo con las encuestas realizadas en la empresa el 69% de los trabajadores respondieron que el control de su entrada y de salida del trabajo no lo controlan ni mediante sistema ni una hoja como respaldo, mientras que el 31% respondió que lo hacen a través de una hoja y con un 0% respondió que no cuentan con un registrador de asistencia por sistema.

La hipótesis queda comprobada porque el 95% de los encuestados respondieron que se registran en una hoja y no cuentan con un seguro registro de asistencia donde los respalde como un sistema.

ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA CELULAR BOSCH S.A.

¿Cómo considera usted la estructura orgánica de la empresa?

La verdad, la empresa no cuenta con una estructura organizacional bien, bien establecida ya que no contamos con el personal para que establezca aquella estructura en la empresa.

¿Usted cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos?

No, la empresa Celular Bosch S.A no cuenta con un Manual del que me dijo ya que no es una empresa tan grande así como las de otros países pero si sería bueno que se estableciera un Manual de Procesos y Procedimientos.

El personal que Labora en la empresa ¿Cómo fue seleccionado?

El personal de aquí de la empresa fue seleccionado muchas veces por recomendaciones o por lo que no eran cargos que debían de tener una profesión, aquí los que sí han sido escogidos en dependencia de su curriculum vitae son los jefes que están subordinados a mí que soy el gerente propietario de la empresa y de ahí el resto del personal es porque se han desempeñado bien el trabajo que han realizado.

¿Cómo Ud. Controla que su personal está realizando sus labores?

La verdad contamos con una sistema de cámaras que el administrador se encarga de estar viendo si es que están haciendo su trabajo o a veces yo también comienzo a dar vueltas dentro y fuera de la empresa para ver cómo están realizando sus labores pero es de repente, esa labor es más del administrador.

¿El manejo del dinero de la empresa por los trabajadores es confiable?

Solo tenemos un sistema en el control de los productos que se llama SAM y ahí nos permite ver el control de salida y entrada de la mercadería y aparte yo confió bastante en mis trabajadores.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

En la empresa comercial Celular Bosch S.A. no cuentan con una estructura organizacional ni con un Manual de Procesos y Procedimientos que contribuyan con un mejor manejo en el sistema organizacional de la empresa ya que al momento de realizar las funciones no saben cuáles son sus niveles jerárquicos que están por encima o por debajo de cada persona y cuáles son las funciones que ellos tienen que realizar en la empresa establecidas por escrito o documento.

Con una estructura Organizacional y un Manual de Procesos y Procedimientos servirían de mucha ayuda para los trabajadores que se encuentren y vayan a laborar futuramente en la empresa, ya que a través de la estructura organizacional y el Manual de Proceso y Procedimiento los trabajadores podrían ser instruidas dando a conocer de forma documentada cuales deben ser los procedimientos y el proceso de cada uno de los trabajadores de lo que vayan a hacer en determinado cargo de la parte administrativa de la empresa y con su estructura organizacional saber cuál es su nivel de jerarquía de cada trabajador dentro de la empresa.

Las encuestas realizadas en la empresa Celular Bosch S.A. se la realizó de una forma muy placentera y satisfactoria, obteniendo así las respuestas requeridas y favorables al estudio que se está realizando.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1 Prueba de Hipótesis General

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas que se realizaron en la empresa Celular Bosch S.A. se pudo probar que la hipótesis general establecida es verdadera porque el 62% de los encuestados contestaron que su estructura organizacional y es mala y que no cuentan con un Manual de Procesos y Procedimientos y que al establecerlos ayudara al mejoramiento de la misma a las labores cotidianas de la empresa.

4.3.2 Prueba de Hipótesis Particulares

1. La hipótesis queda comprobada ya que con la pregunta 6 de la encuesta realizada obtuvimos que un porcentaje del 52% de los encuestados aceptaron que fue por medio de recomendaciones y mas no como tiene que realizarse la selección del personal a través de un manual dentro de la empresa para una mejor selección del personal del cargo que se esté requiriendo.
2. La hipótesis queda comprobada ya que en la pregunta 8 de la encuesta obtuvimos un porcentaje del 96% de aceptación por parte de los encuestados. Lo que nos indica que con la creación de un manual de procedimientos mejoraría el control el personal ya que no lo hacen físicamente el control sino que solo supervisan y lo hacen a través de cámaras y no hay un sistema de entrada y salida de las personas que laboran en la empresa.
3. Esta hipótesis queda comprobada con la pregunta 9 de la encuesta realizada, obteniendo como resultado que el 96% de los encuestados dijeron que el dinero que sale de la empresa para llevarlo al banco se lo realiza a pie algo que debería ser una forma más segura ya que puede suscitar algún percance en el traslado.
4. La hipótesis queda demostrada con la pregunta 3 de la encuesta, ya que en la encuesta que se realizó obtuvimos un resultado del 94% en la que los encuestados dijeron que no recibían ninguna capacitación en el transcurso de su trabajo

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Creación del Diseño de la Estructura Organizacional, y Manual de Procedimientos en el área administrativa de la empresa “Celular Bosch S.A.”, ubicada en el cantón de Milagro, año 2014.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Estructura organizacional

Según (VERTICE, EDITORIAL, 2008) menciona que:

La Estructura Organizacional no permite resaltar, en primer lugar, que la estructura tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, que las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente en que se ejercita el poder, donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las

actividades de las organizaciones. La estructura es la arena para las acciones organizacionales.¹³

Estructura funcionales

“La estructura funcional se caracteriza porque la distribución del trabajo se realiza atendiendo a la naturaleza de las tareas a realizar.

Cada tarea cuando adquiere la suficiente dimensión, da lugar a un órgano de la estructura especializado en esa función”.

Según (VERTICE, EDITORIAL, 2008)

Estructura por finalidad

“Consiste en que los órganos principales de la estructura se identifiquen, no con tareas a realizar, sino con finalidades sintéticas, como la responsabilidad sobre una gama de productos, un determinado mercado, una zona geográfica, etc. Cada órgano asume la función necesaria para realzar la función sintética”.

Según (VERTICE, EDITORIAL, 2008)

Estructura matricial

“Hace varios años algunas empresas de gran tamaño empezaron a adoptar este tipo de estructura conocida como estructura matricial.

La organización matricial rompe con el principio de unidad de mando, de manera que en ciertos casos se produce una doble dependencia. Se pueden considerar dos clases de directivos”.

Según ¹⁴ (Perez, Jorge; Lanza, Evelyn, 2014) menciona que:

¹³ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/337/Relaciones%20de%20poder%20de%20la%20estructura%20organizacional.htm>

¹⁴ <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales son el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la unidad organizativa, además contribuyen al logro de la independencia de los trabajadores en el desempeño de sus funciones al disponer de todas las instrucciones necesarias para realizar su trabajo desde todos los puntos de vista. Se utilizan para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada dirigente, funcionario y trabajador las conozca. Constituyen una herramienta básica para la coordinación y estructuración de las tareas propias de cada área, la forma en que éstas han de realizarse y todos los elementos que implican. Por lo anterior, y para que estos funcionen de acuerdo con lo descrito, es necesario que cuenten con información confiable, autorizada, precisa y uniforme; de aquí que para diseñar un manual de procedimientos requiere de un minucioso y dedicado trabajo y de determinados conocimientos y experiencia previos.

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, al permitirles: cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla, facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Un manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa acorde con sus características. Es un documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad.

Los Manuales de Procedimientos al definir sus contenidos a partir de las características propias de cada una de las actividades u operaciones relacionadas con los procesos administrativos y operativos particulares de las entidades donde se establecen y de acuerdo con las directrices, exigencias y

normativas jurídicas, es entonces que se justifica el contenido de estos frente al Sistema de Control Interno; la aplicación de estos elementos se trataría en el momento de plantear y justificar.

El manual de procedimientos dentro de las Normas del Sistema de Control Interno se enmarca en el componente Actividades de control pues los procedimientos ayudan a asegurar que se llevan a cabo las directivas administrativas, y además estas actividades de control se dan en toda la entidad, en todos los niveles y en todas las funciones, por tanto contribuyen a asegurar que se toman las acciones necesarias para ubicar los riesgos y las medidas a aplicar hacia la consecución de los objetivos de la entidad, lo que posibilita el fortalecimiento de la actuación del Comité de Prevención y Control en la entidad

Tipos de Manuales de Procedimientos

➤ Manual de Procedimientos de una institución u organismo

Contempla todos los procedimientos que se llevan a cabo en una institución u organismo, independientemente del número de éstos.

➤ Manual de Procedimientos de un área:

Dirección, gerencia o departamento: De acuerdo a la distribución organizacional de cada empresa se pueden hacer manuales de procedimientos de cada área, dirección o gerencia en particular.

➤ Manual de Procedimientos de un proceso

Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.

➤ Manual para procedimiento único

Es un manual que se elabora para describir un sólo procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

Metodología para el diseño del Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos tiene como objetivo reunir en un cuerpo y de forma organizada el conjunto de los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización, lo que permite la ubicación rápida y el control de estas disposiciones, y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran.

Se hace necesario precisar la evaluación de las condiciones de trabajo existentes para crear un ambiente de control adecuado, a partir de mantener la separación de funciones y la asignación de responsabilidades y autoridad.

La elaboración de este tipo de manual está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en los ámbitos estratégico, administrativo y operativo, por lo que se convierte en una herramienta de la dirección moderna.

Existen diferentes formas para concebir la elaboración de un manual de procedimientos, así como uniformidad en su contenido, al diseñarse con la intención de cumplir con las necesidades y formas de trabajo específico de la entidad donde se aplican. Aunque hay apartados entre los que encontramos: introducción, objetivos del manual y de cada uno de sus procedimientos, políticas de operación, descripción narrativa de los procedimientos, formas diseñadas e instructivos de las mismas

Objetivos de los Manuales de Procedimientos

Los objetivos del Manual de Procedimientos se dirigen hacia la mejora en todo sentido de la parte correspondiente al quehacer institucional, ya que pretenden ser un elemento básico para la coordinación, dirección y control administrativo, que facilite la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas.

Un Manual de Procedimientos, debe precisar las actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que intervienen en un procedimiento, ayuda así a la ejecución correcta de las labores del personal y propicia la uniformidad en el trabajo, evitándose la duplicidad y omisión de funciones.

El Manual debe servir de medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación a las unidades administrativas, permitir el desarrollo de las actividades de manera sistemática y ordenada.

El Manual de Procedimientos proporciona información básica para el desarrollo de las acciones de modernización administrativa, reduce el tiempo de las actividades u operaciones y permitir la retroalimentación al proceso.

Estructura del Manual de Procedimientos

Los procedimientos se hacen por y para cada empresa, acorde a las características propias de cada una de ellas, y sobre la base de que cada tipo de organización necesita su control interno.

Los Manuales de Procedimientos pueden asociarse a diferentes variantes y pueden abarcar todo lo referente a la unidad organizativa, la descripción de un área y el proceso o procedimiento específico. La decisión de la variante a utilizar está en dependencia de las características de la unidad organizativa y de los equipos de dirección.

➤ Para realizar el diseño del procedimiento se abarcará

- Determinar los objetivos de trabajo, tanto de la entidad como del área específicamente.
- Proceder a evaluar los objetivos de trabajo: los que se están ejecutando correctamente, los que no se ejecutan o se hacen incorrectamente.

En el primero, se confecciona el cómo hacerlo, de acuerdo a las normativas, resoluciones o instrucciones vigentes que puedan existir a los distintos niveles teniendo siempre presente adecuar a las condiciones de la entidad. En el segundo, se identificará el posible riesgo que se origina por tal situación y se plasmará en el Plan de Prevención de Riesgos, con vistas a su eliminación o su minimización a partir de un procedimiento determinado adecuado a las características de la entidad.

Para este proceso de búsqueda y determinación de los procedimientos a diseñar se requiere la participación del personal técnico de cada una de las áreas así como por personal del primer nivel de dirección de la entidad.

Conjuntamente con la definición de los objetivos y de la descripción del procedimiento que se trate, se determinará el Sistema Informativo a utilizar, el cual será, en definitiva, el respaldo al trabajo desarrollado.

Requisitos formales de diseño de los manuales

De acuerdo con el texto Sistema de información para el Economista y el contador (Blanco Encinosa, Lázaro J, 2008) estos requisitos son:

- Hacerlos útiles y agradables.
- Utilizar un lenguaje sencillo, comprensible y claro.
- Evitar las palabras rebuscadas, sofisticadas o ajenas a la forma de hablar utilizada en la entidad.
- Emplear todos los medios necesarios y posibles.
- Debe estar actualizado, con todos los cambios de la realidad.
- Hacerlo lo más sencillo posible.
- Incluir la máxima cantidad de información necesaria.
- Debe estar disponible a todos los que lo necesiten.
- No debe ser accesible a nadie que no lo necesite ni esté autorizado a consultarlo.

Ventajas en el uso de los Manuales de Procedimientos

Los Manuales de Procedimientos nos brindan varias ventajas, entre las que podemos citar se encuentran:

- Se encarga de dar una visión más específica de todo cuanto se lleva a cabo, dentro de una institución o unidad administrativa

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: computadora, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.
- Son base para simplificar el trabajo y reducir los costos

5.3 JUSTIFICACIÓN

La Estructura Organizacional permite a cada individuo ajustarse a los requisitos de las organizaciones y viceversa, con el fin de poder tomar decisiones y desarrollar actividades de acuerdo al cargo requerido.

Además procedimientos ayudan de gran manera a poder llevar un correcto control de cada una de las actividades que se dan en las distintas empresas del sector comercial.

Mediante investigaciones que se llevaron a cabo dentro de la Empresa Celular Bosch S.A del Cantón Milagro, dio como resultado que no cuenta con una Estructura Organizacional y un Manual de Procedimientos en el Área Administrativa, generando problemas en dicha área.

Por ello la propuesta va encaminada a la creación de una estructura organizacional y manual procedimientos, que será plasmado en un manual y de esta manera se dé un correcto manejo a esta información.

La estructura organizacional conjuntamente con el manual de procedimientos estará direccionada a la parte administrativa basada en diferentes estatutos legales vigentes dentro del país.

Dicha estructura organizacional y manual de procedimientos será implementado de una forma inmediata para resolver dicho problema localizado en el área administrativa, logrando conseguir que la empresa Celular Bosch S.A. siga prestando sus servicios en pro del cantón Milagro.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Establecer un control en el área administrativa de la Empresa Celular Bosch S.A., mediante la aplicación de una estructura organizacional y manual de procedimientos, el cual facilitará llevar a cabo las operaciones diarias de dicha empresa.

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Desarrollar una estructura organizacional en la empresa Celular Bosch S.A., para establecer niveles jerárquicos.
- Diseñar un Manual de Procedimientos del área administrativa para lograr un control adecuado de cada una de las funciones que realizan.

- Orientar el trabajo empresarial, para obtener los lineamientos rectores de la nueva estructura organizacional.
- Establecer procedimientos de una manera ordenada y sistemática que ayudará a promover la participación de los empleados en la empresa.

5.5 UBICACIÓN

La Empresa Celular Bosch S.A, se encuentra localizada en Ecuador, provincia del Guayas, cantón San Francisco de Milagro, calles Juan Montalvo entre 9 de octubre y Pedro Carbo (a lado del Banco del Fomento).

Sus números de teléfonos son: 977-132



5.6 FACTIBILIDAD

Administrativo

La empresa Celular Bosch S.A. me proporcionó toda la información requerida, referente al área administrativa, la misma que me ayudo a realizar un análisis y de esta manera dar una solución eficaz y eficiente a la propuesta, dicha información fue obtenida por parte de los empleados que se encuentran laborando dentro del área administrativa de dicha empresa.

Legal

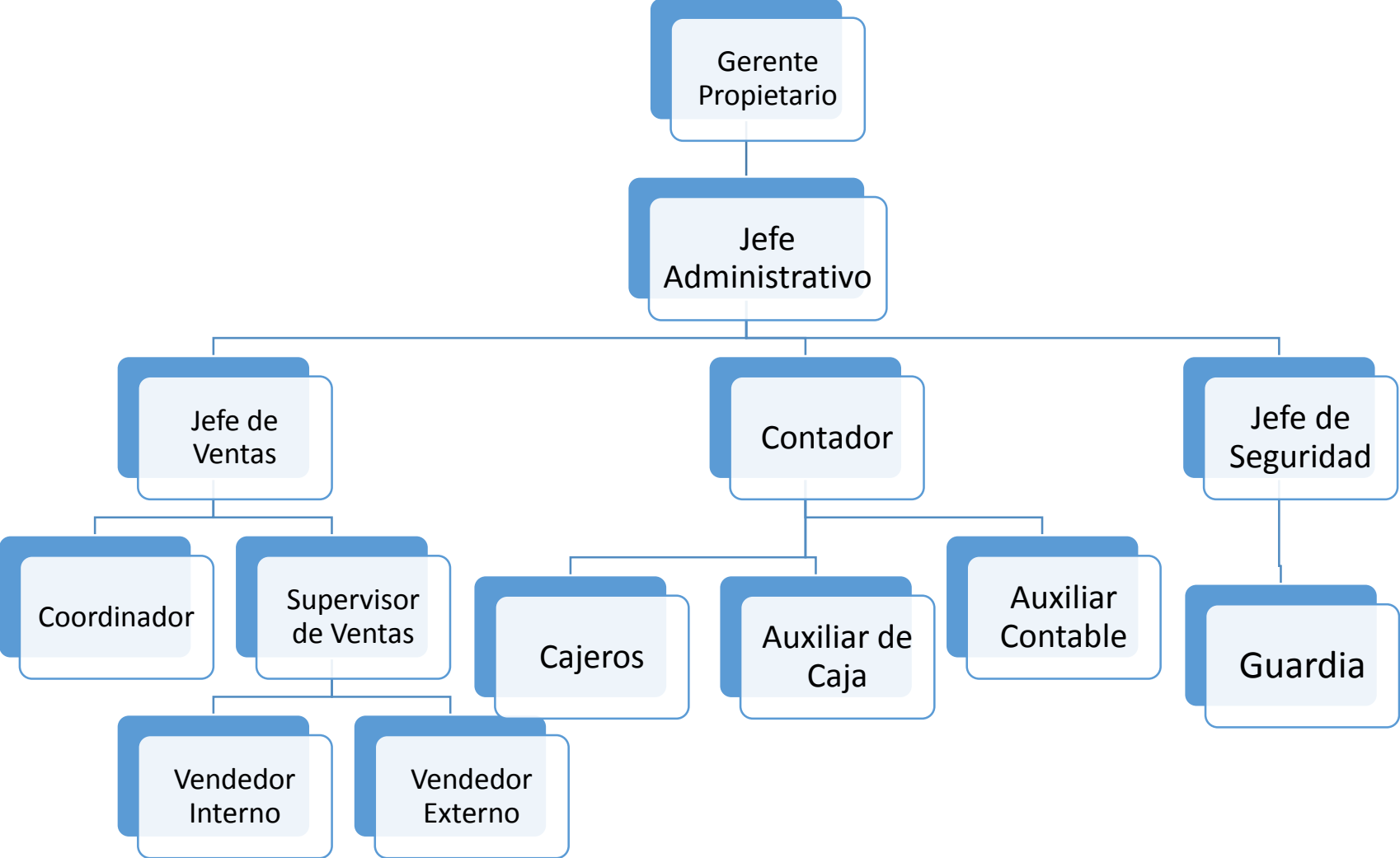
Según los estudios e investigaciones que lleve a cabo dentro de las leyes vigentes dentro de nuestro país, no existe ningún estatuto que me impida llevar a cabo este proyecto, puesto que los manuales de las empresas y diferentes instituciones son entregados a la Superintendencia de Compañías del Ecuador, para ser sometidos a un análisis y dar visto bueno y dar paso al funcionamiento del mismo dentro de la empresa requirente.

Técnico

La empresa mostro un gran interés al contar con este nuevo control que se dará dentro del área administrativa, dado esto nos proporcionó los recursos necesarios para su posterior aplicación.

5.7 Descripción de la Propuesta

Cuadro 25. Estructura Organizacional Empresa Celular Bosch



	EMPRESA CELULAR BOSCH S.A.	Área / Administrativa
Actividades	Responsables	
<h1 style="color: blue;">Manual de Procedimientos</h1> <p style="text-align: center;">DIRIGIDO A :</p> <p style="text-align: center;">PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA</p>		
Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester	Fecha de Elaboración:	

	Manual de Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.	Área / Administrativa
Actividades	Responsables	
<p style="text-align: center;">INTRODUCCIÓN</p> <p>El presente Manual de Procedimientos para el Área Administrativa de la Empresa Bosch, aportara en el mejoramiento de las actividades diarias y económicas.</p> <p>Ya que dentro de este documento existen lineamientos necesarios, para llevar a cabo las actividades que se dan dentro de una área administrativa, además regulados por los diferentes estatutos legales vigentes dentro de nuestro país.</p> <p>Para realizar este manual de procesos y procedimientos me he basado en los diferentes problemas que se vieron reflejados en la encuesta realizada dentro de esta empresa a los empleados.</p> <p>Es por ello que es de gran importancia la existencia de este manual, ya que ayudará a regular las actividades de los diferentes departamentos del área administrativa, y de esta manera salvaguardar los recursos de la empresa y obtener una mayor rentabilidad.</p> <p>Conocido esto los departamentos que aplicaran este manual del área administrativa serán:</p> <p>Gerente General</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe Administrativo <ul style="list-style-type: none"> o Supervisor o Cajero - Contador General <ul style="list-style-type: none"> o Auxiliar Contable 		
Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester	Pág.	

Cuadro 26. Presentación del Manual de Procedimientos de la Empresa Celular Bosch S.A.

	Manual de Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.	Área / Administrativa
Actividad: Compra de bienes		Responsables
<p>OBJETIVO</p> <p>Adquirir bienes necesarios de buena calidad, mediante cotizaciones en diferentes lugares, con el fin de contar con un stock de mercadería que satisfaga las exigencias de los clientes.</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Gerente General</p> <p>Verificar el correcto control al momento de realizar una adquisición.</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Llevar un registro diario de los inventarios de los productos.</p> <p>Contador</p> <p>Llevar el registro diario de las transacciones que se realizan día a día.</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>Tener en forma detallada las transacciones de los ingresos y gastos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los productos que hacen falta en bodega. ➤ Elabora el reporte de los productos que se requiere. ➤ Firma el reporte como responsable del pedido. ➤ Envía al Gerente dicho reporte para su aprobación. ➤ Recibe el reporte y procede a verificar dicho documento. En caso de no estar de acuerdo devuelve el informe. ➤ Autoriza la compra y da visto bueno para la adquisición de los productos. 		<p>Jefe Administrativo</p> <p>Pág. 1 de 3</p>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe el reporte del Gerente con la respectiva aprobación de realizar la compra. ➤ Elabora la Orden de Compra. <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>	<p>Gerente General</p> <p>Gerente General</p> <p>Jefe Administrativo</p>
<p>Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester</p>	<p>Pág. 2 de 3</p>

Cuadro 27. Compra de Bienes de Empresa Celular Bosch S.A.

	Manual de Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.	Área / Administrativa
Actividad: Compra de bienes		Responsables
<p>Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Busca a los proveedores adecuados para realizar cotizaciones de los productos requeridos. ➤ Solicita el producto al proveedor. ➤ Receta y verifica el producto con las respectivas facturas. ➤ Recibe facturas y entrega el ch/. o efectivo al proveedor por el pago de los productos solicitados. ➤ Envía un reporte de la compra realizada con las respectivas facturas. ➤ Recibe dicho reporte y su respectivo soporte. ➤ Envía original y copia del reporte con las facturas de la adquisición. ➤ Recibe dicho soporte y procede a registrar en el libro diario. ➤ Archiva dichas facturas. ➤ Elabora el reporte diario de las transacciones de compras. ➤ Envía al contador dicho reporte para su verificación. ➤ Receta le reporte y procede a su verificación. ➤ Envía copia del reporte diario de compras al gerente. ➤ Recibe y verifica el reporte y envía archivo. <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>		<p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Contador</p> <p style="text-align: center;">Contador</p> <p style="text-align: center;">Auxiliar Contable</p> <p style="text-align: center;">Auxiliar Contable</p> <p style="text-align: center;">Auxiliar Contable</p> <p style="text-align: center;">Auxiliar Contable</p> <p style="text-align: center;">Contador</p> <p style="text-align: center;">Contador</p> <p style="text-align: center;">Gerente General</p>
Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester		Pág. 3 de 3

Cuadro 28. Venta de Bienes de Empresa Celular Bosch S.A

	Manual de Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.	Área / Administrativa
Actividad: Venta de Bienes		Responsables
	<p>OBJETIVO Ofrecer productos y servicios de buena calidad, mediante procedimientos correctos que ayudaran a dar mayor rentabilidad a la empresa.</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Gerente General Verificar los respectivos soportes de venta al finalizar las actividades.</p> <p>Jefe Administrativo Elaborar reportes diarios de las ventas realizadas con los respectivos soportes.</p> <p>Cajero Realizar el cobro de los productos.</p> <p>Contador Llevar el registro diario de las ventas que se realizan día a día</p> <p>Auxiliar Contable Tener en forma detallada las transacciones de los ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recapta los requerimientos de las ventas. ➤ Ofrece el producto. ➤ Realiza las demostraciones indicando los precios de una forma detallada. ➤ Procede a tomar el pedido del solicitante. ➤ Envía el pedido del cliente. ➤ Elabora una factura original y copia. ➤ Entrega original de la factura verificando el sello de cancelado. ➤ Realiza un informe de venta. ➤ Entrega el informe y el soporte. 	<p>Jefe Administrativo</p> <p>Cajero</p> <p>Cajero</p> <p>Cajero</p> <p>Cajero</p>
Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester		Pág. 1 de 1

Cuadro 29. Venta de Bienes de Empresa Celular Bosch S.A

	Manual de Procesos y Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.	Área / Administrativa
Actividad: Venta de bienes		Responsables
<p>PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe el informe con el respectivo soporte de venta. ➤ Verifica las transacciones realizadas. ➤ Envía el informe para su respectivo registro contable. ➤ Se procede a realizar el registro de las transacciones de ventas que se realizaron en el día. ➤ Envía reporte del registro contable. ➤ Verifica dicho registro. ➤ Envía un informe de forma detallada de los ingresos que se dieron por las ventas realizadas en ese día. ➤ Recibe y verifica el informe. En caso de no estar de acuerdo devuelve el informe. ➤ Da visto bueno del informe. ➤ Procede al archivo. <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>		<p>Contador General</p> <p>Contador General</p> <p>Contador General</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>Contador General</p> <p>Contador General</p> <p>Gerente General</p> <p>Gerente General</p> <p>Gerente General</p>
Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester		Pág. 2 de 2

	Manual de Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.	Área / Administrativa
Actividad: Control de Inventarios		Responsables
<p>OBJETIVO</p> <p>Verificar la existencia, estado y ubicación de cada uno de los bienes dentro del almacén, mediante el control de las entradas y salidas de la mercadería, para conocer la totalidad de los bienes de la empresa.</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Gerente General</p> <p>Encargado de realizar controles periódicos de inventarios imprevistos, en los diferentes puestos de trabajos del área administrativa.</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Encargado de hacer cumplir los controles internos y procedimientos establecidos mediante este manual.</p> <p>Ayudará agilizar los procedimientos al momento de realizar un inventario y procurara que los bienes que hayan sido transferidos a otras áreas sean devueltos a su departamento original.</p> <p>Contador</p> <p>Responsable de participar al momento de efectuarse un inventario.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza y envía un informe indicando la fecha para realizar la toma de un inventario. ➤ Recibe el informe y envía copia del informe al supervisor de la actividad que se va a dar en determinada fecha. ➤ Recibe informe y da a conocer a los empleados la actividad que se va a dar. ➤ Envía la aprobación del mismo. 		<p>Gerente General</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Jefe Administrativo</p>
Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester		Pág. 1 de 3

Cuadro 31. Control de Inventarios de Empresa Celular Bosch S.A.

	Manual de Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.	Área / Administrativa
Actividad: Control de Inventarios		Responsables
<p>PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe el informe con la respectiva aprobación por parte de los empleados y envía registro al contador. ➤ Verifica los registros contables de todos los bienes de la empresa. ➤ Realiza un informe detallando cada uno de los bienes con los que cuenta la institución. ➤ Elabora documentación que respalden la entrada y salida de los bienes. ➤ Envía informe con los respectivos soportes para dar paso al inventario. ➤ Recibe informe y da visto bueno y procede a dar copias al jefe administrativo. ➤ Recibe copia del informe y procede a verificar la existencia de los bienes. ➤ Envía reporte indicando la participación del supervisor y contador al momento de llevar a cabo el inventario. ➤ Evalúa la existencia y estado actual de los productos. ➤ Elabora un acta indicando la verificación de los bienes. ➤ Elabora un informe indicando las modificaciones que se darán en el tratamiento contable. ➤ Elabora un acta indicando el nuevo tratamiento contable que se dará a los bienes de la empresa. ➤ Envía informe de la verificación de los bienes y el acta del nuevo tratamiento contable, basado en los estatutos legales establecidos en el país. ➤ Recibe informe y el acta correspondiente. 		<p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Contador General</p> <p style="text-align: center;">Contador General</p> <p style="text-align: center;">Contador General</p> <p style="text-align: center;">Contador General</p> <p style="text-align: center;">Gerente General</p> <p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Contador General</p> <p style="text-align: center;">Contador General</p> <p style="text-align: center;">Contador General</p> <p style="text-align: center;">Contador General</p> <p style="text-align: center;">Contador General</p> <p style="text-align: center;">Gerente General</p>
Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester		Pág. 2 de 3

Cuadro 32. Control de Inventarios de Empresa Celular Bosch S.A.

	Manual de Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.	Área / Administrativa
Actividad: Control de Inventarios	Responsables	
<p>PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Da visto bueno del control que se llevó para conocer el estado de los bienes. ➤ Envía reporte indicando la cantidad exacta de los bienes con los que cuenta la empresa. ➤ Recibe reporte y envía recibido. ➤ Recibe recibido y envía archivo. <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>	<p>Gerente General</p> <p>Gerente General</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Gerente General</p>	
Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester	Pág. 3 de 3	

	Manual de Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.	Área / Administrativa
Actividad: Gastos Administrativos	Responsables	
<p>OBJETIVO</p> <p>Verificar la existencia, estado y ubicación de cada uno de los bienes dentro del almacén, mediante el control de las entradas y salidas de la mercadería, para conocer la totalidad de los bienes de la empresa.</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Gerente General</p> <p>Contar con información financiera de una forma detallada de los gastos incurridos en las actividades diarias.</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Responsable de la adquisición de los bienes o servicios por gastos administrativos.</p> <p>Responsable de realizar gastos menores de administración, siempre y cuando sean materiales mínimos y que se necesiten de manera inmediata.</p> <p>Cajero</p> <p>Encargado de dar el dinero para los diferentes gastos.</p> <p>Contador</p> <p>Ayudará a supervisar en los registros contables los gastos en que se han incurrido.</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>Llevar en forma detallada los soportes de los gastos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Detectar la necesidad de un bien o servicio para realizar alguna actividad de la empresa. ➤ Informar con debida anticipación la falta de algún producto o servicio. 	<p>Jefe Administrativo</p> <p>Jefe Administrativo</p>	
Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester	Pág. 1 de 2	

Cuadro 34. Gastos Administrativos de Empresa Celular Bosch S.A.

	Manual de Procesos y Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.	Área / Administrativa
Actividad: Gastos Administrativos		Responsables
<p>PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar la inexistencia del producto o servicio y dar visto bueno del gasto a incurrir. ➤ Procede a realizar las debidas cotizaciones. ➤ Efectúa un análisis de los diferentes precios del producto o servicio. ➤ Procede a efectuar el gasto. ➤ Entrega las facturas al cajero para su pago inmediato. ➤ Realiza el desembolso del gasto incurrido. ➤ Elabora y envía informe indicando los desembolsos que se han dado por gastos administrativos. ➤ Recibe el informe y procede a verificar los respectivos soportes. ➤ Efectúa el registro contable con los debidos saldos. ➤ Verifica los asientos contables y procede a enviar reporte al gerente. ➤ Recibe informe y si procede a dar visto bueno del gasto. ➤ Envía archivo dicho informe. <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>		<p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Jefe Administrativo</p> <p style="text-align: center;">Cajero</p> <p style="text-align: center;">Cajero</p> <p style="text-align: center;">Contador General</p> <p style="text-align: center;">Auxiliar Contable</p> <p style="text-align: center;">Contador General</p> <p style="text-align: center;">Gerente General</p> <p style="text-align: center;">Gerente General</p>
Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester		Pág. 2 de 2

Cuadro 35. Control de depósito de pagos de clientes de Empresa Celular Bosch S.A.

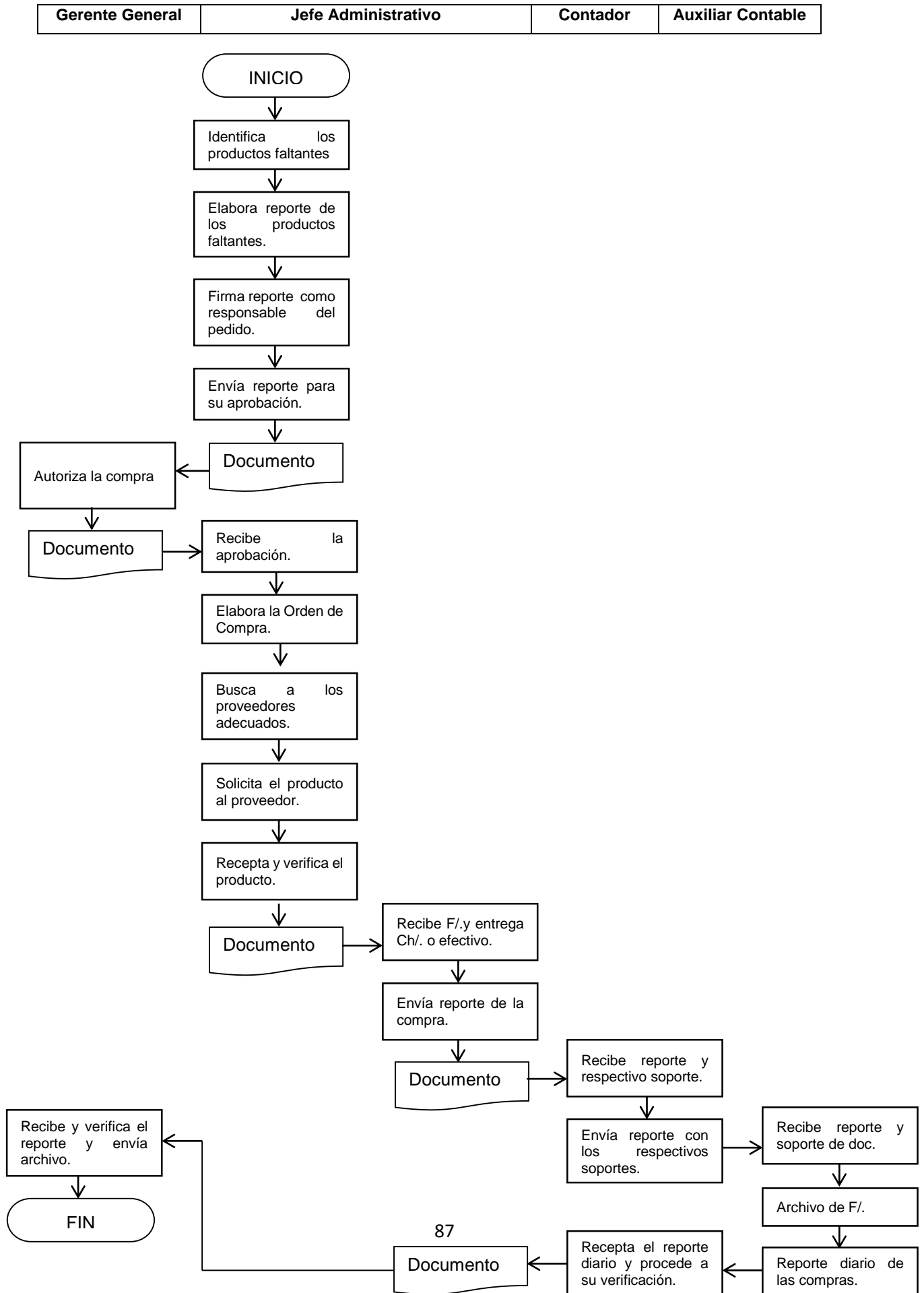
	Manual de Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.	Área / Administrativa
Actividad: Control de depósitos de pagos de clientes		Responsables
<p>OBJETIVO</p> <p>Verificar los depósitos de las ventas efectuadas de diferentes productos que se dan fuera del Cantón Milagro, mediante el sistema de las cuentas bancarias, para conocer los pagos reales que realizan los clientes.</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Gerente General Responsable de tener un reporte diario del sistema de las cuentas bancarias.</p> <p>Jefe Administrativo Encargado de verificar los pagos que se dan de los diferentes clientes.</p> <p>Auxiliar de Caja Encargado de verificar en el sistema bancario el pago respectivo de un cliente de la empresa.</p> <p>Contador Responsable de efectuar los registros contables de los depósitos bancarios.</p> <p>Auxiliar Contable Llevar en forma detallada los soportes de los depósitos bancarios.</p> <p>➤ Al realizar la venta el departamento correspondiente envía al departamento de depósito para la activación del producto.</p>		Vendedores
Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester		Pág. 1 de 2

Cuadro 36. Control de depósitos de pagos de clientes de Empresa Celular Bosch S.A.

	<p align="center">Manual de Procesos y Procedimientos Empresa Celular Bosch S.A.</p>	<p align="center">Área / Administrativa</p>
<p>Actividad: Control de depósitos de pagos de clientes</p>		<p>Responsables</p>
<p>PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recpta la información del vendedor del producto vendido. ➤ Verifica los depósitos bancarios en el sistema de las páginas de cada institución bancaria. ➤ Corroborra la información proporcionada por los vendedores en el sistema de las cuentas bancarias de la empresa proporcionada por los bancos. ➤ Acepta o deniega la información enviada por el vendedor. ➤ Procede a realizar la facturación y el envío del producto requerido. ➤ Envía reporte al jefe administrativo de los depósitos en ventas que se realizaron en el día. ➤ Recpta y verifica el reporte enviado por el departamento de depósito y acepta o deniega la información. ➤ Envía validación del reporte al contador general. ➤ Recpta reporte y procede a verificar en el sistema contable. ➤ Envía informe detallada de los depósitos del día al gerente general. ➤ Verifica en la cuenta bancaria los ingresos por depósitos. ➤ Valida los depósitos. <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>		<p>Auxiliar de Caja</p> <p>Auxiliar de Caja</p> <p>Auxiliar de Caja</p> <p>Auxiliar de Caja</p> <p>Auxiliar de Caja</p> <p>Auxiliar de Caja</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Contador General</p> <p>Contador General</p> <p>Gerente General</p> <p>Gerente General</p>
<p>Elaborador por: Ordoñez Muñoz Kevin Lester</p>		<p align="right">Pág. 2 de 2</p>

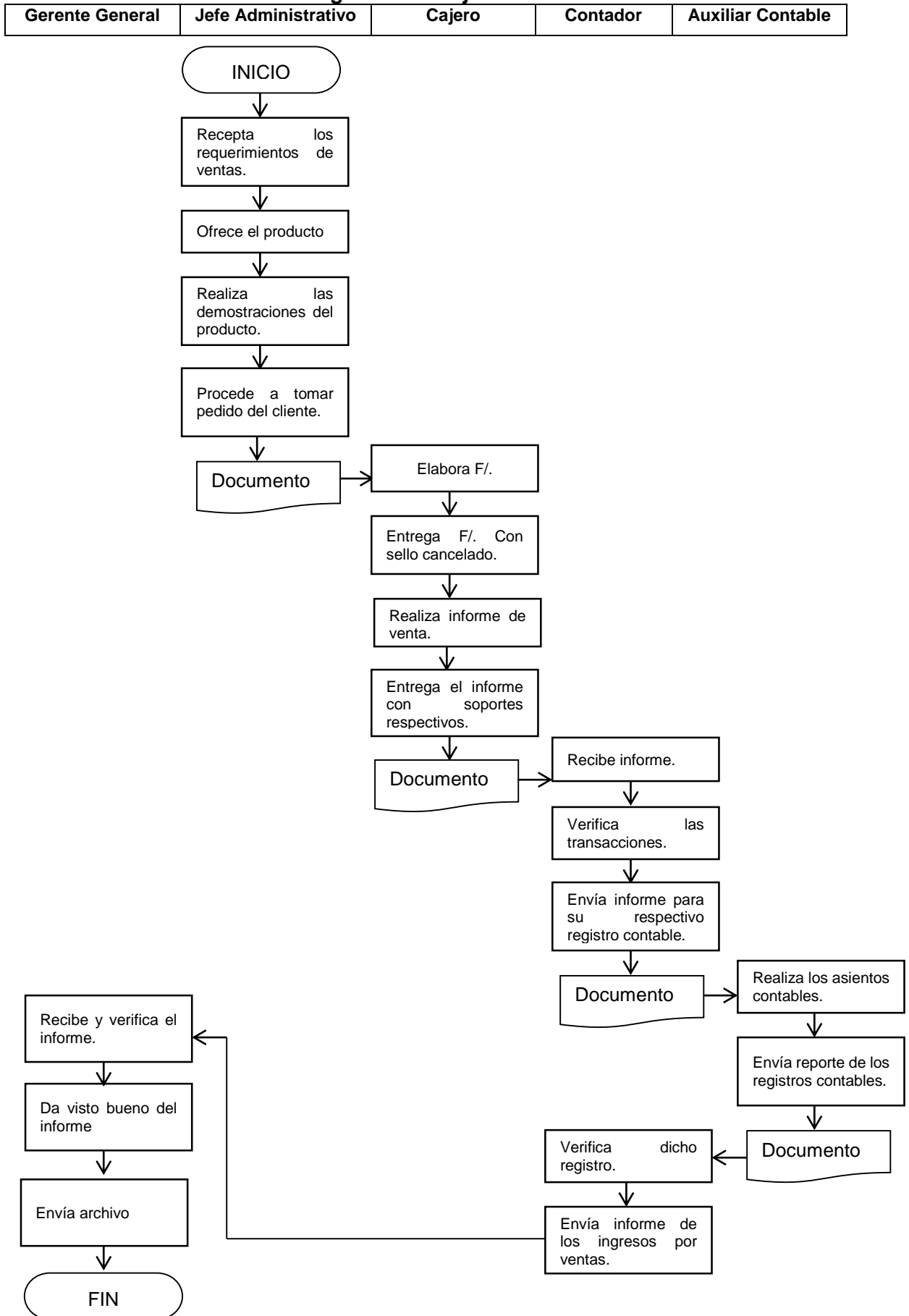
Cuadro 37. Diagrama de Flujos de Compra de Bienes de Empresa Celular Bosch S.A.

Diagrama de Flujo de Compra de Bienes



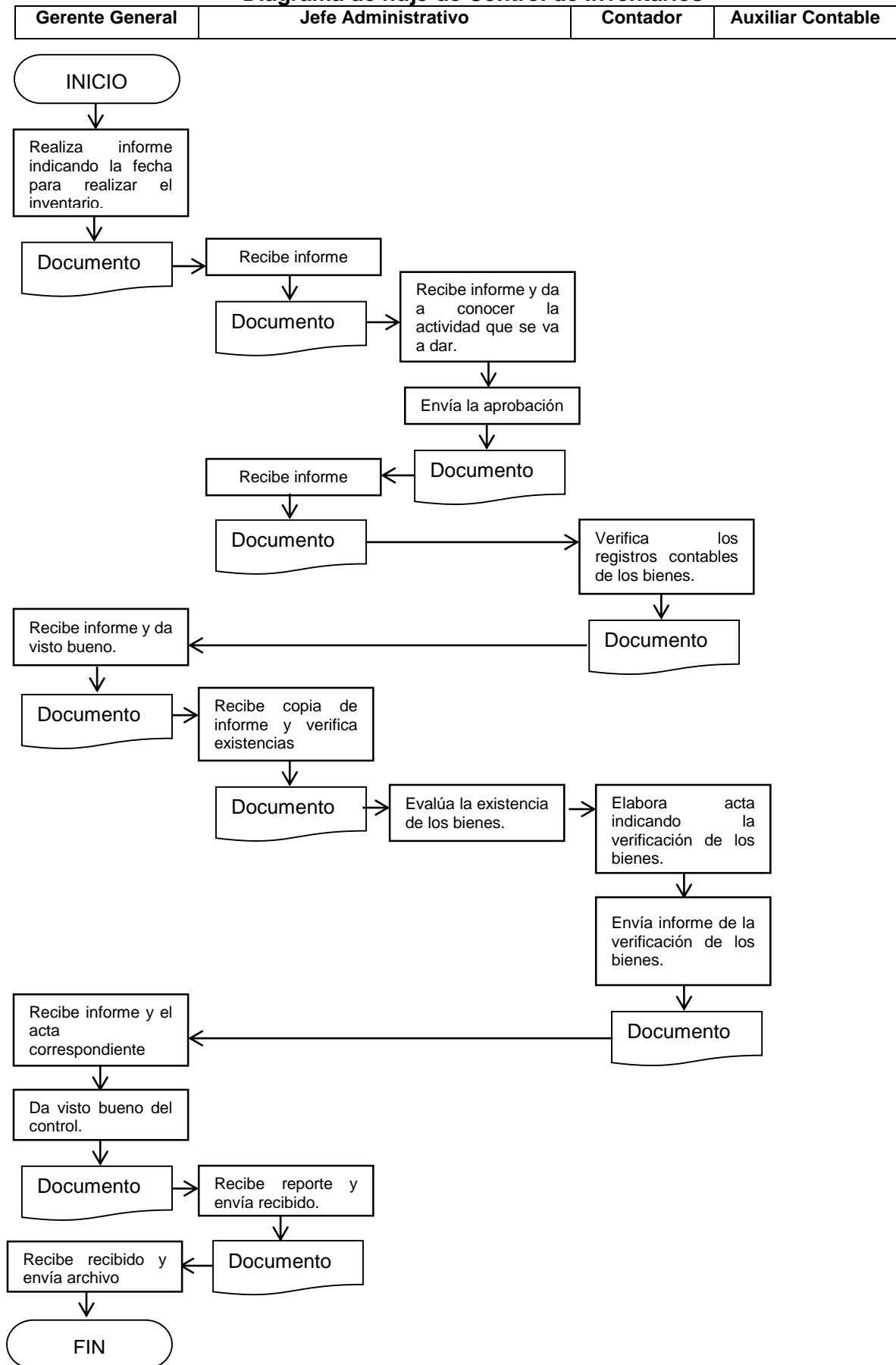
Cuadro 38. Diagrama de Flujos de Ventas de Bienes de Empresa Celular Bosch S.A.

Diagrama de Flujo de Ventas



Cuadro 39. Diagrama de Flujos de Control de Inventarios de Empresa Celular Bosch S.A.

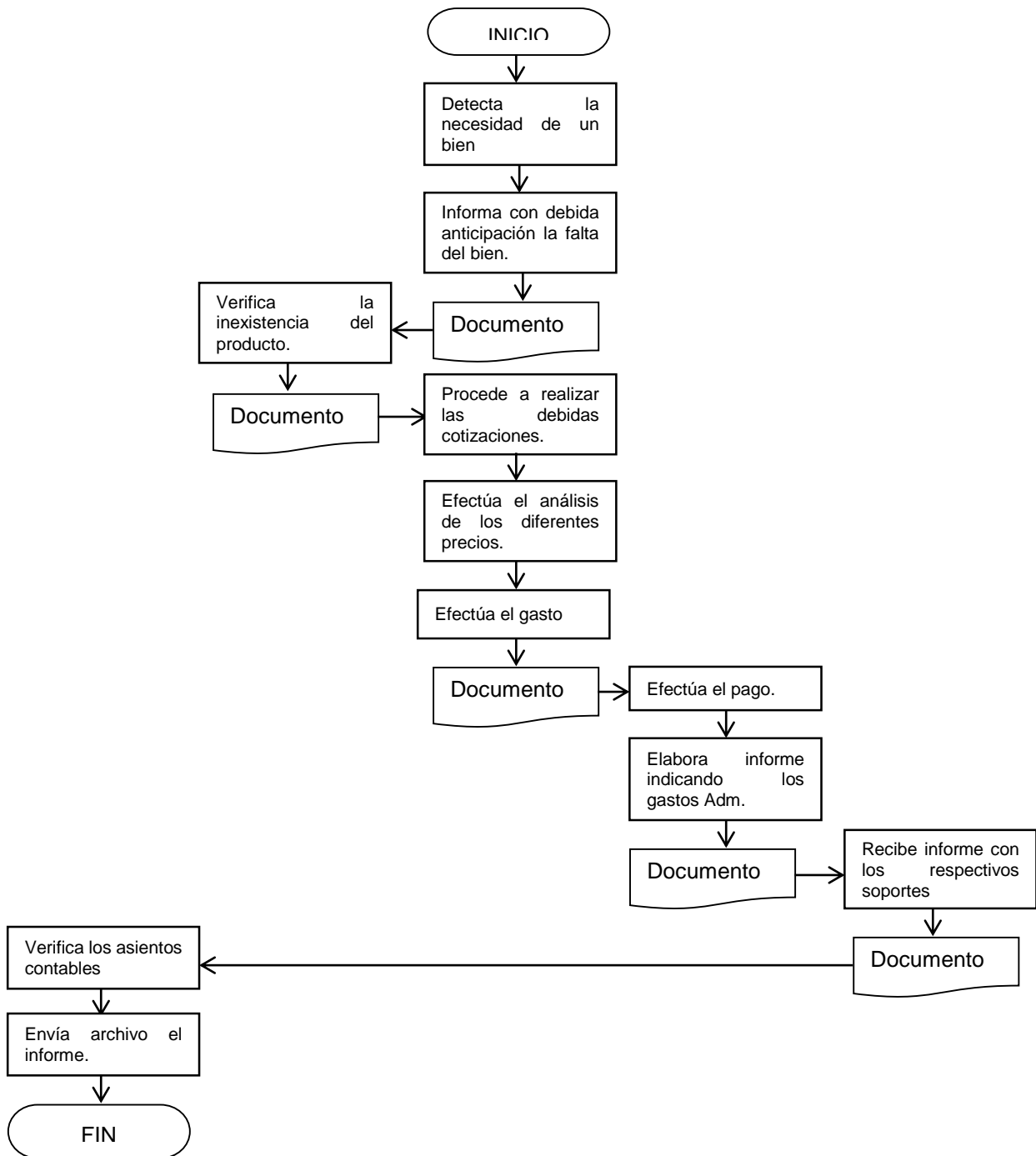
Diagrama de flujo de Control de Inventarios



Cuadro 40. Diagramas de Flujos de Gastos Administrativos de Empresa Celular Bosch S.A.

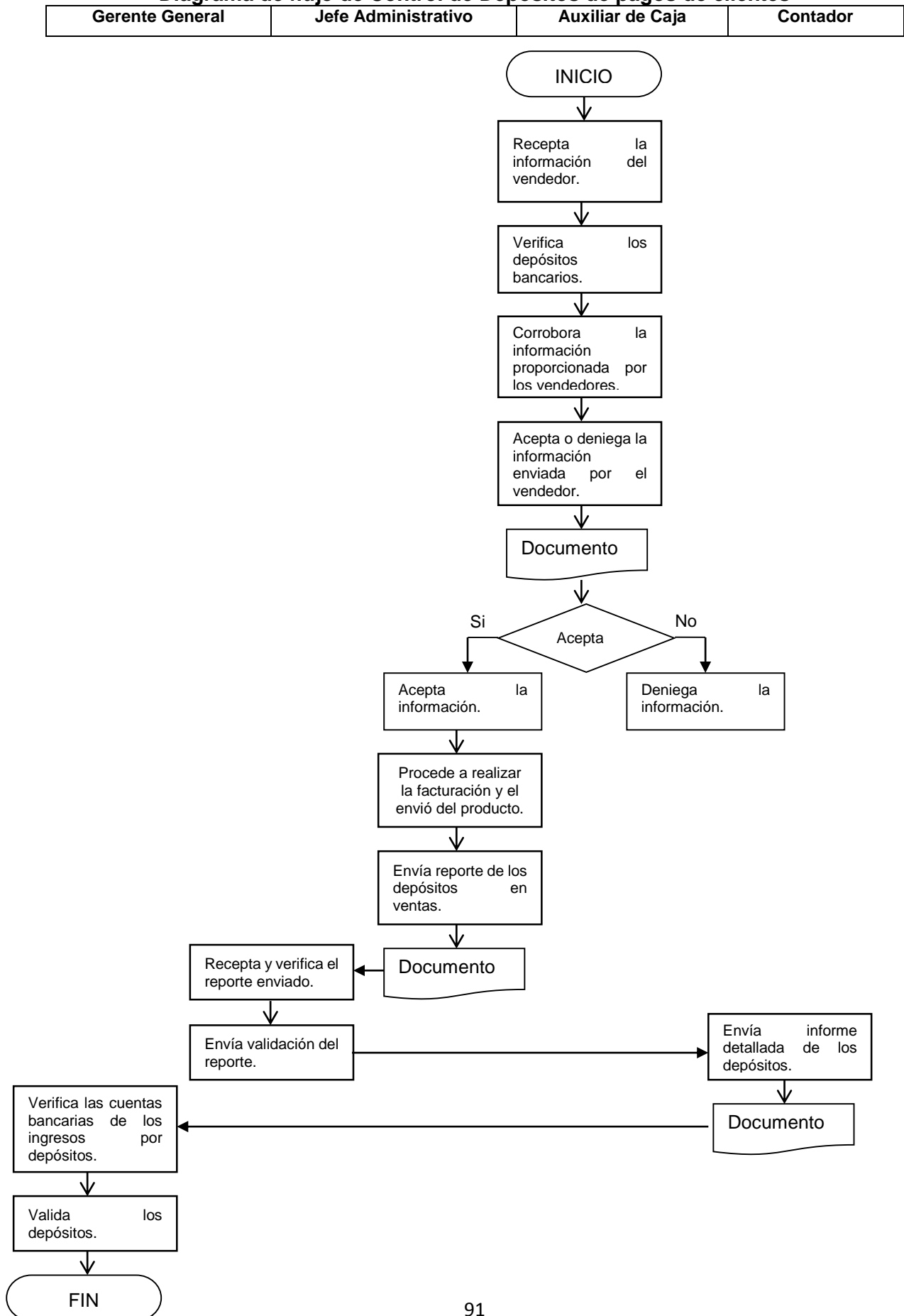
Diagrama de Flujo de Gastos Administrativos

Gerente General	Jefe Administrativo	Cajero	Contador	Auxiliar Contable
-----------------	---------------------	--------	----------	-------------------



Cuadro 41. Diagrama de Flujos de Control de Depósitos de pagos de clientes de Empresa Celular Bosch S.A

Diagrama de flujo de Control de Depósitos de pagos de clientes



5.7.1 Actividades

- Visita de la empresa
- Lluvia de ideas
- Análisis del diseño de la estructura organizacional de la empresa.
- Análisis de los procesos
- Análisis de los procedimientos
- Herramientas de recolección de datos.
- Elaboración de la estructura organizacional.
- Elaboración de los manuales.
- Tabulación y análisis de los resultados.
- Revisión general.
- Validación de la propuesta.
- Evaluación de resultados.
- Redacción del informe final.

5.7.2 Recursos, Análisis Financieros

Costo de la Propuesta

Los costos en los cuales se basa mi proyecto están clasificados en:

- Recursos Humanos
- Recursos y Medios de Trabajo
- Capacitación

Recursos Humanos

Formará parte del presente proyecto de investigación el egresado de la carrera de Ingeniería en Contaduría Pública Y Auditoria - CPA, el señor:

ORDOÑEZ MUÑOZ KEVIN LESTER

El cual posee conocimientos y habilidades para llevar a cabo este proyecto dentro de la empresa Celular Bosch S.A., ya que se encuentra capacitado y conoce los lineamientos de la propuesta, para dar solución a los problemas que presenta dicha empresa.

Además se contratara a un profesional que se desenvolverá como un perito en la implementación de la estructura organizacional y el manual de procesos y procedimientos. Para el pago respectivo de este servicio será considerado como

honorarios profesionales, y será mediante factura a la cual se le efectuara el 100% del IVA y el 10% de Impuesto a la Renta.

Recursos y Medios de Trabajo

Los recursos y medios de trabajos que se utilizaran en la realización de este proyecto son los siguientes:

- Impresión de manuales
- Anillados
- Carpetas para archivos

Los cuales me van a permitir dar solución al problema que se da en la Empresa Celular Bosch S.A., estos materiales deben ser impresos para su respectiva evidencia física y sea más fácil dar a conocer su utilización en el momento requerido.

Capacitación

La difusión de la nueva estructura organizacional conjunto con los procesos y procedimientos para el control de las actividades del área administrativa, que se crearon para la Empresa Bosch del cantón Milagro, será expuesto por el señor Ordoñez Muñoz Kevin Lester, autor de este proyecto, con el objetivo de dar a conocer la correcta aplicación de estos procedimientos.

La intervención de esta propuesta se dará en la empresa Celular Bosch S.A. , con las personas que intervienen en el área administrativa, los cuales luego darán a conocer a los demás empleados de los nuevos lineamientos a seguir y de esta manera mejorar su ambiente laboral.

Cabe indicar que este costo no incurrirá la Empresa ya que no existirá un desembolso de dinero, ya que será impartido por el autor de este proyecto.

Financiamiento

Dicha propuesta para dar solución al problema, será financiada por la Empresa Celular Bosch S.A., ya que ellos desean hacer frente a los costos que la propuesta requiere, ya que de alguna manera se sienten beneficiados al contar con una estructura organizacional y manual de procedimientos que ayudaran a generar actividades eficientes.

A continuación se muestran los costos en los que incurrirá la empresa para dar paso a la propuesta establecida en este proyecto.

Costo de la propuesta

Cuadro 42. Costo de la propuesta

Recursos Humanos	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Costo de honorarios profesionales	1	\$1.200,00	\$1.200,00
Recursos y Medios de Trabajo			
Impresión de manuales	4	\$5,00	\$20,00
Anillado	4	\$2,00	\$8,00
Carpeta para archivos	4	\$2,00	\$8,00
Costo de recursos y medios de trabajo			\$36,00
Costo total de la propuesta			\$1.236,00

Elaborado por: Ordoñez Muñoz Kevin

Análisis de los Beneficios

Con la creación de la estructura organizacional y el manual de procedimientos para el área administrativa de la Empresa Celular Bosch S.A. del Cantón Milagro, se logrará obtener una correcta administración por parte de los empleados, ya que al contar con una estructura organizacional se podrá establecer los niveles jerárquicos y de esta manera establecer los procesos y procedimientos a seguir cada empleado.

Y de esta manera se dará paso a obtener una mayor rentabilidad para la empresa, además se obtendrán Estados Financieros confiables y así lograr obtener información veraz para la toma de decisiones de los respectivos dueños de la institución, y dar lugar a que siga creciendo la utilidad de la empresa.

5.7.3 Impacto

El presente proyecto tiene un gran impacto en la Empresa Celular Bosch S.A. ya que al tener una estructura organizacional y un manual de procedimientos para el área administrativa de la empresa ayudará al crecimiento de dicha empresa. Ya que en la actualidad toda empresa debe tener muy claro sus procedimientos a seguir por los constantes modificaciones que se dan en los estatutos legales de nuestro país y por el avance de la tecnología.

Esta propuesta estaba basado a orientar a todos los empleados de la empresa, aun mas al área administrativa, ya que es pilar fundamental de dicha institución.

De igual manera esto hará que los empleados de la empresa tomen mayor conciencia laboral y efectúen sus actividades diarias de una mejor manera, salvaguardando los recursos de la empresa.

Y en el nivel gerencial – administrativo de la empresa es donde se notara el cambio, puesto que podrá obtener el registro de las actividades diarias y de esta manera poder tomar decisiones correctas que beneficien a la empresa.

5.7.4 Cronograma

Para poner en marcha la propuesta de este proyecto, se ha considerado la matriz de Gantt, en la cual se va a demostrar las etapas básicas de la investigación.

Cuadro 43. Cronograma

Meses / Semanas (Duración)	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	Semanas				Semanas				Semanas			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANIFICACIÓN												
1.- Visita de la empresa												
2.- Lluvia de ideas												
3.- Análisis del diseño de la estructura organizacional.												
4.- Análisis de los procesos												
EJECUCIÓN												
1.- Elaboración de la estructura organizacional.												
2.-Elaboración de manuales.												
3.-Tabulación y análisis de los resultados.												
EVALUACIÓN												
1.- Revisión general												
2.-Validacion de la propuesta												
3.-Evaluacion de los resultados												
4.-Redacción del informe final.												

Elaborado por: Ordoñez Muñoz Kevin

5.7.5 Lineamiento para Evaluar la Propuesta

En los lineamientos para evaluar la propuesta “Diseño de una estructura organizacional y manual de procedimientos para el área administrativa de la Empresa Celular Bosch S.A. del Cantón Milagro” se dio a través de un análisis previo a la empresa y a la aplicación de una encuesta a los empleados de dicha institución, la cual fue elaborada en base a las hipótesis planteadas, con el fin de conocer el estado actual del área administrativa, y de ésta manera se obtuvo resultados de gran confiabilidad lo que dio paso a dar una propuesta que resuelva los diferentes problemas que se dan en esta área de la empresa Celular Bosch S.A.

CONCLUSIONES

Se determinó que la empresa comercial Celular Bosch S.A. necesita contar con una Estructura Organizacional y contar con el apoyo de contar con un Manual de Procedimiento ya que dicha empresa tendrá un mejor desempeño en sus labores cotidianas.

En la investigación realizada, se concretó que la propuesta de un Diseño de una Estructura Organizacional y un Manual de Procedimientos ayudaría al mejoramiento y desarrollo de forma eficaz y eficientemente en sus labores de la compañía.

En la investigación realizada en la empresa Celular Bosch S.A. mediante las encuestas que se las realizó a los trabajadores y una entrevista al gerente propietario logramos identificar que no contaban con una empresa bien continuidad tanto de manera jerárquica como al momento de realizar alguna labor no cuentan con un manual de procesos y procedimientos en la cual ayudaría a mejorar sus labores.

Con la implementación de una Estructura Organizacional y el Manual de Procedimiento ayudará a mejorar el rendimiento de la empresa de forma interna.

RECOMENDACIONES

- Implementar la estructura organización de la empresa para que los trabajadores sepan quiénes son sus jefes y quienes están en igualdad junto con ellos.
- Efectuar el Manual de Procedimientos en la empresa para un mejor manejo de la misma.
- Realizar de forma más cuidadosa la selección del personal al momento de contratar a una persona para laborar en la empresa.
- Realizar en la empresa capacitaciones a los trabajadores y que sean más frecuentes para que dentro de sus labores puedan desempeñarse mucho mejor en los cargos que realizan en la empresa.
- Implementar un sistema en donde se controla al personal tanto en entrada y salida de los trabajadores y lo que estén haciendo en la empresa.
- Tener más control en el área de depósito con el control del dinero para saber cantidades verídicas al momento de despachar algún producto.

Bibliografía

- ALVAREZ, MARTIN. (1996). *Manual para elaborar Políticas y Procedimientos*. Mexico: Panorama Editorial S.A.
- Carpio, R. (2007). Diseño de una estructura organizacional para la administración tributaria ecuatoriana. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Casado, J. P. (junio de 2011). Estructura Organica y Orientacion al Mercado: Una aproximacion a la cultura organizativa del mercado minorista del gas y la electricidad. Malaga, España: EDITA.
- FRANKLIN, E. B., & KRIEGER, M. J. (2011). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Enfoque para America Latina*. Mexico: PEARSON.
- Garcia, G., & Rodriguez, M. (20 de Diciembre de 2011). Diseño de una Estructura Organizacional para la empresa de seguridad Privada OLEASSEG CIA LTDA. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: UDFADE;12T00828T.
- HERNANDEZ OROZCO, C. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas Y Métodos*. San José-Costa Rica: Euned.
- Perez, Jorge; Lanza, Evelyn. (2014). Manuales de Procedimientos y el Control Interno: Una Necesaria Interrelacion. *Observatorio de la Economia Latinoamericana*. Recuperado el 2014
- ROBBINS,STEPHEN P. Y COULTER, MARY. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- VERTICE, EDITORIAL. (2008). *Gestión de proyectos*. Málaga: Vértice.

Linkografía

- <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/906/1/658306074.pdf>
- <http://definicion.org/>
- <http://www.significadode.org>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://definicion.de/>
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=24869>
- http://www.esesuba.gov.co/joomla/portal/images/stories/Documentos/procesos_y_procedimientos/Manual_procesos_procedimientos.pdf
- <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/1205>
- <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/805>

- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/337/Relaciones%20de%20poder%20de%20la%20estructura%20organizacional.htm>
- <http://books.google.com.ec/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&q=manual+de+procesos+y+procedimientos&hl=es&sa=X&ei=eq8HVJnbG83zgwT5hoJo&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/METODO%20LOGICO%20HISTORICO.htm>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/337/Relaciones%20de%20poder%20de%20la%20estructura%20organizacional.htm>
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

ANEXOS



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Encuesta dirigida a la población de la Empresa Celular Bosch S.A.

Solicitamos de la manera más cordial, nos colabore con la contestación de las siguientes preguntas.

TÍTULO DEL PROYECTO: Diseño de la Estructura Organizacional, y Manual de Procesos y Procedimientos en el Área Administrativa de la EMPRESA “CELULAR BOSCH S.A.”, ubicada en la ciudad de milagro, para el año 2014.

1. ¿La Estructura Organizacional de la empresa es?	EXCELENTE		6. ¿Ud. Para ingresar a trabajar a la empresa fue seleccionado por?	MERITO	
	BUENA			RECOMENDACIÓN	
	MALA			CONOCIMIENTO	
2. ¿Para realiza sus labores cotidianas en la empresa cuenta con una departamento?	PROPIO		7. ¿Las funciones que realiza dentro de la empresa fueron dadas en forma?	ESCRITA	
	COMPARTIDO			VERBAL	
	NINGUNA			INERSIA	
3. ¿Cada que tiempo usted realiza capacitaciones en la empresa?	1 AÑO O MAS		8. ¿El trabajo que realiza en la empresa se lo controlan a través de?	CAMARAS	
	6 MESES			SUPERVISORES	
	NUNCA			JEFE INMEDIATO	
4. ¿Usted donde realiza las capacitaciones para el mejoramiento de sus funciones?	EN LA EMPRESA		9. ¿El traslado que realizan en la empresa lo hacen de forma?	A PIE	
	FUERA DE LA EMPRESA			EN MOTO	
	NO SE CAPACITA			CARRO	
5. ¿EL sistema organizacional de empresa Celular Bosch S.A. es?	EXCELENTE		10. ¿El control de entrada y de salida lo controlan por medio de?	SISTEMA	
	BUENO			HOJA	
	MALO			NINGUNO	

MATRIZ				
TITULO	Diseño de la Estructura Organizacional, y Manual de Procesos y Procedimientos en el Área Administrativa de la empresa “Celular Bosch S.A.”, ubicada en el cantón de Milagro – periodo 2014.			
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	¿De qué manera afecta a la estructura Organizacional los procesos y procedimientos en el funcionamiento del área Administrativa de la empresa Celular Bosch S.A.?			
OBJETIVO GENERAL	Determinar de qué manera afecta los procesos y procedimientos en el funcionamiento del sistema organizacional del área administrativa mediante un análisis para el mejoramiento de la empresa Celular Bosch S.A.			
HIPOTESIS GENERAL	La aplicación de una Estructura Organizacional y un manual de procesos y procedimientos permitirán mejorar el funcionamiento del sistema organizacional de la empresa.			
OBJETIVOS	SISTEMATIZACION	HIPOTESIS PARTICULAR	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Identificar de qué manera afecta la determinación de procesos en la selección adecuada del personal de la empresa.	¿De qué manera afecta la determinación de procesos en la selección adecuada del personal de la empresa?	Al establecer un Manual de procesos y procedimientos se mejoraría en la selección adecuada del personal de la empresa.	Manual de Procesos y Procedimientos	Selección del Personal
Analizar cómo incide los procedimientos en el control del personal de la empresa.	¿Cómo incide los procedimientos en el control del personal de la empresa?	Si se crea un manual de procesos, permitirá un mejor control en el personal de la empresa.	Manual de Procesos	Control del Personal
Determinar cómo afectan los procesos internos del dinero en efectivo en el control de los ingresos que maneja la empresa.	¿Cómo afectan los procesos internos del dinero en efectivo en el control de los ingresos que maneja la empresa?	Si mejoran los procesos internos del dinero en efectivo, existirá un mayor control de los ingresos.	Procesos internos de dinero	Control de Ingresos
Analizar cuál es la incidencia de la capacitación del personal en el funcionamiento del sistema organizacional de la empresa.	¿Cuál es la incidencia de la capacitación del personal en el funcionamiento del sistema organizacional de la empresa?	Si se capacita al personal habrá un mejor funcionamiento en el sistema organizacional en la empresa.	Capacitación del personal	Sistema Organizacional

Autor: Kevin Ordoñez Muñoz

URKUND

Document [tesis.docx](#) (D11734020)

Submitted 2014-10-07 19:38 (-05:00)

Submitted by kordonezm1292@gmail.com

Receiver mpenaherreral.unemi@analysis.orkund.com

Message Tesis Kevin Ordoñez [Show full message](#)

2% of this approx. 44 pages long document consists of text present in 3 sources.

List of sources

- <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/1205>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/337/Relaciones%20de%20p...>
- 3.Como se diseñan las Estructuras Organizacionales.docx
- <http://www.isjdelasalle.edu.co/home/inicio/paginas/doc/DOCUMENTO...>
- [Catherine Ramos Trabajo de titulación.doc](#)

0 Warnings Reset Export Share

Y MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA "CELULAR BOSCH S.A.", UBICADA EN EL CANTÓN DE MILAGRO - PERIODO 2014.

AUTOR:

ORDOÑEZ MUÑOZ KEVIN LESTER

MILAGRO, MAYO 2014

ECUADOR ACEPTACIÓN DEL TUTOR Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por

el Sr. Ordoñez Muñoz Kevin Lester, para optar el título de INGENIERA/O EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA,

y que acepto tuturar al estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación. Milagro, a los 6 días del mes de Mayo del 2014

_____ Ing. Walter Victoriano Loor Briones

TUTOR
Dr. Walter Loor Briones



