



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

TESIS

**“ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJOR GESTIÓN DE LA EMPRESA JESHUA
OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C PIURA, AÑO 2015.”**

Para optar el Grado de Licenciada en Administración

Autor: EDITH KASANDRA OJEDA MELENDRES

PIURA – PERÚ

Junio, 2015



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

TESIS

**“ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA LA MEJOR GESTIÓN DE LA EMPRESA JESHUA
OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C PIURA, AÑO 2015.”**

Ejecutor

Asesor

PIURA – PERÚ

DEDICATORIA

Con profundo amor y cariño para mi hijo Kael Alessandro quien llegó a mi vida para llenarla de alegría, gracias porque eres mi inspiración y fortaleza, una sonrisa tuya ilumina mi mundo y me dan las fuerzas necesarias para luchar y conseguir mis metas.

A mi novio y amigo Eduardo, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo.

A mis padres y hermano quienes hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi asesor al MBA. José Luis Ojeda Rivera, por su orientación y ayuda que me brindo para la realización de esta tesis, por su apoyo y amistad que me permitieron aprender más.

Asimismo mi agradecimiento al gerente general por haberme brindado la oportunidad de desarrollar mi tesis en su empresa, por su apoyo y facilidades que me fueron otorgadas.

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCION	xi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Problema General	2
1.2.2 Problemas Específicos	2
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3.1 Objetivo General:	3
1.3.2 Objetivos Específicos:	3
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES	6
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES	8
2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES	8
2.2. BASES TEÓRICAS	9
2.2.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	9
2.2.2. MANUAL	17
2.2.3. PROCEDIMIENTOS	18
2.2.4. FLUJOGRAMA O FLUXOGRAMA	19
2.3. MARCO CONCEPTUAL	26
CAPÍTULO III	30

DISEÑO METODOLÓGICO	30
3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACION	30
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	30
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	30
3.4.1. POBLACIÓN	30
3.4.2. MUESTRA	30
3.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	31
3.5.1. Hipótesis General	31
3.5.2. Hipótesis Específicas	31
3.6 VARIABLES	32
3.6.1 Operacionalización de variables	32
3.7. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	33
3.7.1 Descripción de los instrumentos	33
3.7.2 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	33
3.7.3 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	34
CAPÍTULO IV	35
RESULTADOS	35
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA EN LAS DIFERENTES ÁREAS.	36
4.2. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS COLABORADORES	43
4.3. BENEFICIOS GENERADOS CON LA ELABORACION E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.	44
4.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA	45
4.5 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	46
4.5.1 HIPÓTESIS GENERAL	46
4.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	47
CAPÍTULO V	48
PROPUESTA	48
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVOS	49
CAPÍTULO VI	135
DISCUSION , CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
DISCUSION	135

CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
ANEXOS	141
ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA	142
ANEXO 2. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	143
ANEXO 3. CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN	146

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diagnóstico de las funciones actuales que realizan los colaboradores dentro de cada	36
Tabla 2: Diagnóstico de aspectos relacionados al cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos, objetivos, misión, visión, valores institucionales y políticas de la gerencia	38
Tabla 3: Diagnóstico del control de procesos administrativos	39
Tabla 4: Diagnóstico del manejo de los recursos humanos, técnicos, físicos y materiales	40
Tabla 5: Aspectos que los trabajadores consideran importantes del manual de procedimientos administrativos	43

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la empresa “JESHUA OPERADOR LOGISTICO SAC”, la cual tuvo como propósito la elaboración de un manual de procedimientos administrativos, por cuanto la empresa carecía de esta herramienta que limitaba ejecutar de manera eficiente las actividades administrativas. Para cumplir con los objetivos de la investigación, se aplicó dos instrumentos de recolección de datos; un cuestionario y guía de una entrevista estructurada. Con el primero se recogió información de los colaboradores sobre la gestión actual de la empresa la que permitió realizar diagnosticar su situación actual; el segundo instrumento, aplicado a los funcionarios de la empresa, permitió evaluar las condiciones internas para la implementación del manual de procedimientos administrativos. Ambos instrumentos fueron validados utilizando el criterio de “Juicio de expertos”, los que con sus sugerencias permitieron elaborar el documento final. El primer instrumento además fue evaluado en su confiabilidad, utilizando para ello, el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach; éste reportó un valor de 0.912, que cae dentro de un rango de alta confiabilidad, lo que garantiza la aplicación del instrumento. En esta investigación se llegó a concluir que en la empresa existe disposición del personal para la implementación de un manual de procedimientos administrativos, y más aun teniendo en cuenta que tanto los colaboradores como los funcionarios, están de acuerdo en que éste, permitirá mejorar y ordenar los procesos internos y como consecuencia se podría mejorar el desarrollo de sus actividades.

Palabras Claves: Manual de Procedimientos Administrativos, Gestión Empresarial

ABSTRACT

This research was conducted at the company Jeshua Operador Logístico S.A. which was aimed at developing an administrative procedures manual, as the company lacked this tool to efficiently run limited administrative activities. To meet the objectives of the investigation, two data collection instruments were applied; a questionnaire and a structured interview guide. With the first, information about the current management of the company that allowed a diagnosis of the current situation was collected; the second instrument, applied to the management of the company, which allowed to evaluate the internal conditions for the implementation of the administrative procedures manual. Both instruments were validated using the criterion of "Expert Judgment" which with their suggestions helped to develop the final document. The first instrument was also evaluated for its reliability using the coefficient of coherence and internal consistency, Alfa de Cronbach; it reported a value of 0.912, which falls within a range of high reliability, ensuring the implementation of the instrument. This research came to the conclusion that in the company there is willingness by staff to implement a manual of administrative procedures, and more so considering that both employees and managers agree on it. It will improve and manage internal processes and consequently could enhance the development of their activities.

Key words: Administrative Procedures Manual, Business Management

INTRODUCCION

El objetivo principal de esta investigación es: Elaborar un manual de procedimientos administrativos para el mejor funcionamiento de la empresa y permita viabilizar la gestión y la toma de decisiones en forma oportuna ya que carece de normas que ayuden a establecer con exactitud las funciones, responsabilidades y pertinencias del personal de acuerdo al cargo que desempeñan. La falta de un manual crea limitación en las responsabilidades de cada uno de los directivos y no permite que estos se desenvuelvan en forma eficiente.

La importancia de la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos radica en proporcionar a la Empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., una guía útil para el desarrollo eficiente de sus actividades en cada una de las funciones del personal que conforman la empresa, teniendo claro que según el presente Manual de Procedimientos es un instrumento técnico que permite describir el interrelacionamiento y orden lógico de los servicios que presta la empresa con la finalidad de llegar a un entendimiento común de la consecución de los mismos.

En el caso específico Jeshua Operador Logístico S.A.C. que su razón de ser es brindar soluciones en transporte, almacenamiento y distribución; cuyas operaciones se iniciaron en 2007, siendo su principal producto el G.L.P envasado. Creada para ahorrarle tiempo y dinero. El ámbito de acción abarca el Norte país, desde Tumbes, Talara, Sullana, Piura, Chiclayo y Trujillo, esta empresa no escapa de las organizaciones que hoy buscan su desarrollo vertiginoso dentro del mundo empresarial. Con esta investigación se buscó aportarle a la empresa con un diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos, con el fin de presentar esta investigación y facilitar su comprensión, está estructurada por los siguientes capítulos:

En el capítulo I denominado Planteamiento del Problema expone la realidad problemática, y por ende, el área de problemas sobre el que se ha seleccionado el problema central, materia de estudio, los antecedentes que se han hallado del mismo, la formulación, justificación, limitaciones, objetivos y viabilidad de la investigación.

En el capítulo II detallamos un marco teórico atribuido gracias a las fuentes de información (libros, revistas estudios diversos) ya que hasta el momento existen aún variados enfoques que no permiten una visión única.

En el capítulos III, se ha considerado el diseño metodológico de la investigación; así como la muestra considerada para este trabajo de investigación, formulación de hipótesis y técnicas para la recolección y procesamiento de datos.

En el capítulos IV, se presentan datos y referencias estadísticas sobre el estudio. Se analiza los resultados que la investigación arrojó, asimismo se especifican con claridad los hallazgos obtenidos en todo este proceso con la finalidad sistemática de brindar las oportunas recomendaciones para el bienestar de los interesados.

En el capítulo V, se ha considerado la propuesta para la implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos, siendo el objetivo principal de la presente investigación, el mismo que contribuirá a dictar lineamientos para la consecución de las actividades y de esta manera conocer con rapidez y exactitud el flujo de trabajo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La realidad empresarial a nivel mundial, en las últimas décadas en un mundo cuyo entorno cambia dinámicamente, el creciente grado de tecnología y automatización de todo tipo de actividades, han hecho que se incrementen las empresas que tienen como objeto la prestación de servicios con exigentes y eficientes diseños organizacionales orientados a lograr la plena satisfacción de sus clientes internos y externos como clave para el sostenimiento y mejoramiento de la competitividad, que permitan a sus clientes dedicar sus esfuerzos a la gestión de la actividad netamente del negocio y no desgastar sus recursos en otras actividades que le generen altos costos. (Herrera, 2007).

En el Perú, algunas empresas han creído en la necesidad de establecer manuales de procedimientos administrativos que faciliten y simplifiquen el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas para un mejor funcionamiento.

Actualmente, existen numerosas razones por las cuales las empresas nacionales que prestan servicios se han orientado hacia la adopción del enfoque por procesos a fin de adecuarse a una filosofía de calidad. Entre otros beneficios, podemos mencionar que se reducen los costos, se aumenta la productividad y se mejora la imagen externa de la empresa, permitiendo mayor participación en el mercado.

En la actualidad en la empresa JESHUA OPERADOR LOGISTICO S.A.C, no existe una vinculación de los documentos de gestión con la planificación estratégica; otro aspecto resaltar es que existen limitaciones en cuanto a las capacidades y compromiso por parte de

trabajadores para la adecuada utilización de estos documentos, que dará un alto impacto en la calidad de servicios que ofrece la empresa.

En este contexto y luego de realizar un diagnóstico situacional se ha establecido que la empresa “JESHUA OPERADOR LOGISTICO S.A.C.”, cuenta con una estructura organizacional funcional que muestra características propias de este tipo de organización como son:

- Jefes funcionales
- Departamentos especializados
- Divisiones funcionales precisas
- Jerarquía para coordinar y controlar

Así mismo, se determinó que la empresa en estudio no cuenta con un manual de procedimientos administrativos. Y en este contexto se plantea la necesidad de manejarse por medio de un sistema de gestión por procesos que le permita a la empresa ser más competitiva, sin dejar de tomar en cuenta la capacidad de adaptación de la organización del trabajo, dado que se requiere un nuevo pensamiento que permita entender sistemas, como sus relaciones e interacciones.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la situación actual de la gestión de la empresa “JESHUA OPERADOR LOGISTICO S.A.C” generada por la ausencia de un manual de procedimientos administrativos y operativos que limitan ejecutar de manera eficiente las actividades administrativas?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿De qué manera la falta de un manual de procedimientos administrativos limita el funcionamiento de la empresa?

- ¿Cuáles son los aspectos internos que viabilizan la implementación de un manual de procedimientos administrativos?
- ¿Qué beneficios se logrará con la elaboración e implementación del manual de procedimientos administrativos?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General:

Elaborar un manual de procedimientos administrativos para el mejor funcionamiento de la empresa “JESHUA OPERADOR LOGISTICO S.A.C.”, y permita viabilizar la gestión y la toma de decisiones en forma oportuna.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de la empresa en las diferentes áreas.
- Caracterizar los aspectos internos que hacen viable la implementación de un manual de procedimientos administrativos.
- Establecer los beneficios generados con la elaboración e implementación del manual de procedimientos administrativos en la empresa.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la competencia y al mundo globalizado en el que vivimos, las empresas en la actualidad deben introducirse en estrategias que estén dirigidas a optimizar los procedimientos administrativos, que representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas.

El manual de procedimientos administrativos busca mejorar la eficacia y eficiencia de cada proceso, eliminando los frecuentes procedimientos verbales y estableciendo actividades que ejecuta cada área, y que servirá como guía y herramienta de soporte para la organización, ya que contiene información ordenada y sistemática, de manera tal que permita tomar decisiones acertadas.

El manual de procedimientos administrativos facilitará una evaluación continua y permanente que permitirá conocer el nivel de desempeño de la empresa y así tomar decisiones acertadas cumplimiento de los objetivos y una visión de mejora continua.

El aporte del presente estudio queda representado en que la empresa contará con un documento técnico normativo de gestión, que contendrá el inventario, flujogramas, asimismo quedará como material de consulta para los estudiantes interesados en el tema.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

Dificultad en seleccionar y coordinar personalmente fecha y hora con los trabajadores de la empresa “JESHUA OPERADOR LOGISTICO S.A.C.” ya que ésta realiza la tercerización a la compañía “REPSOL”, por lo que, los trabajadores generalmente realizan sus funciones fuera de la ciudad.

1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Efectuada la investigación se determina que el estudio es viable, puesto que la encargada del tema tiene conocimiento de toda la información de la empresa. Adicional a esto la empresa en estudio se encuentra preparada y dispuesta apoyar con recursos económicos para el desarrollo y diseño del manual de procedimientos administrativos, ya que existe la disponibilidad de los directivos en brindar facilidades para las reuniones de coordinación con los trabajadores involucrados en los diferentes procedimientos que se diseñarán.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

BENALCAZAR Y JAIME, HERRERA SALINAS (2010), “Manual de Procedimientos Administrativos para el Colegio Nacional Ibarra de la Ciudad de Ibarra”, Ecuador.

Este trabajo de investigación tuvo como propósito diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos, ya que el personal que labora en la institución no tenían claras las actividades y la secuencia ordenada que hay que seguir para cumplir de una manera eficiente y eficaz las metas y objetivos planteados por el Colegio. Por lo tanto, este trabajo es un conjunto sistemático de datos e información cualitativos que permite obtener como resultado final el Manual Procedimientos Administrativos para el Colegio Nacional Ibarra, el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo de la Institución ya que en este se detalla las funciones que cada empleado y trabajador debe desempeñar en su respectivo departamento y, además, los procesos que se deben seguir para el cumplimiento de las mismas, logrando que se ahorren recursos ya que se evita la pérdida de tiempo y en muchas ocasiones la duplicidad de funciones en el personal. Para todo esto se realizaron encuestas al personal administrativo, padres de familia y estudiantes, utilizando la fórmula estadística del cálculo de la muestra y entrevista a los directivos, logrando tener buena información para el desarrollo del trabajo y proponiendo las soluciones más acertadas que se plasman en el presente trabajo de grado. Con todo esto, se pudo manifestar que los mencionados egresados si cumplieron con el objetivo propuesto al inicio del trabajo de investigación, y que fue entregar a la institución una herramienta indispensable para el normal desarrollo de las actividades y que además facilite el cumplimiento de las metas del Colegio.

RODRÍGUEZ ZAMBRANO, ZAMBRANO BASURTO (2011), Manual De Procedimientos Administrativos para el Óptimo Funcionamiento de la Terminal Terrestre “Quinche J. Félix” de la Ciudad de Calceta”, Ecuador.

La investigación se realizó en el Terminal Terrestre ubicado en la ciudad de Calceta. El propósito de esta consistió en la elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos para el óptimo funcionamiento del Terminal Terrestre Quinche J. Félix, para ello, fue necesario la determinación de los procesos actuales del sistema administrativo de la institución, se estableció el nivel de satisfacción y preferencia de la población, se elaboró los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento óptimo de la institución, y finalmente se socializó el manual a los funcionarios. La investigación se justificó, por cuanto, la entidad carecía de una herramienta que les permitiera conocer en base a un documento, la estructura de los procesos administrativos. En el trabajo de investigación se utilizaron métodos de investigación científica, como el de campo, que permitió observar y detectar como se llevan los procesos administrativos, la investigación bibliográfica y el método histórico que permitió conocer la evolución administrativa de la institución. Concluyendo que existían procesos, los cuales se cumplen por la necesidad de la institución, aunque no se encuentre dentro de una normativa, y se elaboró un manual de procedimientos con un diseño de fácil utilización y comprensión, que brinde el conocimiento de las funciones, finalmente se determinó la sociabilización de éste manual a funcionarios y empleados del Terminal Terrestre Quinche J. Félix.

MORENO REYES (2012), “Diseño de un Manual De Procedimientos para la ejecución de fondos del proyecto FESC – FUNIAT

En auditoría financiera al primer año de ejecución del “Proyecto de Fortalecimiento Institucional en defensa de los derechos laborales de los trabajadores del sector comunicaciones Nicaragua” ejecutado por la federación Enrique Schemidt Cuadra, con financiamiento de” Fundación Internacional de Apoyo a los Trabajadores FUNIAT”, se hicieron numerosas observaciones sobre las debilidades de control interno en los pagos realizados así como la parte de consistencia en la aplicación de políticas contables y administrativas.

Para reducir los riesgos asociados con estas debilidades de Control Interno elaboramos una propuesta de Manual de Procedimientos Administrativos que especificara los lineamientos metodológicos mínimos para asegurar una ejecución transparente de los fondos recibidos para el desarrollo del proyecto, así como definir de manera uniforme las políticas aplicables a tales procedimientos.

Para el desarrollo de esta propuesta de Manual de Procedimientos utilizamos el modelo COSO como marco de control interno de referencia y se aplicó una metodología de entrevistas abiertas para recopilar la información necesaria para el diseño de los procedimientos propuestos.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

ORTIZ GIL, (2013), “Elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes para contrataciones estatales para la empresa “Laboratorios del Sur S.A.”

Mediante el proyecto se comprueba que la elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes para contrataciones estatales permite generar expedientes que contienen propuestas técnicas y económicas que cumplen adecuadamente con los parámetros de evaluación de las instituciones estatales, lo cual permite una mejora en la productividad del área de ventas de la empresa “Laboratorios del Sur” impactando positivamente en los resultados económicos de la misma.

De este modo, se llega a la conclusión de que el presente proyecto genera beneficios muy importantes que no pueden ser desaprovechados por la empresa.

2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES

FARFAN TORRES LAURA (2013), “Diseño de Implementación de un Manual de Procedimientos y Funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa “Inversiones Rosita E.I.R.L.”.

Según el diagnóstico aplicado en este trabajo de investigación realizado en la empresa “Inversiones Rosita E.I.R.L.” y, luego de elaborar los análisis de la eficacia del cumplimiento de las tareas y de tiempo promedio de las actividades se concluyó que la eficacia de los trabajadores en el cumplimiento de las tareas se ha incrementado como también el tiempo promedio de ejecución de actividades ha disminuido de acuerdo a los resultados del tratamiento estadístico efectuado luego de haber concluido la investigación, con lo cual se demuestro la

hipótesis general: Mediante la aplicación del manual de procedimientos y funciones se mejorará el desempeño del personal.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es un medio escrito que sirve para registrar y dar información clara respecto a un actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir para lograr los objetivos específicos, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño; lo anterior significa que este documento contiene los pasos a seguir para realizar una o más funciones, basándonos en la explicación que da Susan Diamond (1983) en su libro “Como preparar manuales administrativos”

Para Franklin (2009) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

DuhatKizatus Miguel A (2007). Define como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

Se considera al manual de procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización. Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible para

guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan.

Gómez Ceja (1997) lo describe así “El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”.

A) Elementos de los procedimientos administrativos

Chiavenato (1995) expone que los procedimientos administrativos están formados por tres elementos:

Unidad Orgánica: es el lugar o ámbito donde se inicia, circula y finaliza el procedimiento administrativo.

Formulario: Es un documento que contiene impreso los datos fijos, ubicados proporcionalmente en cuanto a espacio o líneas, con la finalidad de que en él se inserten datos variables y obtengan de ellos información en forma breve y ordenada; permite formalizar todas las operaciones que se realizan en la organización.

Tareas Administrativas: Esta referida a la participación que tiene cada tarea o maquina en un formulario, cuando este llega a una unidad que interviene de acuerdo a la secuencia.

B) Ventajas de los manuales

Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.

- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

C) Las desventajas del manual son:

- El costo de su elaboración por lo general es muy elevado.
- Un manual mal elaborado entorpecería el trabajo.
- No deben ser elaborados en forma muy escueta ni estar muy detallados.
- Nunca aparecerán todos los procedimientos.
- Deben de ser actualizados constantemente.

D) Beneficios de los manuales:

Según Pino, A. (1998) En su Trabajo de Grado describe los siguientes beneficios que consisten en:

- Aumento del rendimiento laboral.
- Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

E) Metodología Para Desarrollar manuales de procedimientos

La elaboración del Manual de Procedimientos, representa una ardua labor y sobre todo muy minuciosa, al desmembrar de manera detallada la función de la unidad administrativa y plasmarla en un medio escrito, lo cual implica diseñar una metodología mínima que nos ayude a su elaboración en el menor tiempo posible. En este orden, el manual deberá de estar conformado

por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de las unidades o entidades de la empresa.

Recopilación de datos:

Con esta función de recopilación de datos se comparten conocimientos, se difunden y preservan prácticas de la organización, otorga consistencia en las acciones implementadas, permitiendo de esta forma conocer el funcionamiento de la unidad de trabajo, permite conocer su operación con fines de evaluación, control, supervisión, dirección, administración, ejecución y organización, de igual forma es de gran contribución para el análisis de los procedimientos para su mejora, ayuda a identificar responsabilidades, favoreciendo de esta forma la medición de los resultados, contribuye a definir los flujos eficientes de trabajo, generando así información básica para la toma de decisiones.

Las técnicas que usualmente utilizan para recabar la información necesaria son:

La investigación documental: Se encuentra referida a realizar investigación en los archivos de las diversas dependencias de la administración o departamento, ubicando e identificando los escritos que sean necesarios para la realización de las funciones de la dependencia o entidad, tales como manuales, boletines, comunicaciones formales, circulares, registros, entre otros, y que obviamente contengan datos que sean de importancia.

La Investigación de Campo: Esta referida a la aplicación de las siguientes técnicas:

Entrevistas: Es la comunicación de forma verbal entre dos o más personas, en la que uno hace la función de entrevistador y otro como entrevistado; para este fin es necesario realizar reuniones con el personal directivo del área y con el personal que opera de manera directa los procedimientos. Con los primeros niveles de entrevista deberán de hacerse con carácter normativo, tratando de obtener las estrategias y las políticas de acción, que sean de utilidad para los estudios que se practiquen. El personal operativo otorgará información sobre cómo se harán o realizarán las cosas y de ahí determinar cómo funcionan. Para efectos de las entrevistas se deberá tener bien identificado el objetivo.

Cuestionarios: Su aplicación es en los niveles directivos como en los operativos, buscan principalmente obtener un análisis del proceso, y en primer término con el análisis específico de cada actividad. Esta actividad nos permitirá contar con un respaldo de la información que sea recopilada.

La Observación: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar la información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental en todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Es la técnica más utilizada en el desarrollo de las investigaciones, por su fácil aplicación y efectividad.

Análisis de la Información

Constituye una de las partes más importantes para la elaboración de los manuales, pues precisamente aquí es donde se aclara y diseña el procedimiento, que posteriormente será plasmado en papel, esto procurando siempre asegurarse de que los datos recabados sean relevantes, precisos y sobre todo representativos.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de estas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función.

La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- Las claves de los formatos, cédulas u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

F) Diseño para elaborar el manual de procedimientos

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

Preparación del Proyecto:

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

Propuesta técnica, (que debe de incluir):

- Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar. Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.

Objetivos: Logros que se pretenden alcanzar.

- Acciones: Iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
- Resultados: Beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/ o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- Alcance: Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.
- Recursos: Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: Estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos.
- Información complementaria: Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Encuesta:

Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas. También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos. Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación.

La entrevista:

Consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientada a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

Tener claro el objetivo: Para cubrir este aspecto, se recomienda preparar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar. Esta guía puede operar a manera de marco de trabajo para que, al término de la misma, se pueda verificar si se ha obtenido la información requerida. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: Esta etapa consiste en asignar responsabilidades y determinar las áreas a investigar. Concretar previamente la cita: es importante que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

Clasificar la información que se obtenga: Esta fase implica diferenciar la situación real de la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

2.2.2. MANUAL

Múnera (2002), “Es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización”.

DuhatKizatus Miguel A (2007). Lo define como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

ContinoloG . (2002). Lo conceptualiza como: " Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".

Según Gómez (1993) (op.cit) Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivo:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

Para **González (2007)**, define los siguientes objetivos de los manuales administrativos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización)

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos)
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

A) Estructura de un manual:

- Identificación
- Índice o contenido
- Prólogo y/o introducción
- Objetivos de los procedimientos
- Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos
- Responsables
- Políticas o normas de operación
- Procedimiento (descripción de las operaciones).
- Formulario de impresos.
- Diagramas de flujo.
- Glosario de términos

2.2.3. PROCEDIMIENTOS

Se definen como planes, en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Prieto (1997), "Es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera".

Según Melinkoff (1990), "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores"

Gómez (1993) señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".

2.2.4. FLUJOGRAMA O FLUXOGRAMA

A) Definición del flujograma.

Según Gómez Cejas, Guillermo (1997); El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

Según Chiavenato Idalberto (1993); El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Según Gómez Rondón Francisco (1995); El Flujograma o Diagrama de Flujo, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

B) Importancia de los flujogramas:

Según Gómez Cejas, Guillermo(1997); el flujograma es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este, el flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de

información de un procedimiento. En la actualidad los flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier métodos y sistemas.

Según Chiavenato, Idalberto (1993); es importante los flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo esta equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

Según Gómez Rondón, Francisco (1995); los flujogramas o diagramas de flujo son importantes para el diseñador porque le ayudan en la definición formulación, análisis y solución del problema. El diagrama de flujo ayuda al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar esas etapas, con el fin, tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.

C) Características del flujograma:

-Según, Gómez Cejas, Guillermo. (1997):

Sintética: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.

Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.

De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

-Según, Chiavenato, Idalberto (1993):

Permitir al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.

Dar las bases para escribir un informe claro y lógico.

Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

Según Gómez Rondón, Francisco (1995):

De uso, permite facilitar su empleo.

De destino, permite la correcta identificación de actividades.

De comprensión e interpretación, permite simplificar su comprensión.

De interacción, permite el acercamiento y coordinación.

De simbología, disminuye la complejidad y accesibilidad.

De diagramación, se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados.

D) Simbología para la elaboración de diagramas de flujos:

Los Flujogramas utilizan un conjunto estándar de símbolos, mostrando las actividades en secuencia y los puntos de decisión que ocurren en un proceso. Indican el tipo de actividad, tarea o disyuntiva de la que se trata; no obstante, dentro de cada símbolo se incluirá una concisa leyenda que exprese la concreción de tal tarea, actividad o disyuntiva.

DEFINICIONES DE SÍMBOLOS

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o Finalización	Use esta forma para el primer y último paso de un proceso.
	Proceso	Esta forma representa un paso del proceso.
	Actividad	Representa la realización de una actividad, relativa a un procedimiento.
	Subproceso	Use esta forma para un conjunto de pasos que se combinan para crear un subproceso que está definido en otro lugar, a menudo en otra página del mismo dibujo.
	Documento	Esta forma representa un paso que da como resultado un documento.
	Datos	Esta forma indica que hay información que está entrando desde afuera en el proceso o saliendo de él. Esta forma también se puede usar para representar los materiales y a veces se denomina forma de entrada y salida.



Referencia a otra página

Cuando se coloca esta forma en la página de dibujo, se abre un cuadro de diálogo en el que se puede crear un conjunto de hipervínculos entre dos páginas de un diagrama de flujo o entre una forma de subproceso y una página de diagrama de flujo independiente que muestra los pasos en dicho subproceso.



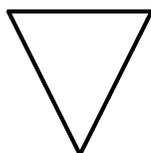
Disco Magnético

Indica información para la base de datos



Repetición

Indica la repetición de cualquier paso dentro del procedimiento.



Archivo (archivar/desarchivar)

Representa tareas relacionadas con el archivo de documentos. Este símbolo tiene dos excepciones respecto a los demás: Posee un doble significado, el cual se logra invirtiendo la posición del triángulo:



Si la base del triángulo se ubica en la dirección de la que la línea proviene significa 'archivar'.

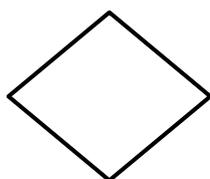
Si por el contrario, es el vértice el que se ubica en la dirección de la que proviene la línea, significa 'sacar de archivo'.



Multidocumento

Documentos estándares acompañados de Anexos

Decisión

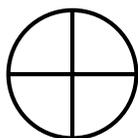


Se utiliza para representar una condición. Normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple. El rombo además especifica que hay una bifurcación.



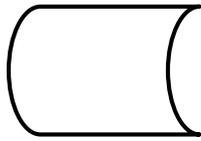
Conector de actividades tipo "Y"

Se utiliza para enlazar actividades consecutivas de tipo no excluyente, de modo que se puedan adelantar simultáneamente o la vez, puede seguir varias vías según lo desee.



Conector de actividades tipo "O"

Se utiliza para enlazar actividades consecutivas de tipo excluyentes, sólo se puede seguir una vía según sea el caso.

**Datos Almacenados**

Representa toda la información cuyo registro no queda en medio físico pero queda registrada en bases de datos o en los sistemas de información utilizados.

**Transporte**

Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.

E) Elaboración del diagrama de flujo:

El diagrama de flujo debe ser realizado por un equipo de trabajo en el que las distintas personas aporten, en conjunto, una perspectiva completa del proceso, por lo que con frecuencia este equipo será multifuncional y multijerárquico.

- Determinar el proceso a diagramar.

Definir el grado de detalle. El diagrama de flujo del proceso puede mostrar a grandes rasgos la información sobre el flujo general de actividades principales, o ser desarrollado de modo que se incluyan todas las actividades y los puntos de decisión. Un diagrama de flujo detallado dará la oportunidad de llevar a realizar un análisis más exhaustivo del proceso.

Identificar la secuencia de pasos del proceso. Situándolos en el orden en que son llevados a cabo.

Construir el diagrama de flujo. Para ello se utilizan determinados símbolos. Cada organización puede definir su propio grupo de símbolos.

F) Tipos del flujograma:

Según Gómez Cejas, Guillermo (1997):

Formato Horizontal: En el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.

Formato Panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual permite explicar diferentes conceptos que a lo largo del presente trabajo son mencionados y requieren una definición puntual, que permita entender de una manera clara el desarrollo del trabajo.

ACTIVIDADES:

Son las acciones de carácter económico, administrativo y de producción ejecutada en la empresa, normalmente involucrada en procesos decisorios dirigidos a alcanzar los objetivos de la organización. Su identificación sirve de base para el mejoramiento de la gestión y su evaluación permanentemente, con el objeto de mejorar la marcha de la organización.

ADMINISTRACION:

Es el proceso mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevarán a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales.

EMPRESA:

Las organizaciones empresariales, presentan una estructura orgánica flexible y dinámica, lo que permite una interrelación entre los diferentes componentes que la conforman; dando como resultado, una mejor adaptación a los cambios que se presentan diariamente y que afectan el entorno empresarial por efectos de la globalización.

ENCUESTA:

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

ENTREVISTA:

Se puede comenzar definiendo el concepto de entrevista como un acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas. La entrevista es una de las formas más comunes y puede presentarse en diferentes situaciones o ámbitos de la vida cotidiana.

CENSO:

Es un encuentro de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

FLUJOGRAMA:

Grafica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo.

FORMULARIO:

Es una pieza de papel que contiene datos y espacios en blanco para registrar información variable, el cual tendrá diferente utilización según el área funcional a la cual pertenezca. Puede considerarse también como un instrumento de trabajo cuyo objetivo es trasportar información para simplificar y facilitar el desarrollo de los procedimientos administrativos.

GESTIÓN:

Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.

MANUAL ADMINISTRATIVO:

Se considera un manual administrativo, aquel cuerpo sistemático de información que contiene indicaciones básicas sobre la manera en que el personal de una empresa, desarrolla conjunta y separadamente el trabajo que se le ha asignado en forma escrita, creado con el fin de dar a conocer a la dirección la forma de desarrollar las funciones y actividades de manera ordenada y secuencial con el propósito de obtener los objetivos previamente establecidos.

OBJETIVOS:

Son los fines que se esperan lograr en un tiempo determinado; deben ser medibles, verificables y de fácil comprensión.

ORGANIGRAMAS:

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura de las organizaciones. La finalidad de éstos puede ser según el caso informativa o analítica. Los organigramas sirven en primer lugar como medio capaz de proporcionar información de base sobre la estructura de la organización, poseen desde este punto de vista la rapidez y eficacia informativa propia de las representaciones gráficas en general.

PROCEDIMIENTO:

Es la descripción de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso e incluyen el qué, el cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea, involucrando el alcance, las normas y los elementos técnicos entre otros.

PROCESO:

Es un conjunto de fases o etapas secuenciales e interdependientes que agregan valor a unos elementos de entrada para suministrar un resultado a un usuario externo o interno.

RESPONSABILIDAD:

Se establece una responsabilidad en los casos de pérdida, daño o deterioro de bienes o dinero por causas distintas al desgaste natural, que se encontraban a cargo de servidores públicos o contratistas.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACION

El diseño de la investigación es de tipo mixto, ya que implica la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos así, como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.(Hernández, Sampieri y Mendoza, 2008).

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es aplicada, porque los resultados obtenidos en el tema de investigación, podrán ser utilizados por la empresa en el desarrollo de sus labores y funciones.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental - transversal, ya que los fenómenos observados fueron tomados tal como se dan en su contexto natural, además, es de tipo descriptivo ya que el fin de estudio es describir los procesos que lleva a cabo la empresa.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

La empresa “JESHUA OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C.” cuenta con 85 colaboradores de los cuales 16 son administrativos, y 69 operativos.

3.4.2. MUESTRA

En el presente trabajo la población es reducida por lo que se consideró en su totalidad , es decir, no se extrajo muestra. Estuvo constituida por todos los trabajadores presentes en el día que se aplicó el instrumento, encuestando así a 69 empleados.

3.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.5.1. Hipótesis General

Las condiciones actuales de la gestión de la empresa “JESHUA OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C.”, limitan la ejecución eficiente de las actividades administrativas

3.5.2. Hipótesis Específicas

H1. La inexistencia de un manual de procedimientos contribuye a un desarrollo ineficiente en el desarrollo de las actividades, generando duplicidad de funciones, tardanzas en los pedidos.

H2. Existen aspectos internos que hacen viable la implementación de un manual de procedimientos.

H3. La elaboración e implementación del manual de procedimientos administrativos mejora gestión de la empresa.

3.6 VARIABLES

3.6.1 Operacionalización de variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION					
OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES
Elaborar un manual de procedimientos administrativos para el mejor Funcionamiento de la empresa “Jeshua Operador Logístico S.A.C.” y permita viabilizar la gestión y la toma de decisiones en forma oportuna.	GESTION DE LA EMPRESA	Es el grado en el uso de los recursos para cumplir con los objetivos empresariales diseñados, buscando optimizar los procesos por cada área de gestión de la organización mediante la planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales.	Es la actividad empresarial que busca a través de personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de la empresa.	Diagnóstico de la situación actual	Funciones actuales Normas y procedimientos Objetivos, misión, visión y valores Políticas Control Disponibilidad de recursos Viabilidad
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal administrativo y operativo.	Es un documento en el cual se indican las actividades a ser cumplidas y la forma en que las mismas deberán ser realizadas	Funciones	Supervisión Directrices Entrenamiento

3.7. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1 Descripción de los instrumentos

Para este proceso de investigación se requiere del uso de diversas técnicas que permitan obtener toda la información o datos que se requiere para el desarrollo del mismo. Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo del siguiente trabajo son las siguientes:

- **Entrevistas estructuradas:** Con esta técnica se entrevistó al gerente y administrador de la empresa, en donde respondieron a una serie de preguntas elaboradas con anticipación.

Para del Rincón, Latorre, Sans (1995). La entrevista estructurada se refiere a una situación en la que un entrevistador pregunta a cada entrevistado una serie de interrogantes preestablecidos con una serie limitada de categorías de respuesta.

Cuestionarios: Se aplicó un cuestionario a todo el personal con la finalidad de poder determinar recopilar toda la información que se necesita. Según Hernández Sampieri (2002), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (p. 391).

La observación directa: Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa ya que el investigador puede evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea a la empresa, debido al hecho de la carencia de un manual de procedimientos administrativos.

Según Sabino, C. (1997), Señala que: "La observación directa es aquella a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social". (p. 134).

3.7.2 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Según Sampieri (1998), “La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243).

La validez del contenido del instrumento que se utilizó en esta investigación se obtuvo a través del criterio, la cual establece la validez del instrumento de medición al compararla con

algún criterio externo que pretende medir lo mismo. El investigador construye el instrumento de medición, lo aplica y lo compara con algún criterio externo o estándar, es decir con la aplicación de un instrumento ya validado.

En relación con la confiabilidad, Arias (1999), señala que “ se refiere a la exactitud de la medición”. Es decir, la confiabilidad está referida a la precisión y consistencia con que el instrumento de recolección de datos puede medir los rasgos a considerar.

El instrumento fue evaluado en su confiabilidad, utilizando para ello, el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach; éste reportó un valor de 0.912, que cae dentro de un rango de alta confiabilidad, lo que garantiza la aplicación del instrumento.

3.7.3 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se procedió al análisis de la información. En el caso del cuestionario aplicado a los colaboradores, éste se sistematizó utilizando el programa estadístico IBM SPSS 22.0, en el cuál se generaron las tablas de frecuencia don sus respectivos indicadores porcentuales. El análisis de los resultados se realizó solo a nivel descriptivo, por la naturaleza de la investigación; éste análisis proporcionó los elementos básicos de diagnóstico para la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos.

En cuanto al segundo instrumento, la guía de entrevista a los funcionarios, los resultados solo se describieron en forma literal, permitiendo complementar los resultados del primer instrumento.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se aplicó dos instrumentos de recolección de datos; un cuestionario y guía de una entrevista estructurada. Con el primero se recogió información de los colaboradores sobre el la gestión actual de la empresa la que permitió realizar diagnosticar su situación actual; el segundo instrumento, aplicado a los funcionarios de la empresa, permitió evaluar las condiciones internas para la implementación del manual de procedimientos administrativos. Ambos instrumentos fueron validados utilizando el criterio de “Juicio de expertos”, los que con sus sugerencias permitieron elaborar el documento final. El primer instrumento además fue evaluado en su confiabilidad, utilizando para ello, el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach; éste reportó un valor de 0.912, que cae dentro de un rango de alta confiabilidad, lo que garantiza la aplicación del instrumento.

El primer instrumento fue estructurado en escalas de Likert, con cinco alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, a las que se les asignó los valores del 1 al 5.

Los resultados de la aplicación de ambos instrumentos se presentan en este capítulo, en apartados, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA EN LAS DIFERENTES ÁREAS.

Tabla 1: DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES ACTUALES QUE REALIZAN LOS COLABORADORES DENTRO DE CADA AREA

Funciones	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
¿Se presentan problemas con la manera de cómo se realizan las funciones en su Área?	12	17.4%	15	21.7%	33	47.8%	8	11.6%	1	1.4%
¿Le hacen conocer sobre sus funciones establecidas en el Manual de Organización de Funciones (MOF)?	8	11.6%	18	26.1%	16	23.2%	11	15.9%	16	23.2%
¿Le hacen conocer las funciones que realiza la gerencia?	24	34.8%	9	13.0%	16	23.2%	16	23.2%	4	5.8%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La tabla anterior indica que el sólo el 39.1% de colaboradores considera que en su área prácticamente no se presentan problemas sobre la forma como se realizan las funciones, a diferencia del resto, que considera que los presentan problemas a veces o siempre. Los resultados también indican que sólo al 39.1% se le hace conocer sus funciones establecidas en el manual de organización de funciones, mientras que las funciones que realiza la gerencia, solo lo conoce el 29%.

Los resultados dejan en claro que si bien para un grupo importante no se presentan problemas con la forma como realizan sus funciones, sin embargo, la mayoría deja en claro que éstos se presentan a veces o siempre; la presencia de problemas, por más pequeños que sean, pueden

entorpecer el desempeño de los trabajadores, generando retrasos o ineficiencia en las actividades de la organización.

El estudio también indica que Muchos de los encuestados desconocen si sus funciones están establecidas en algún tipo de manual de procedimientos; este desconocimiento deja en claro que la organización o no cuenta con un instrumento que guie las labores de la empresa, o no los hace conocer a sus colaboradores. Es importante en toda organización moderna contar con instrumentos que ayuden a establecer normas y políticas que ayuden a controlar mejor las actividades y las funciones del personal, y sobre todo, para evitar duplicidad de funciones y problemas entre dicho personal.

Las funciones que realiza la gerencia, tampoco son dadas a conocer a la mayoría, lo que demuestra que no hay un documento que guie a los colaboradores en las labores gerenciales; el conocimiento de este tipo de funciones es importante para conocer hacia donde apunta la gestión, cuáles son sus objetivos y metas y si los trabajadores contribuyen a su logro. Una empresa que quiere crecer y desarrollarse en el mercado, requiere de la participación conjunta de todos sus integrantes, a fin de tomar las mejores decisiones.

Tabla 2: DIAGNÓSTICO DE ASPECTOS RELACIONADOS AL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, OBJETIVOS, MISIÓN, VISIÓN, VALORES INSTITUCIONALES Y POLÍTICAS DE LA GERENCIA

Aspectos	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
¿Están expresadas por escrito las normas y Procedimientos Administrativos de cómo realizar las actividades de su Área?	12	17.4%	15	21.7%	33	47.8%	8	11.6%	1	1.4%
¿Se le mantiene informado sobre las normas y procedimientos administrativos dentro de la empresa?	11	15.9%	13	18.8%	15	21.7%	19	27.5%	11	15.9%
¿Se le mantiene informado sobre los objetivos, misión, visión y valores institucionales?	9	13.0%	5	7.2%	22	31.9%	20	29.0%	13	18.8%
¿Se informa a los colaboradores sobre las políticas de la gerencia?	15	21.7%	15	21.7%	22	31.9%	8	11.6%	9	13.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El estudio deja en claro que solo para el 13%, están expresadas por escrito las normas y procedimientos administrativos de cómo realizar las actividades de su área; aunque la cifra de colaboradores que considera que se los mantiene informados sobre las normas y procedimientos administrativos dentro de la empresa es mucho mayor, 43.4%. Una cifra similar, 47.8%, también indica que se los mantiene informado sobre los objetivos, misión, visión y valores institucionales. En cambio las políticas de la gerencia, prácticamente no son transmitidas a los colaboradores; sólo el 24.6%, considera que si se les informa, en cambio la gran mayoría refiere que se los informa a veces, o nunca reciben dicha información.

Es importante tener en cuenta que muchas de las normas no se encuentran plasmadas en ningún manual, y solo se difunde de forma oral a determinados trabajadores; es más, muchos de ellos avalan la existencia de tales normas por consideración y respeto a la autoridad y a los valores de la institución, y no porque estén escritas para su debida difusión.

Los resultados dejan en claro la necesidad urgente de contar con un instrumento que contenga las normas y procedimientos que guíen el funcionamiento de la empresa y que además sea de pleno conocimiento de todos los trabajadores. Éstos tienen que coadyuvar al desarrollo de la organización para lo cual todos deben mirar en la misma dirección; es importante por lo tanto que todos los miembros de la organización conozcan todo el funcionamiento de la organización, que sepan hacia donde se dirige la empresa y cuáles son las políticas para lograr sus metas.

Tabla 3: DIAGNÓSTICO DEL CONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Procesos	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
¿La gerencia realiza supervisiones frecuentes sobre los procesos administrativos?	7	10.1%	9	13.0%	26	37.7%	17	24.6%	10	14.5%
¿Los procedimientos formales establecidos para realizar las actividades de la empresa se cumplen?	6	8.7%	5	7.2%	18	26.1%	24	34.8%	16	23.2%
¿Los procedimientos administrativos que realiza la gerencia están de acuerdo con las necesidades de la empresa?	6	8.7%	4	5.8%	20	29.0%	22	31.9%	17	24.6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

En cuanto a los procesos administrativos, el estudio da cuenta que las supervisiones por parte de la gerencia, sobre los procesos administrativos, no son tan frecuentes; solo el 39.1%, indica que si se realizan dichas supervisiones. Los resultados indican también que el 58% de los colaboradores considera que los procedimientos formales establecidos para realizar las actividades en la empresa, se cumplen. Una cifra similar, 56.5%, además indica que los procedimientos administrativos que realiza la gerencia están de acuerdo con las necesidades de la empresa.

El estudio da cuenta que para gran parte de los colaboradores, la gerencia prácticamente no realiza supervisiones frecuentes sobre los procesos administrativos. Las supervisiones son importantes porque ayudan a controlar y detectar los posibles problemas que se generan en los procesos que se desarrollan en la organización; ayudan a establecer criterios de la forma como se debe proceder y a fijar los requisitos indispensables en todas las actividades administrativas. Por otro lado, el cumplimiento de los procedimientos formales para realizar las actividades de la empresa, permite que la empresa mantenga orden en todos los procesos, que cuente con información sobre la aplicación de las normas y procedimientos y sobre las posibles desviaciones dentro de su núcleo de operaciones; es más, permite comprobar si los procedimientos administrativos se realizan de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Tabla 4: DIAGNÓSTICO DEL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS, FÍSICOS Y MATERIALES

Recursos	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
¿El personal de la empresa es capacitado y adiestrado para mejorar su desempeño laboral?	5	7.2%	6	8.7%	12	17.4%	21	30.4%	25	36.2%
¿Se aprovechan los recursos humanos y técnicos para mejorar su desempeño?	10	14.5%	4	5.8%	24	34.8%	18	26.1%	13	18.8%

¿La forma como realiza sus actividades permite realizar las entregas a tiempo?	1	1.4%	7	10.1%	21	30.4%	23	33.3%	17	24.6%
¿Se registran retrasos en las principales actividades de la empresa?	8	11.6%	17	24.6%	21	30.4%	13	18.8%	10	14.5%
¿Se registra apropiadamente la información relacionada a sus actividades en la empresa?	8	11.6%	4	5.8%	28	40.6%	15	21.7%	14	20.3%
¿Se utilizan procedimientos de trabajo adecuados que permitan minimizar errores?	6	8.7%	7	10.1%	22	31.9%	21	30.4%	13	18.8%
¿Cuenta con recursos físicos y materiales a tiempo para facilitar la ejecución de sus tareas?	6	8.7%	2	2.9%	14	20.3%	32	46.4%	15	21.7%
¿Existe coordinación entre el personal de las diferentes áreas para realizar las actividades?	8	11.6%	8	11.6%	17	24.6%	22	31.9%	14	20.3%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

En cuanto al manejo de recursos, el estudio indica que el 66.6% de colaboradores considera que son capacitados y adiestrados para mejorar su desempeño; el 57.9% de ellos también indica que se aprovechan los recursos humanos y técnicos para mejorar su desempeño.

Los resultados muestran además que solo el 33.3% de colaboradores coincide en que la forma como se realizan las actividades, permite realizar las entregas a tiempo; esta situación, en opinión del 44.9%, genera retrasos en las principales actividades de la empresa.

En cuanto al registro de la información de las actividades que realizan los colaboradores en la empresa, el 42%, considera que ésta se hace de manera apropiada; en tanto que el 49.2% también considera que se utilizan procedimientos de trabajo adecuados para minimizar errores.

El estudio también indica que el 68.1% considera que cuentan con los recursos físicos y materiales a tiempo para facilitar la ejecución de sus tareas, mientras que el 52.2%, refiere que existe coordinación entre el personal de las diferentes áreas para realizar las actividades.

Si bien la capacitación se hace palpable en la mayoría de colaboradores, hay un grupo importante que no concuerda con dicha opinión y que por consiguiente carece de capacidades básicas para desarrollar sus labores. Aun cuando este grupo tenga mucha voluntad para realizar sus tareas, sin embargo, podría tener dificultades y por consiguiente frenaría el desarrollo de la empresa; estas dificultades podrían incrementarse si la empresa, a pesar de contar con los recursos humanos y técnicos, no los usa adecuadamente para mejorar el desempeño del trabajador.

La forma como se viene desarrollando las actividades, es otro de los problemas encontrados; la mayoría coincide en que éstas no permiten realizar las entregas a tiempo, situación que se agrava porque mayormente no se registran los retrasos de las actividades de la empresa y tampoco se registra apropiadamente la información relacionada a las actividades que realizan los trabajadores. Estos resultados muestran nuevamente la problemática que tiene la estructura organizativa de dicha empresa; los incidentes ocurridos, sean significativos o no, deben ser registrados con el fin de tomar las medidas correctivas más adecuadas; esta información es clave para que los directivos tomen decisiones oportunas e importantes para su desarrollo.

El estudio también da cuenta que muchos de los colaboradores consideran que en la organización no se utilizan procedimientos adecuados para minimizar los errores, no existen recursos físicos y materiales para facilitar las tareas, y no existe coordinación entre el personal de las diferentes áreas para realizar las actividades que les competen. No existe un sistema que permita contar con procedimientos “libres de errores” que garanticen un servicio de calidad.

Aspectos internos que hacen viable la implementación de un manual de procedimientos administrativos.

4.2. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS COLABORADORES

Tabla 5: ASPECTOS QUE LOS TRABAJADORES CONSIDERAN IMPORTANTES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Aspectos	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
¿Considera usted que el uso de un Manual de Procedimientos Administrativos puede mejorar el desempeño de las funciones diarias en el Área en donde trabaja?	1	1.4%	6	8.7%	15	21.7%	13	18.8%	34	49.3%
¿Considera que un Manual de Procedimientos administrativos puede mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa?	4	5.8%	7	10.1%	9	13.0%	14	20.3%	35	50.7%
¿Considera que los procedimientos administrativos aplicados a la empresa mejoran los ingresos de la empresa?	5	7.2%	5	7.2%	13	18.8%	23	33.3%	23	33.3%
¿Le gustaría realizar sus tareas guiándose por un manual de procedimientos administrativos?	3	4.3%	7	10.1%	18	26.1%	12	17.4%	29	42.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El estudio deja en claro que desde la perspectiva de la mayoría de colaboradores, 68.1%, un manual de procedimientos administrativos, puede mejorar el desempeño de sus funciones diarias en el área donde trabajan; también se encontró que el 71%, considera que dicho manual puede mejorar el desarrollo de todas las actividades de la empresa; esta mejora, además se traduciría en una mejora de los ingresos de la empresa, según la opinión del 66.6%. También se encontró en el

estudio que al 59.4% de colaboradores, les gustaría realizar sus tareas guiándose por dicho manual de procedimientos administrativos.

Los resultados dejan en claro, las ventajas de contar con un manual de procedimientos administrativos, el cuál según la mayoría permitirá mejorar no solo las actividades de la organización, sino que podrían mejorar el desempeño de los trabajadores y como consecuencia mejorar los ingresos, tanto de los colaboradores, como de la organización. Este tipo de instrumento serviría como una guía para el desarrollo de sus actividades, y como un mecanismo de seguimiento y cumplimiento de los objetivos clave para el éxito de la empresa.

El estudio también indica que no todos los colaboradores están de acuerdo con realizar sus tareas guiándose por un manual; este comportamiento refleja, la costumbre del trabajador de realizar las cosas de manera empírica y sin ningún orden, guiándose sobre todo por su experiencia y sentido común; sin embargo, en el entorno de las empresas modernas se requiere la presencia de documentos de gestión estructurados, que permitan hacer una evaluación integral de todos los procesos y procedimientos de la empresa.

En síntesis, hay un entorno favorable al interior de la empresa, para implementar el Manual de Procesos Administrativos.

4.3. BENEFICIOS GENERADOS CON LA ELABORACION E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Por medio del manual de procedimientos administrativos, se ha podido lograr el objetivo primordial de poseer una herramienta de gestión que presente en forma específica las actividades y procesos que realiza la empresa.

Otros beneficios que la implementación del manual ha traído a la empresa en estudio son los que se mencionan a continuación.

- Obtención de la información sobre la situación actual de la gestión de la empresa.

- La empresa cuenta ahora con una herramienta de inducción y capacitación para los nuevos empleados.
- El personal que labora actualmente en la empresa conocen los procedimientos , gracias a la implementación del manual lo que ayudará a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Se ha obtenido una herramienta de consulta rápida sobre los procedimientos , permitiendo que toda la cadena jerárquica relacionada con el proceso haga uso del manual para aumentar la eficiencia en las actividades.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada área de la empresa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales

4.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA

En el estudio se realizó cuatro entrevistas a los funcionarios; todos coinciden en que la empresa debe contar con un Manual de Procedimientos Administrativos, puesto que permite ordenar la empresa, así como a sus procesos internos dentro de cada área; este instrumento también puede servir como un instrumento para conocer el desarrollo de las tareas y de los responsables de cada una de ellas.

También hay una coincidencia total en que la elaboración e implementación de un manual de procedimientos administrativos, mejorará sustancialmente la gestión de la empresa y más aún cuando, en opinión de la mayoría, en la organización existen mecanismos de supervisión y control de las tareas que realizan los colaboradores. Esta mayoría también es consiente que las tareas y funciones del personal no están debidamente definidas y segregadas. Todos los

entrevistados también coinciden en que la falta de un Manual de procedimientos administrativos ha limitado el óptimo funcionamiento de la empresa y que su elaboración, se mejorará la eficacia y eficiencia en cada procedimiento que se desarrolla en la organización.

4.5 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

4.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

Las condiciones actuales de la gestión de la empresa “JESHUA OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C.”, limitan la ejecución eficiente de las actividades administrativas.

En general la tabla 1, deja en claro que los colaboradores no conocen si sus funciones están en el manual de organización de funciones y tampoco conocen las funciones que realiza la gerencia. La tabla 2 por otro lado deja en claro que las normas y procedimientos administrativos no están expresados por escrito y como consecuencia los trabajadores las desconocen; el estudio también deja en claro que hay bastante desconocimiento sobre los objetivos, misión, visión y valores institucionales y en general sobre las políticas de la gerencia. La tabla 3, informa que mayormente no hay control frecuente sobre los procesos administrativos, no se realizan supervisiones, los procedimientos formales mayormente no se cumplen y éstos no están de acuerdo con las necesidades de la empresa. La tabla 4 por su parte deja en claro que mayormente no se aprovechan los recursos humanos y técnicos para mejorar su desempeño, existen retrasos en las actividades de la empresa, por la forma como éstas se realizan; no se registra apropiadamente la información relacionada a las actividades de la empresa ni se utilizan procedimientos para minimizar los errores; y no existe coordinación entre el personal de las diferentes áreas para realizar las actividades. Esta serie de deficiencias detectadas, avaladas además por la opinión de los funcionarios, permite aceptar la hipótesis de que las condiciones en las que se realiza la gestión de la empresa, limita la ejecución eficiente de las actividades administrativas.

4.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H1. La inexistencia de un manual de procedimientos contribuye a un desarrollo ineficiente en el desarrollo de las actividades, generando incumplimiento en las funciones y retrasos en los pedidos y actividades de la empresa.

Los resultados de la tabla 1, dejan en evidencia que a la mayoría de colaboradores no se les hace conocer funciones establecidas en el Manual de Organización de Funciones, porque este no existe, y los pocos que manifiestan que si se les hace conocer, probablemente lo hacen porque se les manifiesta verbalmente dichas funciones; es más, dicha tabla deja en claro que los investigados mayormente desconocen las funciones que realiza la gerencia. Por otro lado, la tabla 4, también deja en claro que la cifra de colaboradores que considera que la forma como se realizan las actividades permite realizar las entregas a tiempo, es relativamente baja, alrededor del 40%, aunque si se registran retrasos en las principales actividades de la empresa, de acuerdo a la opinión de la mayoría de colaboradores (alrededor del 67%).

Estos resultados aportan elementos suficientes para aceptar la hipótesis de investigación planteada.

H2. Existen aspectos internos que hacen viable la implementación de un manual de procedimientos.

La tabla 4 deja muestra que la mayoría del personal (66.8%) es capacitado y adiestrado para mejorar su desempeño, lo que deja en claro que hay recursos humanos suficientes para la implementación del Manual de Procedimientos Administrativos.

Estos aspectos aunados a la voluntad de la mayoría del personal para realizar las funciones que les compete, guiados por un manual de procedimientos administrativos, conducen a validar la hipótesis de investigación.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

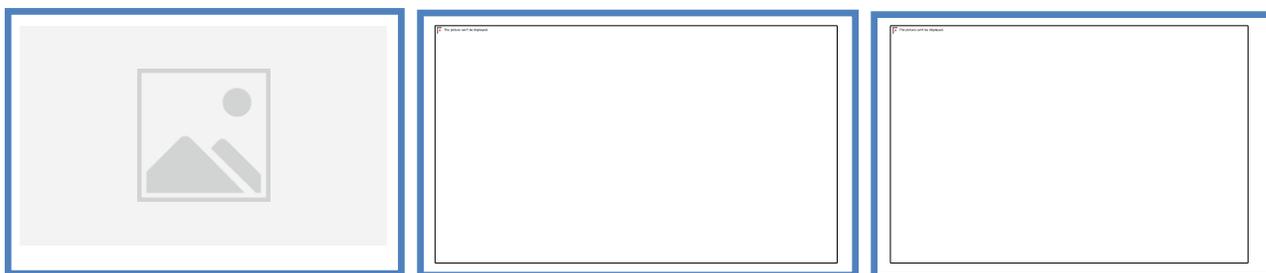
Considerando como referencia el objetivo general, las definiciones contenidas en el marco teórico del presente trabajo de investigación, se sugiere como alternativa de solución de la problemática de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C., la elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos.

Una vez concluida la elaboración del manual se recomienda, para facilitar su implementación que sea autorizado por los directivos de la empresa; luego de esto se sugiere que este manual sea distribuido al personal administrativo y operativo.



JESHUA OPERADOR LOGISTICO S.A.C

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVOS



MARZO 2015

JESHUA OPERADOR LOGISTICO S.A.C

INDICE

INTRODUCCIÓN

1. DATOS GENERALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
2. GERENCIA GENERAL
3. OFICINA DE ASESORIA LEGAL
4. OFICINA DE ADMINISTRACION
 - 4.1. AREA DE CONTABILIDAD Y TESORERIA.
 - 4.2 AREA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
5. DIRECCION DE OPERACIONES Y LOGISTICA.
 - 5.1. COORDINADOR ZONA I PIURA.
 - 5.2. COORDINADOR ZONA II CHICLAYO.
 - 5.3. COORDINADOR ZONA III TRUJILLO.
 - 5.4. COORDINADOR ZONA DE MANTENIMIENTO.
6. DIRECCION DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE.

INTRODUCCIÓN

El presente documento técnico - normativo de gestión denominado "**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (MAPRO)**", es un documento descriptivo y de sistematización normativa, que posee un carácter instructivo e informativo, que busca facilitar a los trabajadores de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C, asegurar la rápida orientación del personal, reduciendo al mínimo su periodo de adaptación, rapidez, uniformidad y precisión en el trabajo, determinándose como premisa los niveles de producción organizacional.

Es conveniente precisar que en cumplimiento a la normatividad vigente y del diseño metodológico utilizado, los procedimientos descritos tienen carácter y alcance de la empresa, y para la realización de las actividades componentes, se estableció la asignación de cargos, los mismos que involucran a una o más áreas de la empresa, con el objetivo de cumplir las metas.

En esta perspectiva, el presente documento normativo de gestión denominado: "**Manual de Procedimientos Administrativos**" tiene por finalidad, establecer las fases y acciones de un proceso administrativo que involucra la participación de diversas áreas; determinando los pasos y seguimiento, períodos de tiempo, entre otros aspectos, que permitan viabilidad, agilidad, simplificación, eficiencia y eficacia en el desarrollo de los mismos.

DATOS GENERALES DEL MAPRO

I. OBJETIVO

El Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO), de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C, tiene como objetivo establecer pautas, fases, acciones, pasos y periodo para el cumplimiento de las funciones. Asimismo comprenden los principales procedimientos administrativos, que se desarrollan en la empresa a fin de viabilizar la gestión y la toma de decisiones en forma oportuna.

II. ALCANCE

El alcance del presente Manual, es para todas las Áreas de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C.

III. APROBACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La aprobación del Manual de Procedimientos, de la empresa es previa opinión favorable de la Gerencia General, correspondiendo su actualización, modificación e inclusión de nuevos procedimientos de acuerdo a la normatividad o cuando existan cambios en las etapas o pasos en algún procedimiento.

NUMERO DE PROCEDIMIENTOS POR UNIDAD ORGANICA

ORDEN	MAPRO	N° DE PROCED.
1	OFICINA DE ASESORIA LEGAL	1
2	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	1
3	ÁREA DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA	10
4	ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	11
5	DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA	6
6	DIRECCIÓN DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE	6
	TOTAL	35

<u>LISTADO DE PROCEDIMIENTOS CONTENIDOS EN EL MAPRO</u>		
ORD.	DENOMINACION DEL PROCEDIMIENTO	CODIGO MAPRO
	OFICINA DE ASESORIA LEGAL	JOL001
1	GESTION DOCUMENTARIA	JLO001-01
	OFICINA DE ADMINISTRACION	JOL002
2	ATENCION DE RECLAMOS EN LIBRO DE RECLAMACIONES	JOL002-02
	AREA DE CONTABILIDAD Y TESORERIA.	JOL003
3	DECLARACIONES TELEMÁTICAS	JOL003-03
4	ANALISIS DE CUENTA.	JOL003-04
5	ELABORAR EL BALANCE CONSTRUCTIVO.	JOL003-05
6	ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS	JOL003-06
7	ELABORAR NOTAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.	JOL003-07
8	REVISAR LAS RENDICIONES DE ENCARGOS INTERNOS, DE CAJA CHICA Y VIÁTICOS	JOL003-08
9	PAGO DE TRIBUTOS Y LEYES SOCIALES	JOL003-09
10	GIRO Y PAGO DE CHEQUES.	JOL003-10
11	CONCILIACION DE CUENTAS BANCARIAS.	JOL003-11
12	CUSTODIA Y CONTROL DE ESPECIES VALORADAS - DINERO EN EFECTIVO Y CHEQUES EN CARTERA.	JOL003-12
	AREA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO.	JOL004
13	ELABORAR PLANILLA DE PAGO Y ABONO A CUENTA SUELDO	JOL004-13
14	ELABORAR LA DECLARACION JURADA MENSUAL - PDT PLAME A LA SUNAT	JOL004-14
15	ELABORAR Y PRESENTAR AFPNET	JOL004-15
16	BRINDAR FACILIDADES Y OPORTUNIDADES PARA PRACTICAS PRE PROFESIONALES	JOL004-16
17	ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION	JOL004-17
18	APROBACION DEL ROL ANUAL DE VACACIONES	JOL004-18
19	ASIGNACIÓN DE VIÁTICOS AL PERSONAL POR COMISIÓN DE SERVICIOS	JOL004-19
20	CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMANENCIA DE LOS TRABAJADORES.	JOL004-20

21	ELABORAR CONTRATOS PARA EL PERSONAL	JOL004-21
22	CONTENIDO, PROCESO DE FORMULACION Y MANTENIMIENTO DE LEGAJOS PERSONALES.	JOL004-22
23	INDUCCIÓN DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO	JOL004-23
DIRECCION DE OPERACIONES Y LOGISTICA		JOL005
24	CARGA Y DESCARGA EN DISTRIBUIDOR	JOL005-24
25	TRANSPORTE DE CILINDROS DE GLP EN PLANTA	JOL005-25
26	ITINERANCIA	JOL005-26
27	CARGA Y DESCARGA EN PLANTA	JOL005-27
28	ABASTECIMEINTO DE COMBUSTIBLE	JOL005-28
29	ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	JOL005-29
DIRECCION DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE.		JOL006
30	CAPACITACION EN TEMAS DE SEGURIDAD PARA NUEVO PERSONAL	JOL006-30
31	TRAMITAR PASAPORTE DE CAPACITACION PARA TRANSPORTE DE GLP Y CARNET DE CAPACITACION	JOL006-31
32	INSPECCION DE RUTAS Y UNIDADES EN RUTA	JOL006-32
33	ENVIO DEL PLAN DE SEGURIDAD EN EL TRANSPORTE DE GLP EN EL PERU (PST)	JOL006-33
34	LISTA DE CHEQUEO Y PARTE DIARIO DE VEHICULO	JOL006-34
35	MONITOREO DE UNIDADES A TRAVES DEL SISTEMA DE CONTROL VEHICULAR GPS NET SAT	JOL006-35

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

**OFICINA DE
ASESORIA LEGAL**

FORMULARIO N° 01	
	DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL001

- 1.- Responsable:** Asesoría Legal
- 3.- Nombre del Procedimiento:** Gestión Documentaria
- 4.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL001-01
- 5.- Finalidad del Procedimiento:** Asesorar a las los áreas y oficinas en aspectos legales.
- 6.- Fecha de Elaboración** Marzo 2015

7.- Tiempo de duración

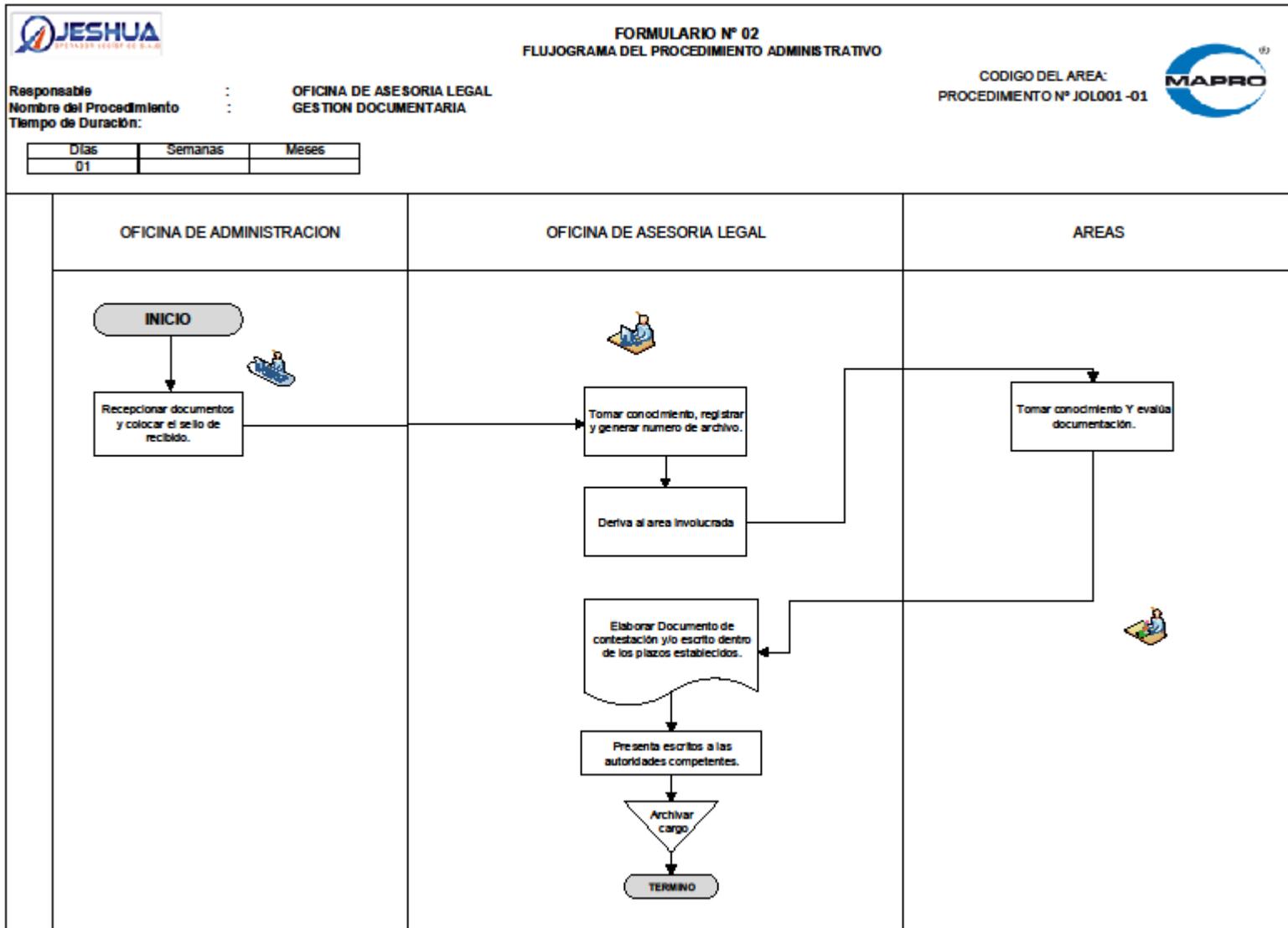
Días	Semana	Meses
01		

8.-Requisitos:

- **Requerimientos de las diferentes oficinas**

11.- Etapas del Procedimiento

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Oficina de Administración	1	01día	➤ Recepcionar documentos y colocar el sello de recibido
	Oficina de Asesoría Legal	2		➤ Tomar conocimiento, registrar y generar número de archivo
II		3		➤ Deriva al área involucrada
	Áreas	4		➤ Tomar conocimiento y evalúa documentación.
	Oficina de Asesoría Legal	5		➤ Elaborar documento de contestación y / escrito dentro de los plazos establecidos.
		6		➤ Presenta escritos a las autoridades correspondientes
		7		➤ Archivar cargo



FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

**OFICINA DE
ADMINISTRACION**

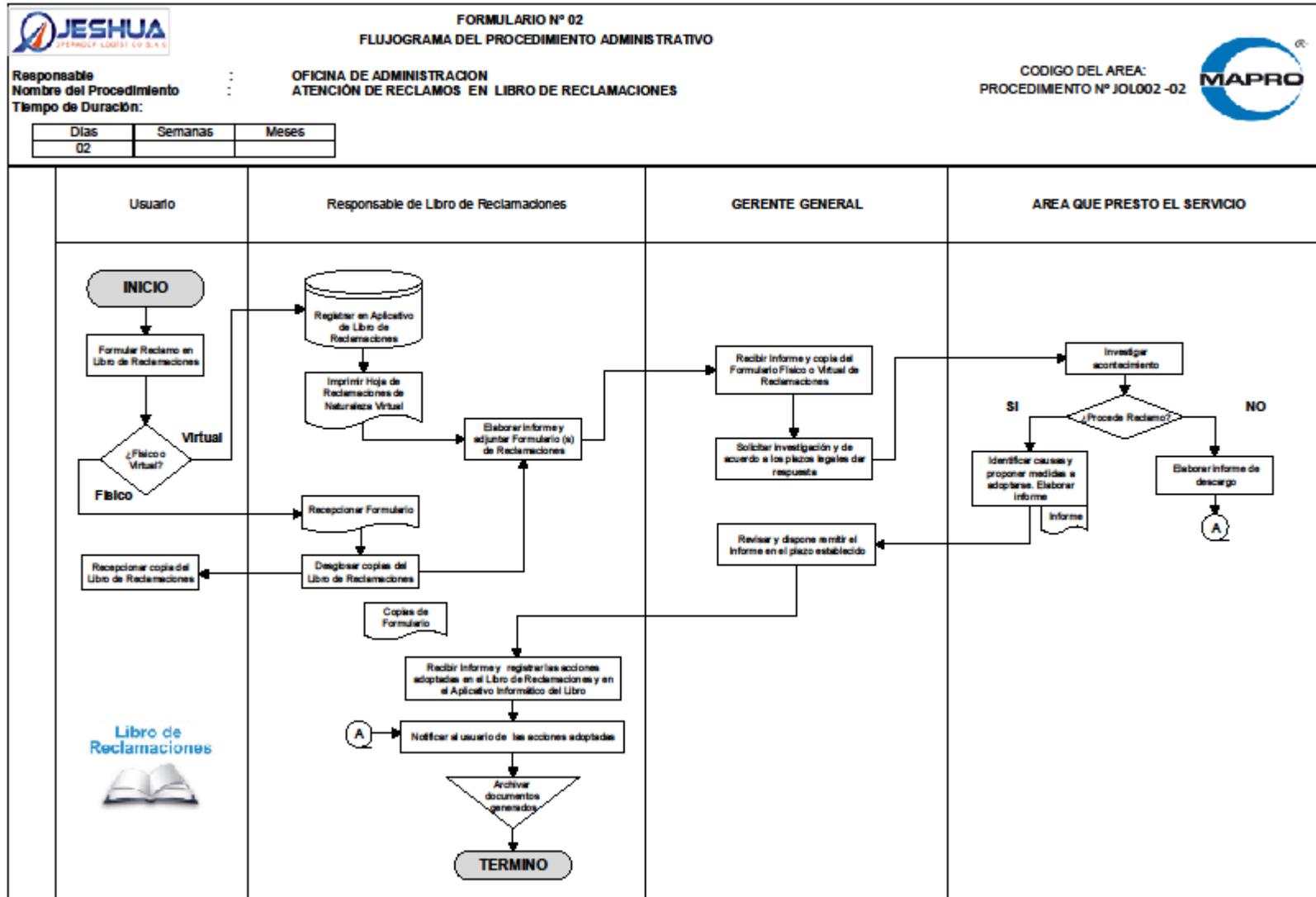
FORMULARIO N° 01	
	DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL002

- 1.- Responsable:** Oficina de Administración
- 3.- Nombre del Procedimiento:** Atención de Reclamos en Libro de Reclamaciones
- 4.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL002-02
- 5.- Finalidad del Procedimiento:** Establecer un mecanismo de participación y salvaguardar los derechos de los usuarios frente a la atención en los trámites y servicios que brinda la empresa.
- 6.- Fecha de Elaboración** Marzo 2015
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 02 | | |
- 7.- Tiempo de duración**
- 8.-Requisitos:**
- Reclamo formulado en el libro de reclamaciones físico o virtual por el ciudadano (a)

11.- Etapas del Procedimiento

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Usuario	1	02 días	➤ Formular reclamo en libro de reclamaciones.
		2		➤ Se toma la siguiente decisión: El formulario es físico o virtual.
II	Responsable del libro de reclamaciones	3		➤ Es VIRTUAL: Registrar el Formulario en el Aplicativo Informático.
				➤ Imprimir Formulario de Naturaleza Virtual.
		4		➤ Es FISICO Recepcionar Formulario.
		5		➤ Desglosar copias de libro de reclamaciones.
	Usuario	6		➤ Recepcionar copia del libro de reclamaciones.
III	Responsable del libro de reclamaciones	7		➤ Elaborar informe y adjuntar formulario de reclamaciones
IV	Gerente General	8	➤ Recibir informe y copia del formulario físico o virtual de reclamaciones.	

		9		➤ Solicitar investigación y de acuerdo a los plazos legales dar respuesta.
V	Área que presto el servicio	10		➤ Investigar acontecimiento.
		11		➤ Se toma la siguiente decisión: ¿Procede reclamo?
		12		➤ Si no procede: elaborar informe de descargo y pasa a la secuencia N°16.
		13		➤ Si procede: identificar causas y proponer medidas a adoptarse, elaborar informe.
	Gerente general	14		➤ Revisar y dispone remitir el informe en el plazo establecido.
	Responsable del libro de reclamaciones	15		➤ Recibir informe y registrar las acciones adoptadas en el libro de reclamaciones y en el aplicativo informático del libro.
		16		➤ Notificar al usuario de las acciones adoptadas.
		17		➤ Archivar documentos generados.
				➤ Termina.



FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

**AREA DE
CONTABILIDAD
Y TESORERIA**

FORMULARIO N° 01	
	DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL003

1.- Responsable: Área de Contabilidad y Tesorería

2.- Nombre del Procedimiento: Declaraciones Telemáticas

3.- Código y N° de la Unidad Orgánica: JOL003-03

4.- Finalidad del Procedimiento: Declarar oportunamente las compras y ventas de acuerdo a los cronogramas establecidos.

5.- Fecha de Elaboración: Marzo 2015

6.- Tiempo de duración:

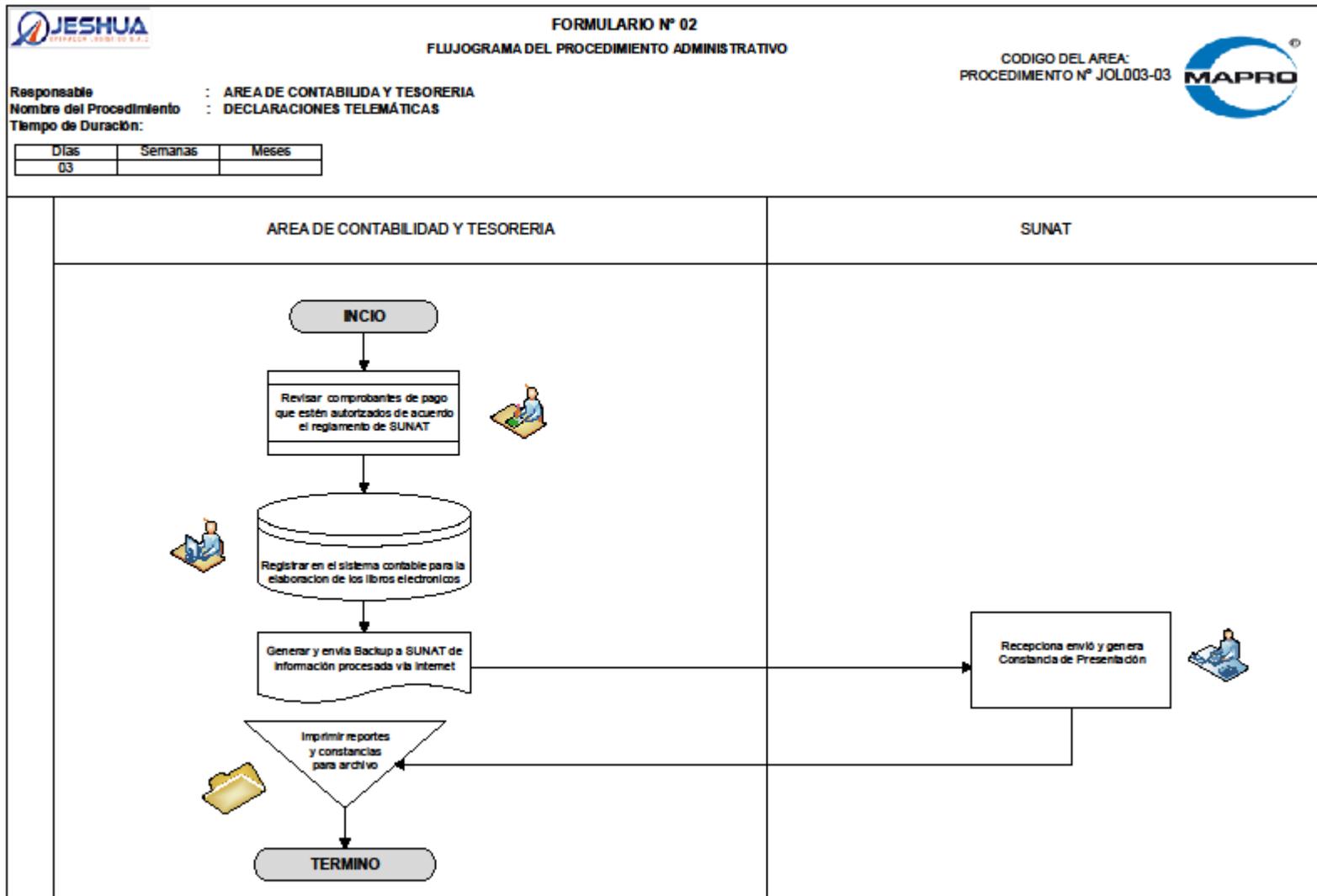
Días	Semana	Meses
03		

7.-Requisitos:

- Programa de Declaración Telemática (PDT)

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Contabilidad Y Tesorería	1	03 días	➤ Revisar comprobantes de pago que estén autorizados de acuerdo el reglamento de SUNAT.
		2		➤ Registrar en el sistema contable para la elaboración de los libros contables.
II		3		➤ Generar y enviar Backup a SUNAT de información procesada vía internet
III	SUNAT	4		➤ Recepcionar envío y genera constancia de presentación
	Área de Contabilidad Y Tesorería	5		➤ Imprimir reportes y constancias para archivos
				➤
				➤ Termina.



FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL003

- 1.- Responsable:** Área de Contabilidad y Tesorería
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Análisis de Cuenta
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL003-04
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Lograr que las cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio reflejen en forma analítica el saldo real de las operaciones conforme al balance.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015

6.- Tiempo de duración:

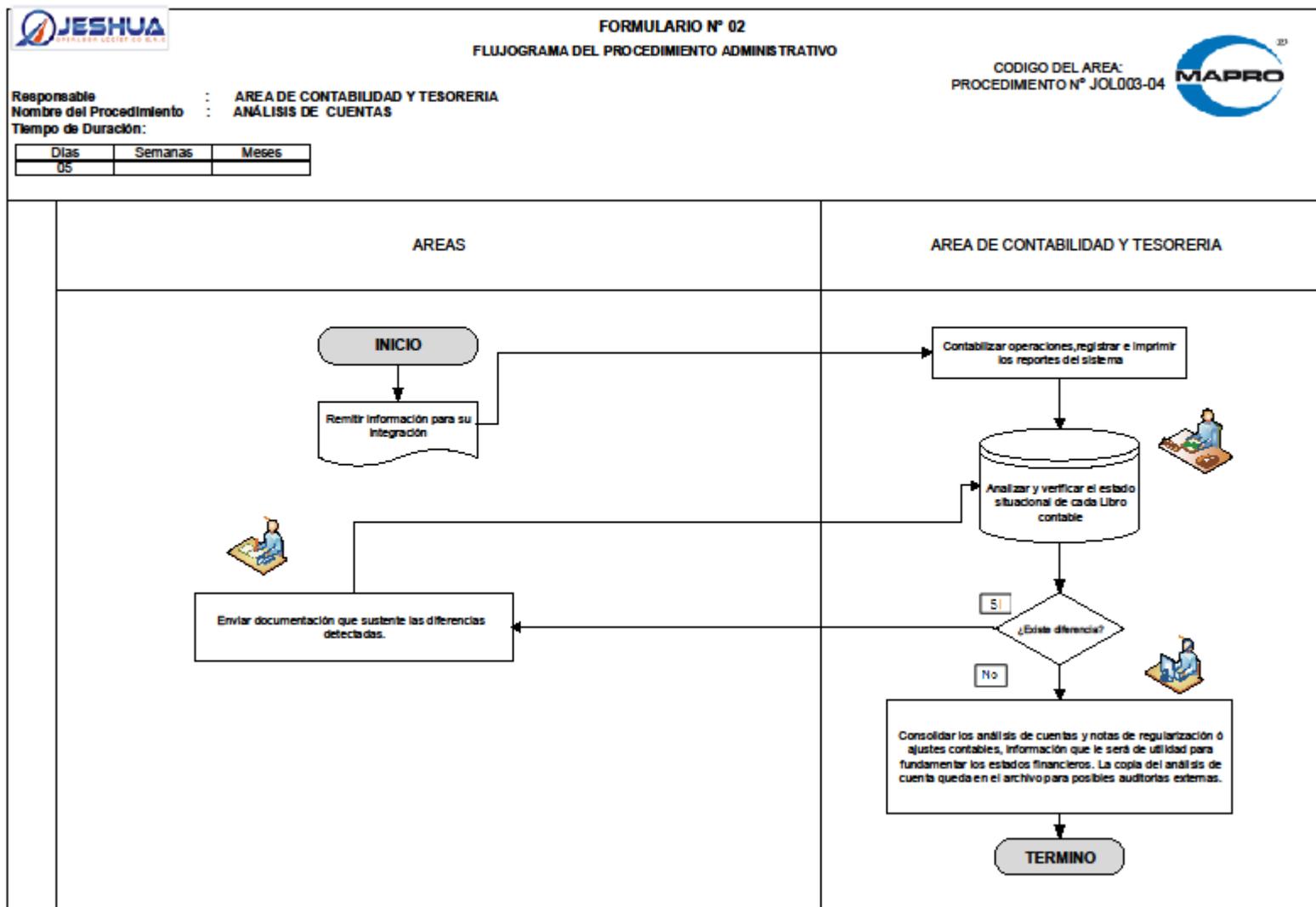
Días	Semana	Meses
05		

7.-Requisitos:

- Reportes de los auxiliares estándar de las cuentas contables del Balance de Comprobación.

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Áreas	1	05 días	➤ Remitir información para su integración.
II	Área De Contabilidad Y Tesorería	2		➤ Contabilizar operaciones, registrar e imprimir los reportes del sistema.
		3		➤ Analizar y verificar el estado situacional de cada libro contable.
		4		➤ Se toma la siguiente decisión: ¿Existe diferencia?
		5		➤ Si es no: Consolidar los análisis de cuentas y notas de regularización o ajustes contables, información que le será de utilidad para fundamentar los estados financieros. La copia del análisis de cuentas queda en el archivo para posibles auditorías externas.
	Áreas	6		➤ Si es si: Enviar documentación que sustente las diferencias detectadas pasa a la secuencia N°3.
				➤ Termino



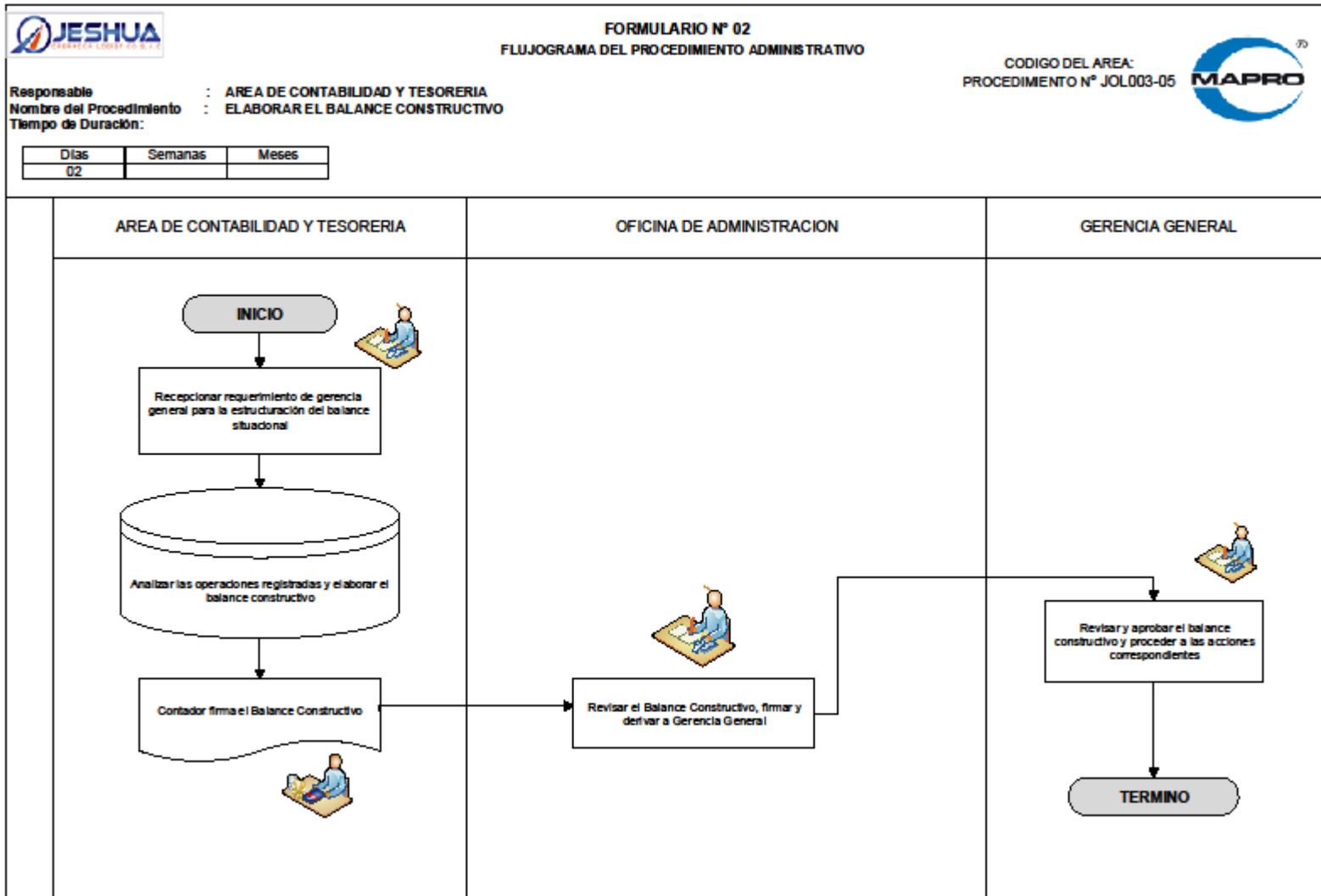
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL003

- 1.- Responsable:** Área de Contabilidad y Tesorería
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Elaborar el Balance Constructivo
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL003-05
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Mostrar de forma transparente la situación económica – financiera y los resultados de la gestión de la empresa para el análisis y la toma de decisiones por la gerencia general.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- 6.- Tiempo de duración:**
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 02 | | |
- 7.-Requisitos:**
 > Notas complementarias de cierre
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Contabilidad Y Tesorería	1	02 días	> Recepcionar requerimiento de gerencia general para la estructura del balance situacional.
		2		> Analizar las operaciones registradas y elaborar el balance constructivo.
		3		> Contador firma el balance constructivo.
II	Oficina de Administración	4		> Revisar el balance constructivo, firmar y derivar a gerencia general.
III	Gerencia General	5		> Revisar y aprobar el balance constructivo y proceder a las acciones correspondientes.
			> Termino	



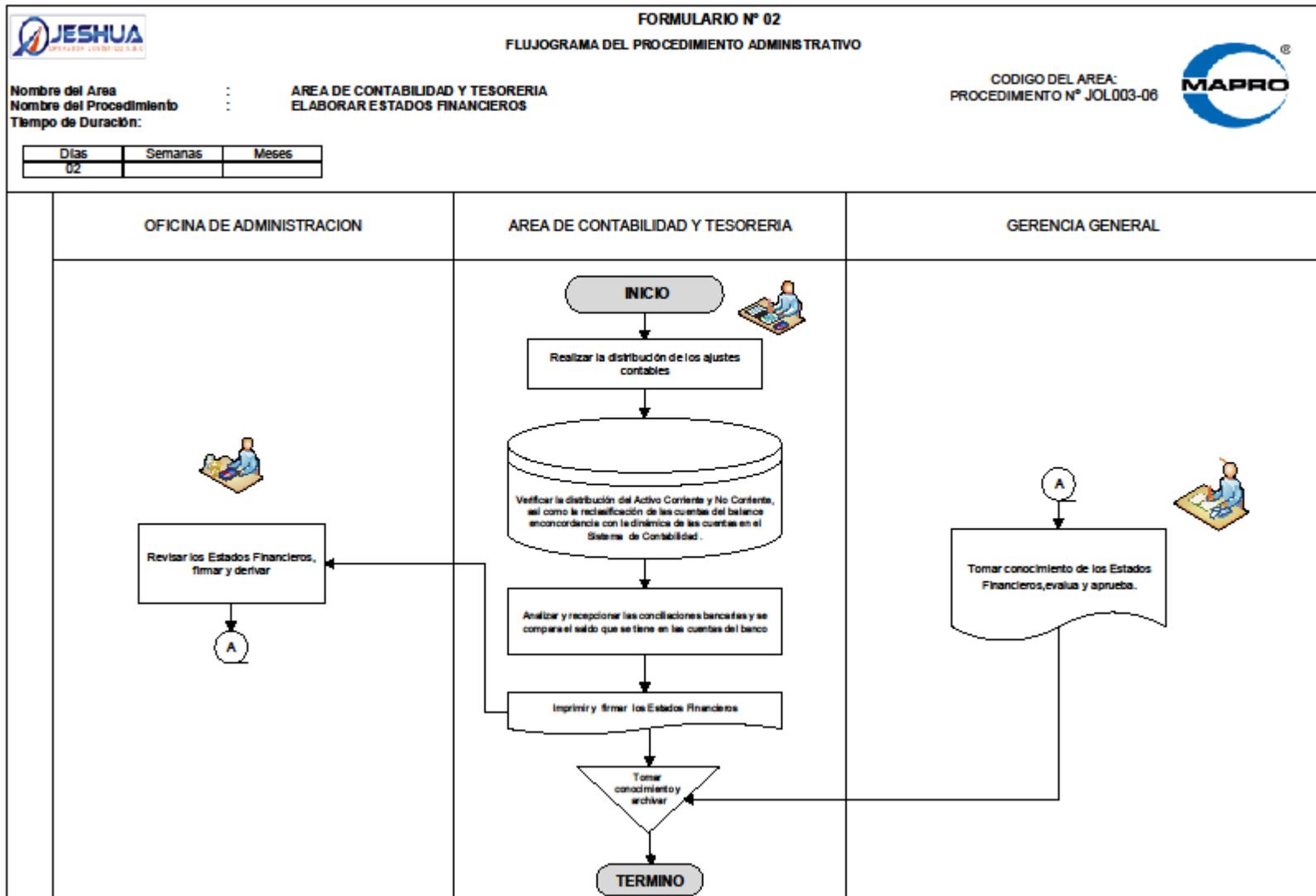
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL003

- 1.- Responsable:** Área de contabilidad y tesorería
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Elaborar Estados Financieros
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL003-06
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Demostrar los activos, pasivo, patrimonio y la gestión operativa de la empresa.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- 6.- Tiempo de duración:**
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 02 | | |
- 7.-Requisitos:**
- Contabilizar todos los registros administrativos del mes.
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Contabilidad y Tesorería	1	02 días	➤ Realizar la distribución de los ajustes contables.
		2		➤ Verificar la distribución del activo corriente y no corriente, así como la reclasificación de las cuentas del balance en concordancia con la dinámica de las cuentas en el sistema contable.
		3		➤ Analizar y recepcionar las conciliaciones bancarias y se comprar el saldo que se tiene en las cuentas del banco.
		4		➤ Imprimir y firmar los estados financieros.
II	Oficina de Administración	5		➤ Revisar los estados financieros, firmar y derivar.
III	Gerencia General	6		➤ Toma conocimiento de los estados financieros, evalúa y aprueba.
	Área de Contabilidad y Tesorería	7		➤ Toma conocimiento y archiva.
			➤ Termina	



FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL003

- 1.- Responsable:** Área de contabilidad y tesorería
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Elaboración Notas de los Estados Financieros
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL003-07
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Explicar y/o revelar hechos o situaciones cuantificables o no, que forman parte de los Estados Financieros, los cuales sirven de ayuda para una correcta interpretación de los mismos.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015

6.- Tiempo de duración:

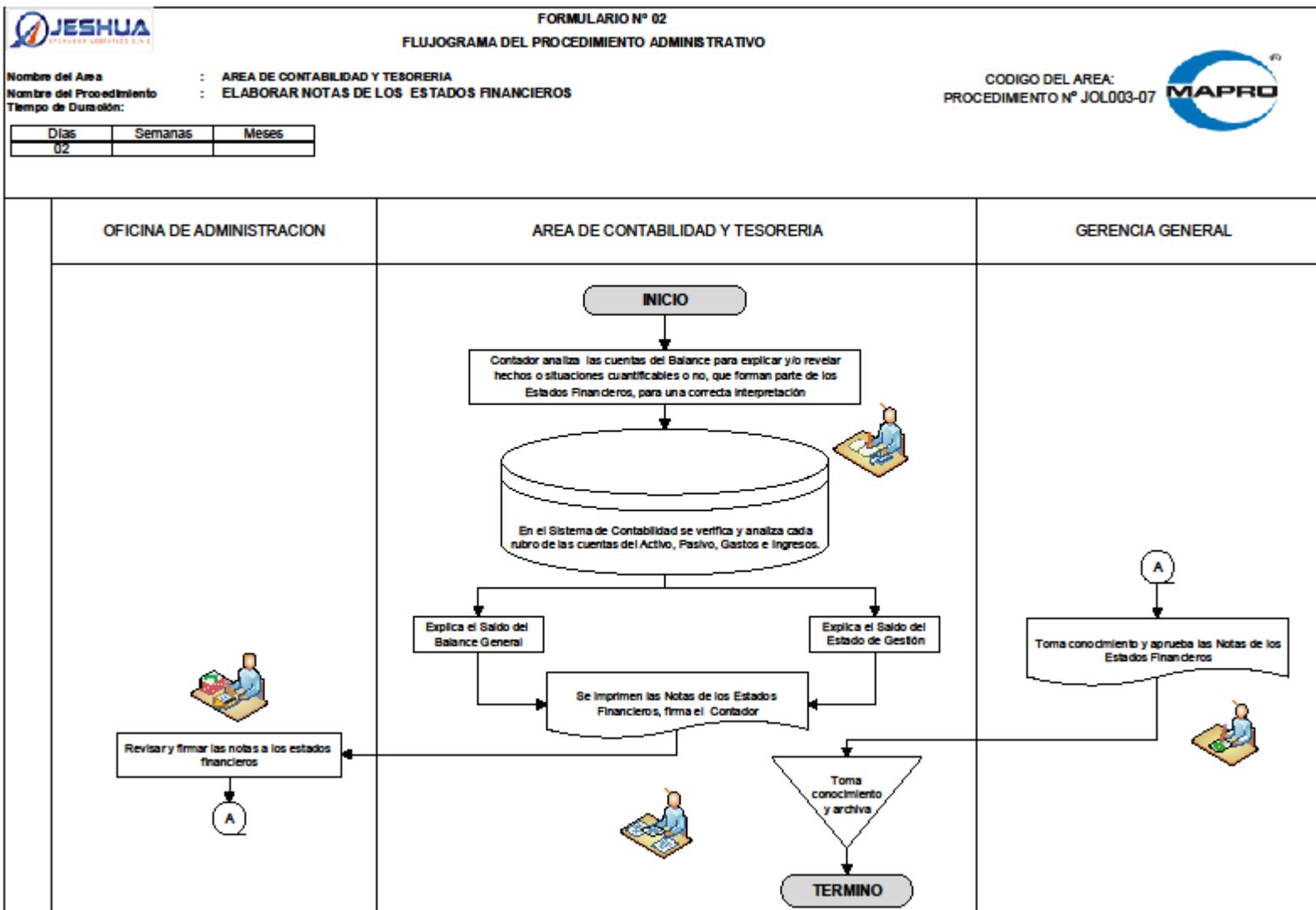
Días	Semana	Meses
02		

7.-Requisitos:

- Verificación de cuentas contables sobre sus movimientos.

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Contabilidad y Tesorería	1	02 días	➤ Contador analizar las cuentas del balance para explicar y/o revelar hechos o situaciones cuantificables o no, que forman parte de los estados financieros para una correcta interpretación.
		2		➤ En el sistema de contabilidad se verifica y analiza cada rubro de las cuentas del activo, pasivo, gastos e ingresos.
		3		➤ Explica el saldo del balance general.
				➤ Explica el saldo del estado de gestión.
		4		➤ Se imprime las notas de los estados financieros y firma el contador.
II	Oficina de Administración	5		➤ Revisar y firmar las notas a los estados financieros.
III	Gerente General	6		➤ Toma conocimiento y aprueba las notas de los estados financieros.
	Área de Contabilidad y Tesorería	7		➤ Toma conocimiento y archiva.
				➤ Termina.



FORMULARIO N° 01	
	DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL003

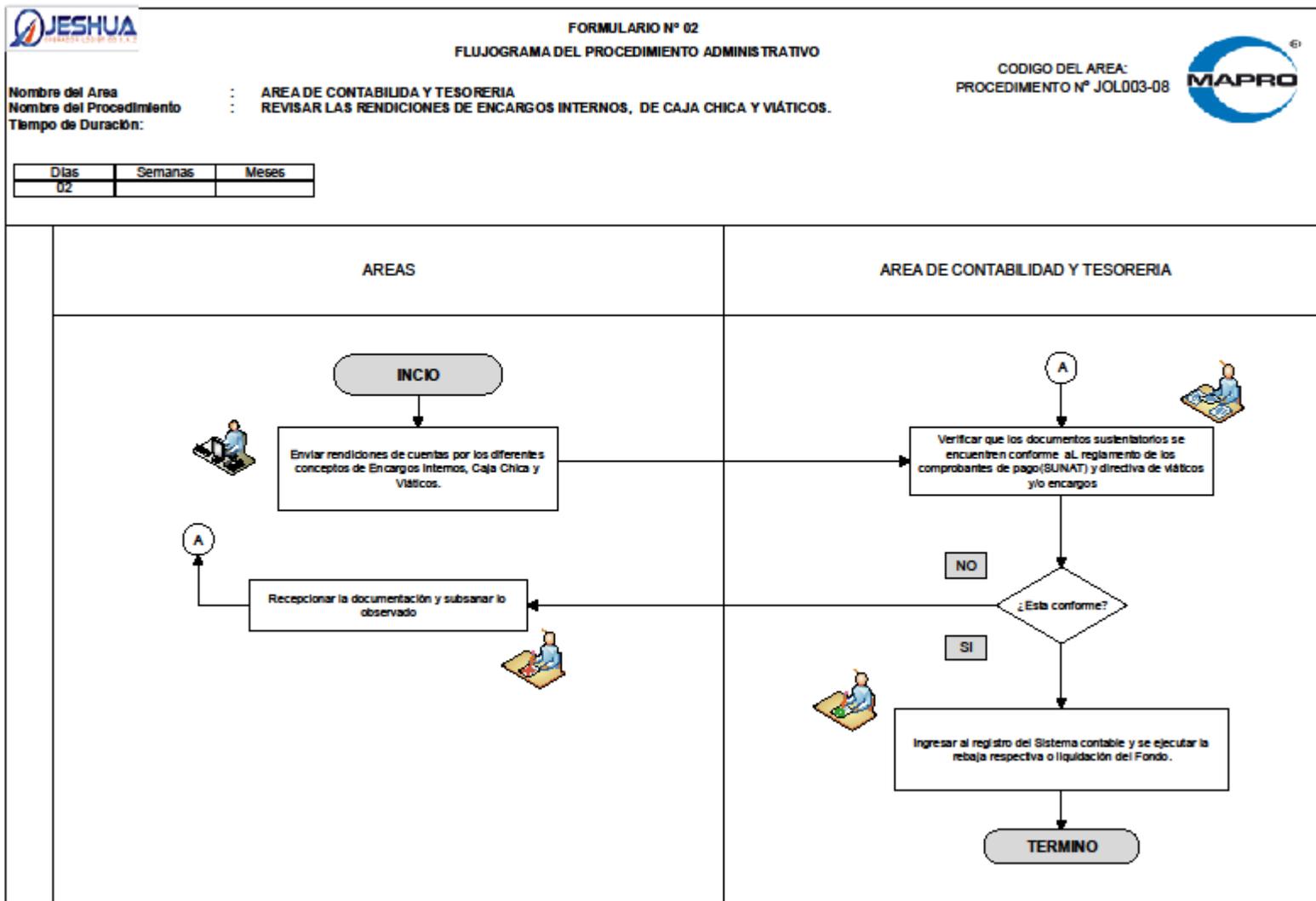
- 1.- Responsable:** Área de contabilidad y tesorería
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Revisar las Rendiciones de Encargos Internos, de Caja Chica y Viáticos.
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL003-08
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Asegurar un adecuado y ordenado manejo de fondos
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- 6.- Tiempo de duración:**
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 02 | | |

7.-Requisitos:

- Informe de rendiciones

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Áreas	1	02 días	➤ Enviar rendiciones de cuentas por los diferentes conceptos de encargos internos, caja chica y viáticos.
II	Área de contabilidad y Tesorería	2		➤ Verificar que los documentos sustentatorios se encuentren conforme al reglamento de los comprobantes de pago (SUNAT) y directiva de viáticos y/o encargos.
		3		➤ Se toma la siguiente decisión: ¿Está conforme?
		4		➤ Si es si: Ingresar al registro del sistema contable y se ejecuta la rebaja respectiva o liquidación del fondo.
III	Áreas	5		➤ Si es no : Recepcionar la documentación y subsanar lo observado y pasa a la secuencia N°2
				➤ Termina

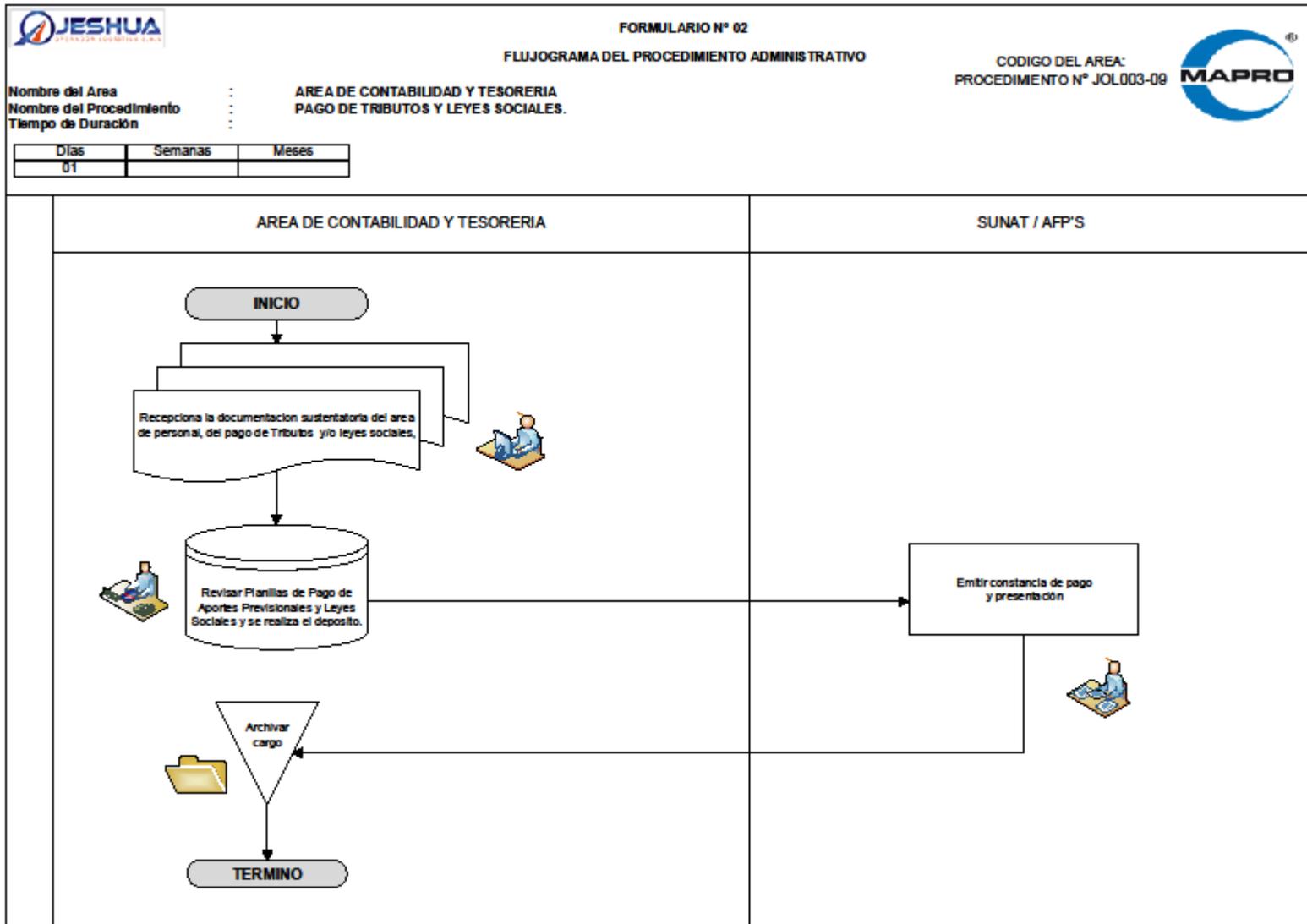


FORMULARIO N° 01	
	DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL003

- 1.- Responsable:** Área de contabilidad y tesorería
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Pago de Tributos y Leyes Sociales
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL003-09
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Cumplir con las obligaciones sociales y provisionales de los trabajadores ante SUNAT, ESSALUD, SNP, AFPs y Otros.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- 6.- Tiempo de duración:**
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 7.-Requisitos:**
- Análisis de las retenciones efectuadas en el mes de pago.

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Contabilidad y Tesorería	1	01 día	➤ Recepcionar la documentación sustentatoria del área de personal, del pago de tributos y/o leyes sociales.
		2		➤ Revisar planillas de pago de aportes previsionales y leyes sociales y se realiza el deposito.
II	SUNAT / AFP'S	3		➤ Emitir constancia de pago y presentación
	Área de Contabilidad y Tesorería	4		➤ Archivar cargo
				➤ Termina



FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL003

- 1.- Responsable:** Área de contabilidad y tesorería
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Giro y Pago de Cheques
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL003-10
Ejecutar gasto comprometido
- 4.- Finalidad del Procedimiento:**
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015

6.- Tiempo de duración:

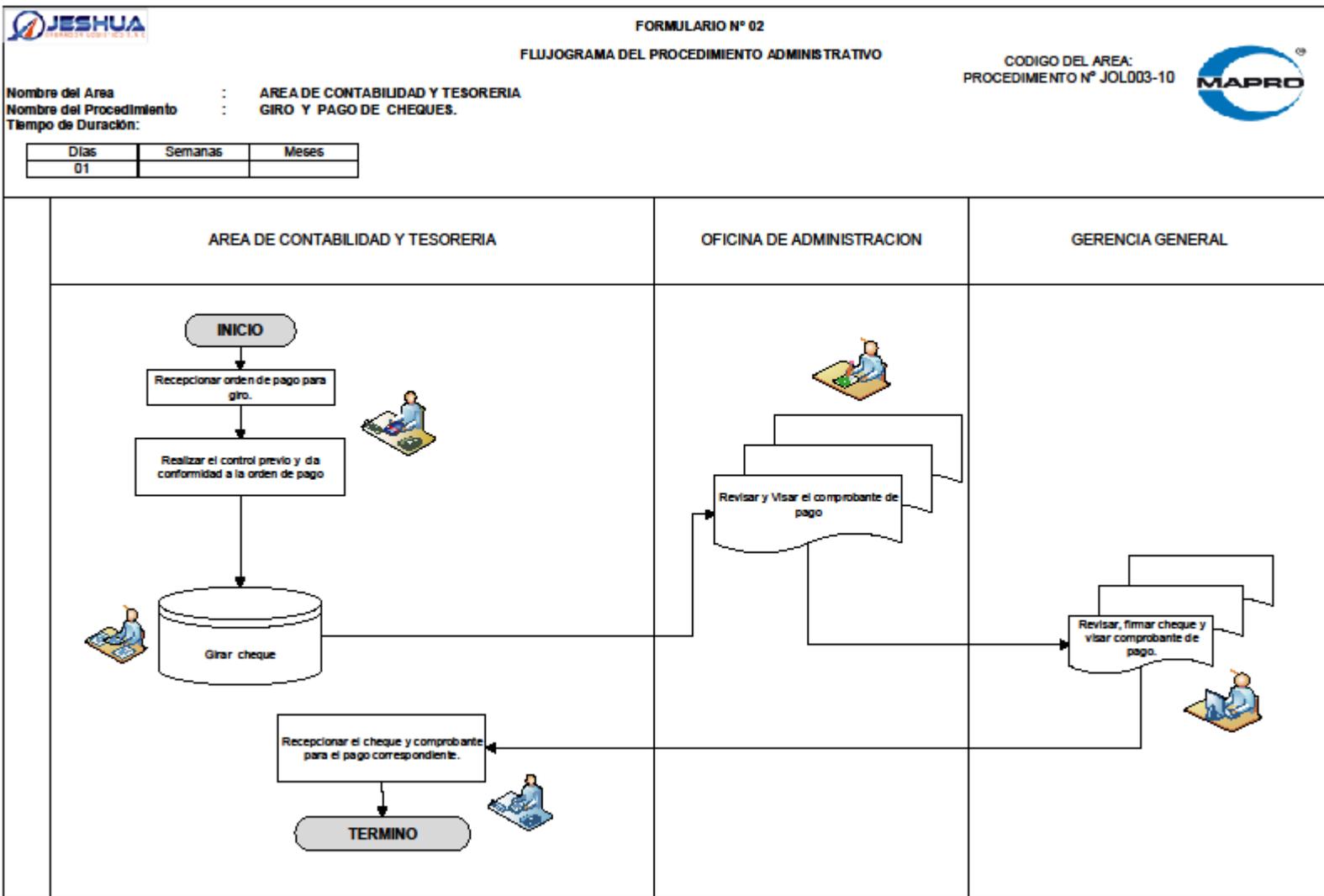
Días	Semana	Meses
01 día		

7.-Requisitos:

- Expediente debidamente sustentado con la hoja de afectación

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Contabilidad y Tesorería	1	01 día	➤ Recepcionar orden de pago para giro
		2		➤ Realizar el control previo y dar conformidad a la orden de pago.
		3		➤ Girar cheque.
II	Oficina de Administración	3		➤ Revisar y visar el comprobante de pago.
III	Gerencia General	5		➤ Revisar, firmar cheque y visar comprobante de pago.
	Área de Contabilidad y Tesorería	6		➤ Recepcionar el cheque y comprobante para el pago correspondiente.
				➤ Termino



FORMULARIO N° 01

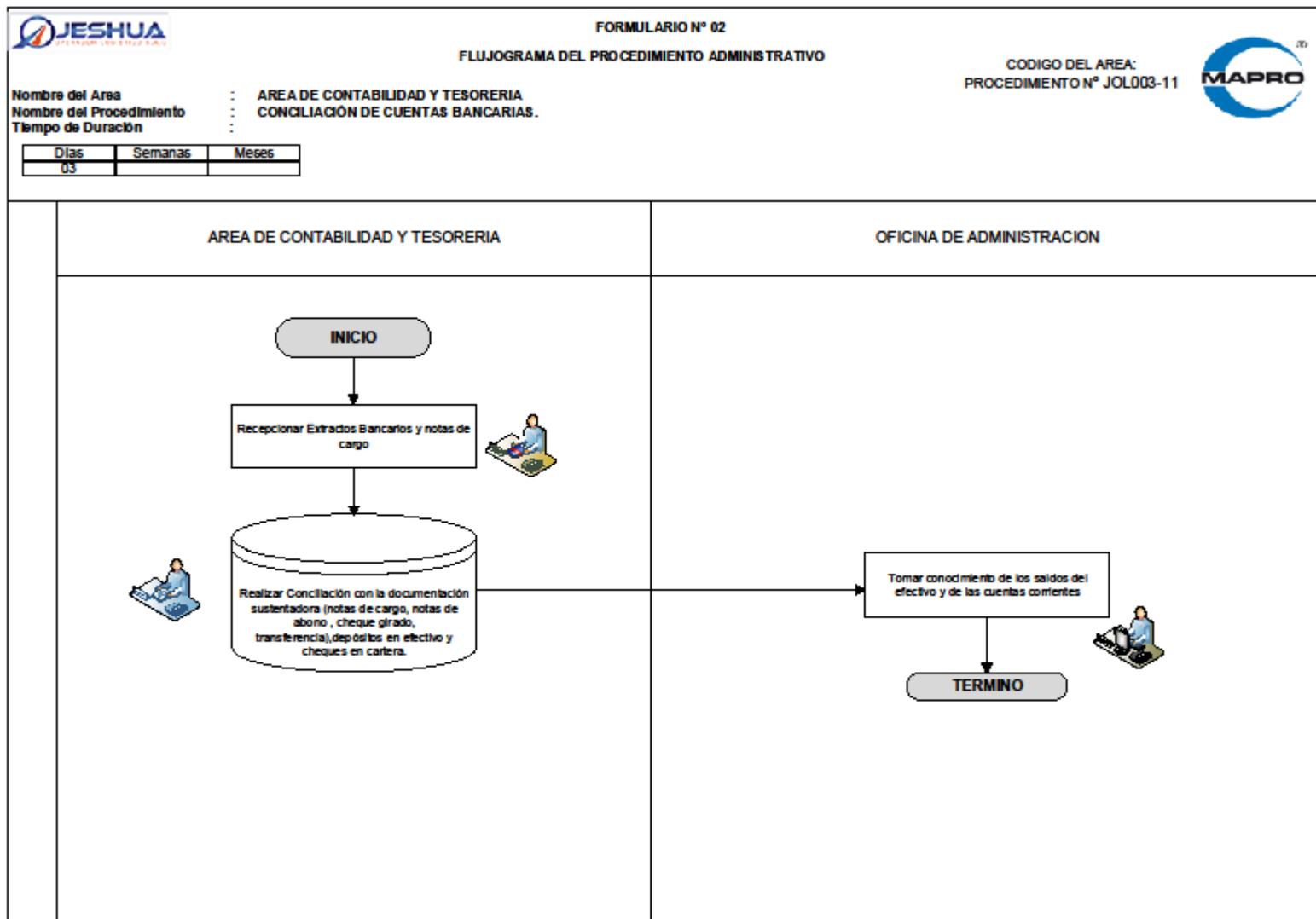


DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL003

- 1.- Responsable:** Área de contabilidad y tesorería
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Conciliación de Cuentas Bancarias
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL003-11
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Conciliación de Cuentas Bancarias
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- 6.- Tiempo de duración:**
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 03 | | |
- 7.-Requisitos:**
- Estados de cuenta de las diferentes fuentes de financiamiento.

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Contabilidad y Tesorería	1	03 días	➤ Recepcionar extractos bancarios y notas de cargo.
		2		➤ Realizar conciliación con la documentación sustentatoria (notas de cargo, notas de abono, cheques girados, transferencia), depósitos en efectivo y cheques en cartera.
II	Oficina de Administración	3		➤ Tomar conocimiento de los saldos del efectivo y de las cuentas corrientes.
				➤ Termina.



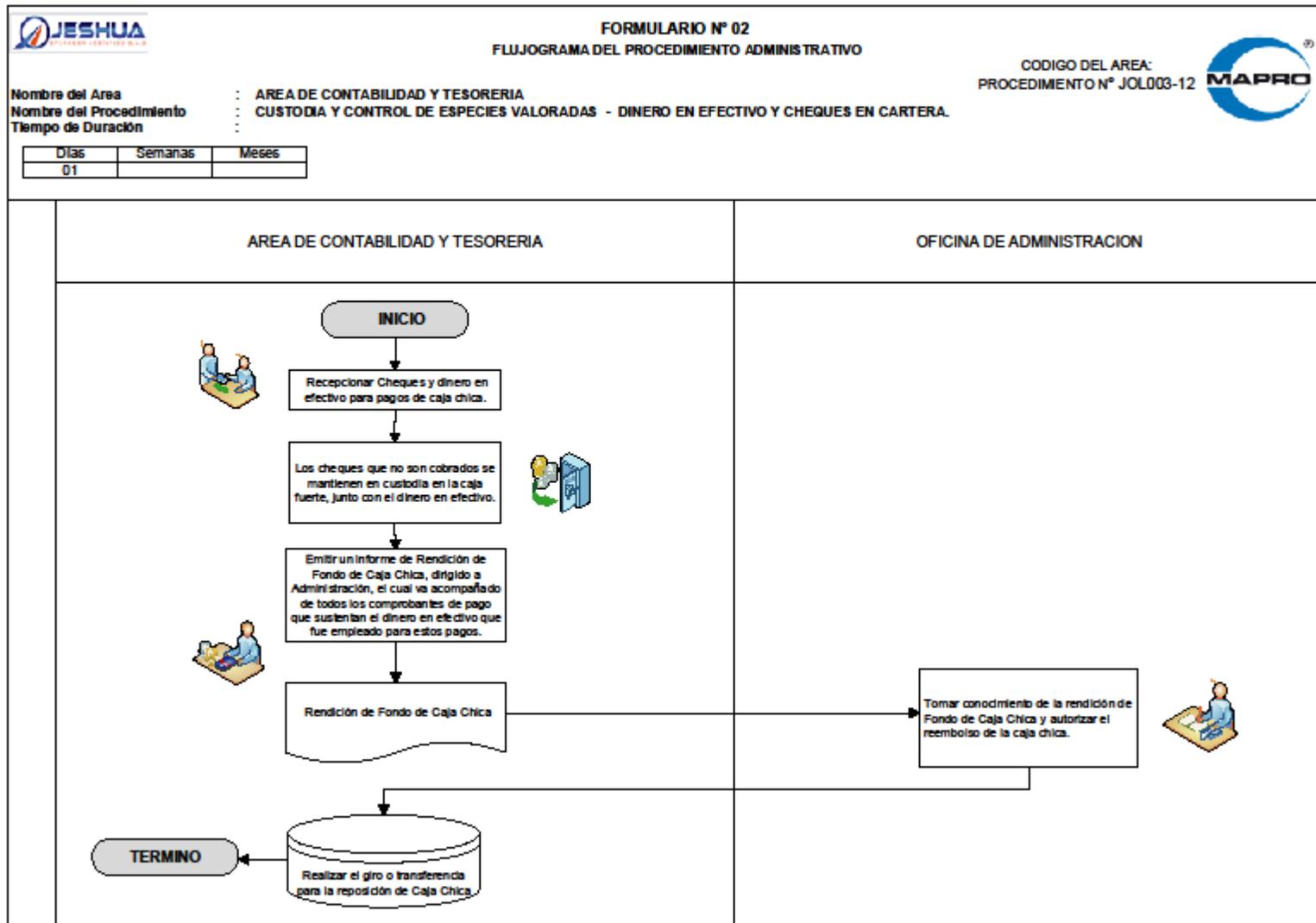
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL003

- 1.- Responsable:** Área de contabilidad y tesorería
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Custodia y control de especies Valoradas - Dinero en Efectivo y Cheques en Cartera.
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL003-12
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Llevar control del vencimiento de cheques y control de caja chica y fondos para pagos en efectivo
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 6.- Tiempo de duración**
- 7.-Requisitos:**
- Documento de apertura de Caja Chica, Cheques Girados
- 8.- Etapas del Procedimiento**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Contabilidad y Tesorería	1	01 día	➤ Recepcionar cheques y dinero en efectivo para pagos de caja chica.
		2		➤ Los cheques que no son cobrados se mantienen en custodia en la caja fuerte, junto con el dinero en efectivo.
		3		➤ Emitir informe de rendición de fondo de caja chica, dirigido a la administración, el cual va acompañado de todos los comprobantes de pago que sustentan el dinero en efectivo que fue empleado para estos gastos.
		4		➤ Rendición de fondo de caja.
II	Oficina de Administración	5		➤ Tomar conocimiento de la rendición de fondo de caja chica y autorizar el reembolso de la caja chica.
	Área de Contabilidad y Tesorería	6		➤ Realizar el giro o transferencia para la reposición de caja chica.
			➤ Termino.	



FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

**AREA DE GESTION
DEL TALENTO
HUMANO**

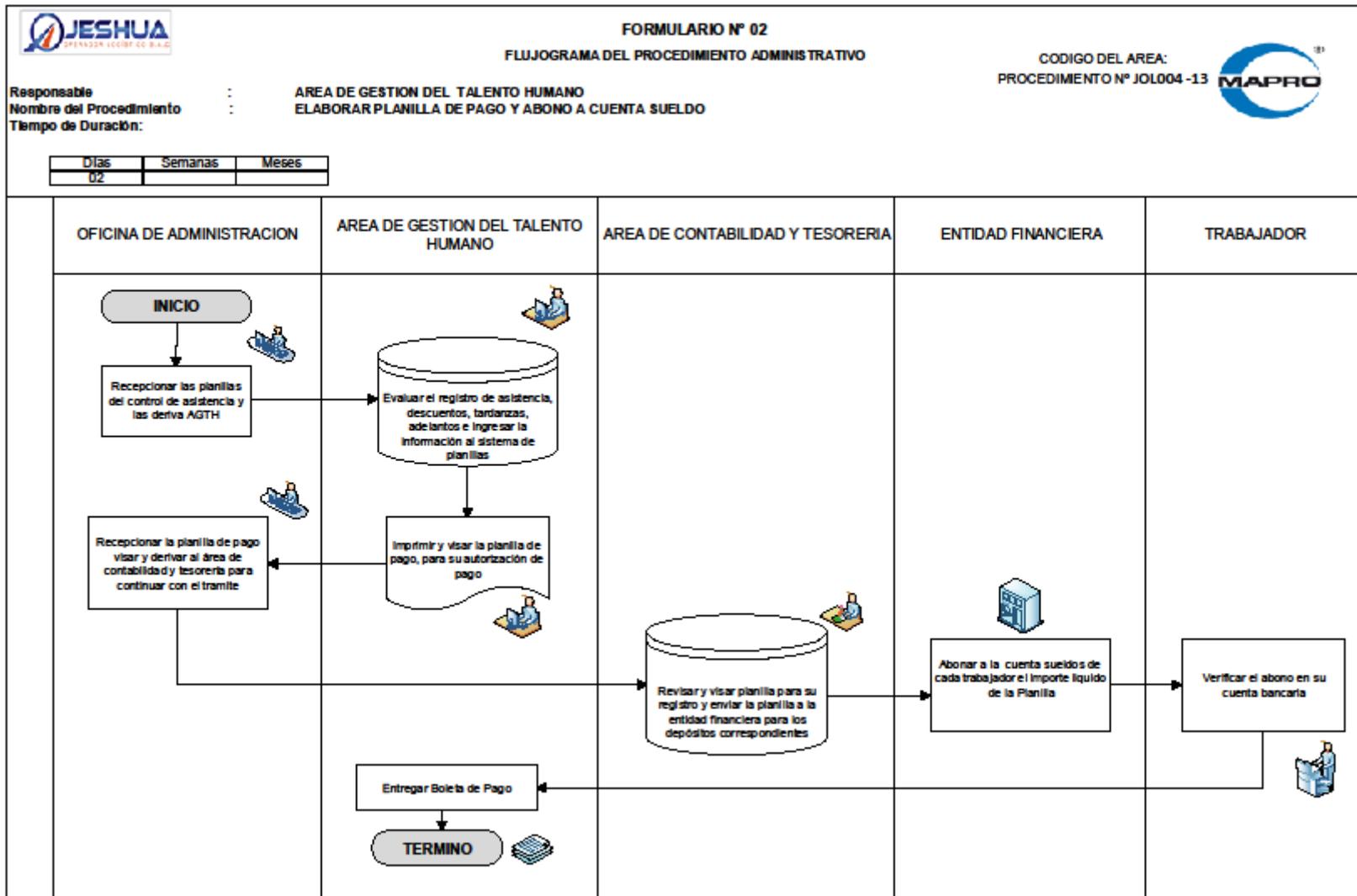
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL004

- 1.- Responsable:** Área de Gestión del Talento Humano
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Elaborar la planilla de pago y abono a cuenta sueldo
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL004-13
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Cumplir con el abono a cuenta sueldo de los trabajadores administrativos y operativos de la empresa.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 02 | | |
- 6.- Tiempo de duración:**
- 7.-Requisitos:**
- Cronograma mensual de pagos
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Oficina de Administración	1	02 días	➤ Recepcionar las planillas del control de asistencia y se deriva a AGTH.
II	Área de Gestión del Talento Humano	2		➤ Evaluar el registro de asistencia, descuentos, tardanzas, adelantos e ingresar información al sistema de planillas.
		3		➤ Imprimir y visar la planilla de pago para su autorización de pago.
	Oficina de Administración	4		➤ Recepcionar la planilla de pago, visar y derivar al área de contabilidad y tesorería para continuar con el trámite.
III	Área de Contabilidad y Tesorería	5		➤ Revisar y visar planilla para su registro y enviar la planilla a la entidad financiera para los depósitos correspondientes.
IV	Entidad Financiera	6		➤ Abonar a la cuenta sueldos de cada trabajador el importe liquido de la planilla.
V	Trabajador	7		➤ Verificar el abono en cuenta bancaria.
	Área de Gestión del Talento Humano	8		➤ Entregar boleta de pago.
			➤ Termina.	



FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL004

- 1.- Responsable:** Área de Gestión del Talento Humano
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Elaborar la declaración jurada mensual – PDT PLAME a la SUNAT
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL004-14
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Presentar mensualmente la declaración jurada y pagos del Sistema Nacional de Pensiones, Sistema Privado de Pensiones y ESSALUD ante la SUNAT.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015

6.- Tiempo de duración:

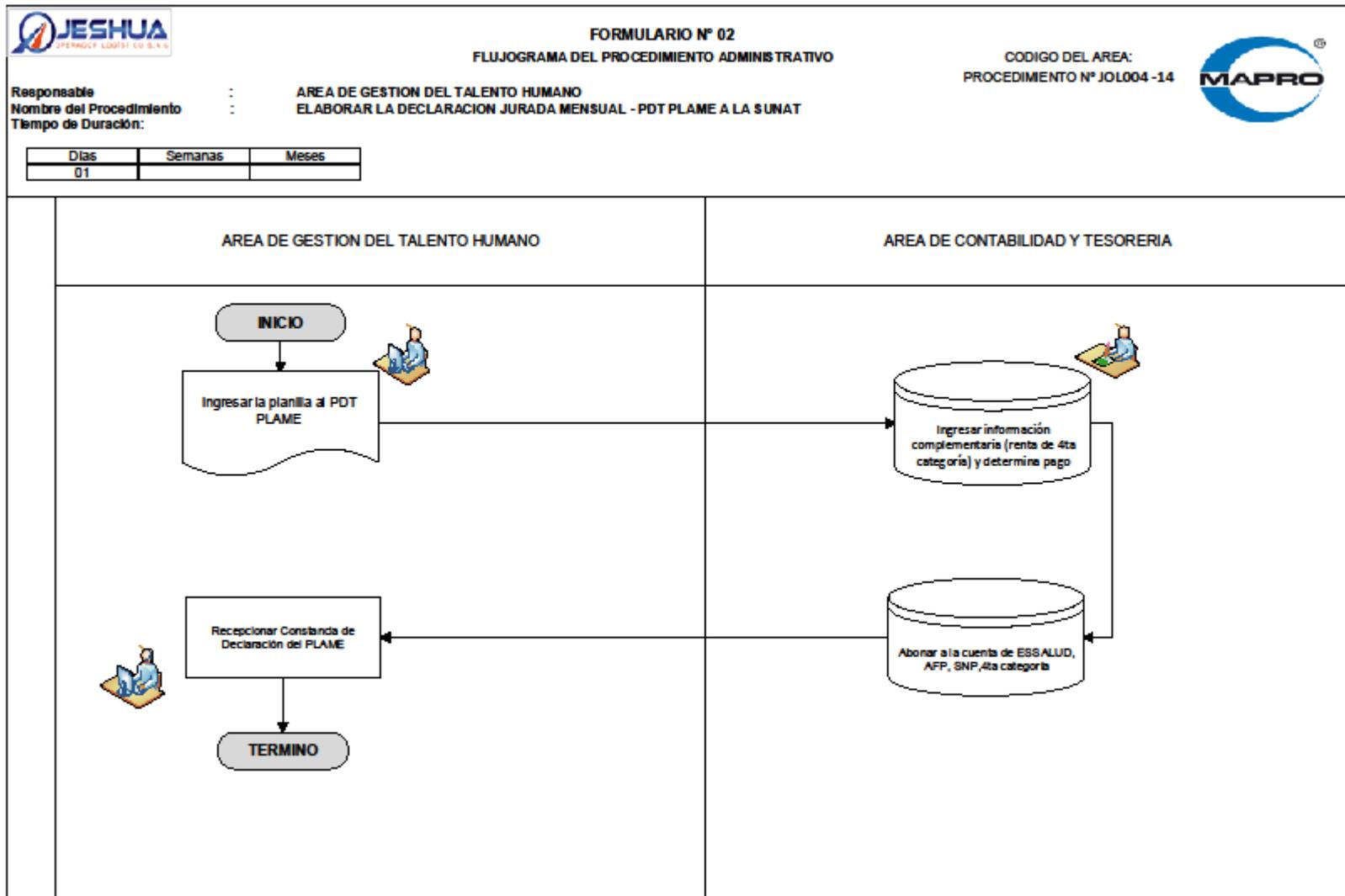
Días	Semana	Meses
01		

7.-Requisitos:

- Planillas de pago

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Gestión del Talento Humano	1	01 día	➢ Ingresar la planilla al PDT PLAME.
II	Área de Contabilidad y Tesorería	2		➢ Ingresar información complementaria (renta de 4ta categoría) y determinar pago.
		3		➢ Abonar a la cuenta de ESSALUD, AFP, SNP, 4ta categoría.
	Área de Gestión del Talento Humano	4		➢ Recepcionar constancia de declaración del PLAME.
				➢ Termina.



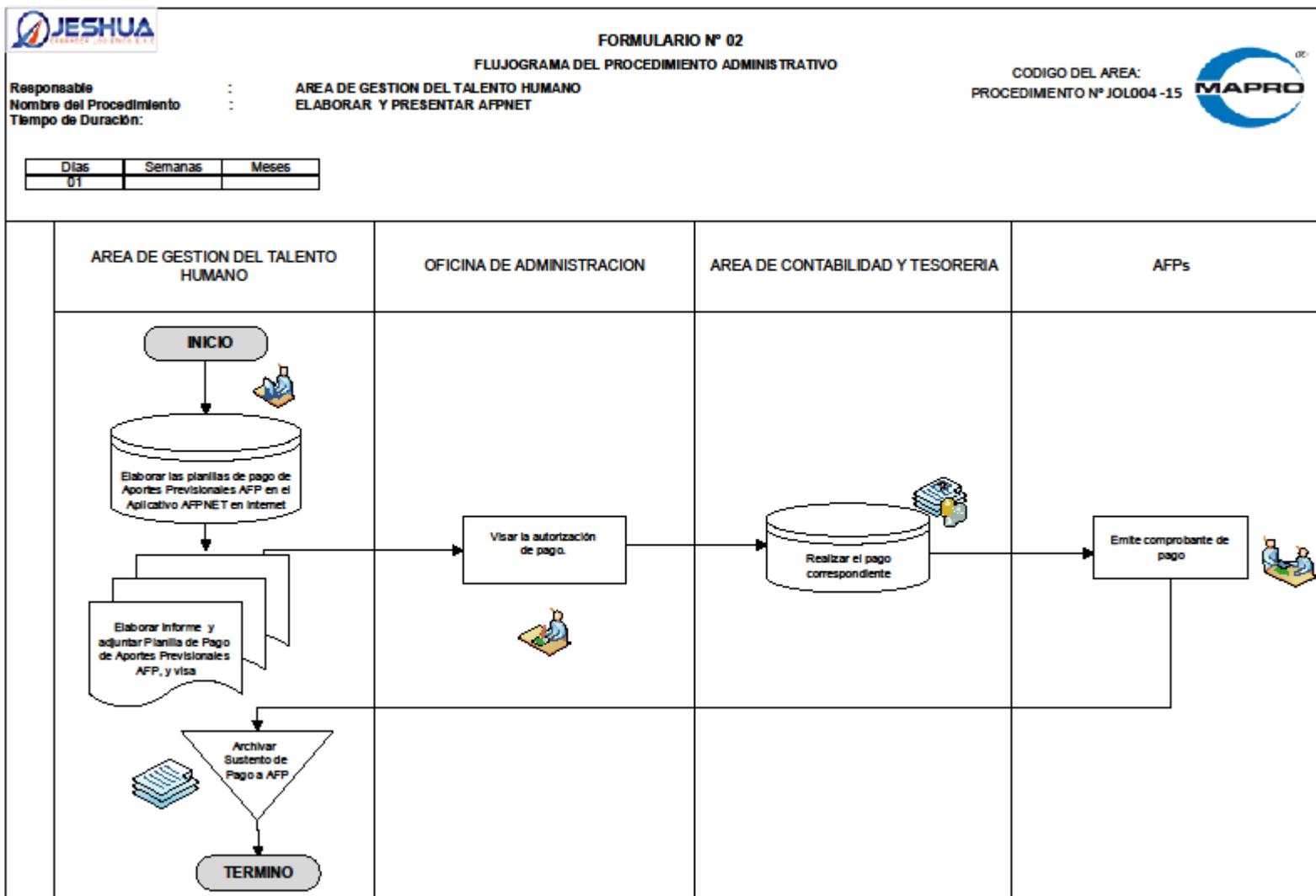
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL004

- 1.- Responsable:** Área de Gestión del Talento Humano
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Elaborar y presentar AFPNET
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL004-15
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Cumplir con las obligaciones previsionales como empleador para el pago a las AFPs, según cronograma establecido.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- 6.- Tiempo de duración:**
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 7.-Requisitos:**
➤ Planillas de pago
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Gestión del Talento Humano	1	01 día	➤ Elaborar las planillas de pago de aportes previsionales AFP en el aplicativo AFPNET en internet.
		2		➤ Elaborar Informe y adjuntar Planilla de Pago de Aportes Previsionales AFP, y visa.
II	Oficina de Administración	3		➤ Visar la autorización de pago.
III	Área de Contabilidad y Tesorería	4		➤ Realizar el pago correspondiente.
IV	AFP'S	5		➤ Emite comprobante de pago.
	Área de Gestión del Talento Humano	6		➤ Archivar sustento de pago AFP.
				➤ Termina.



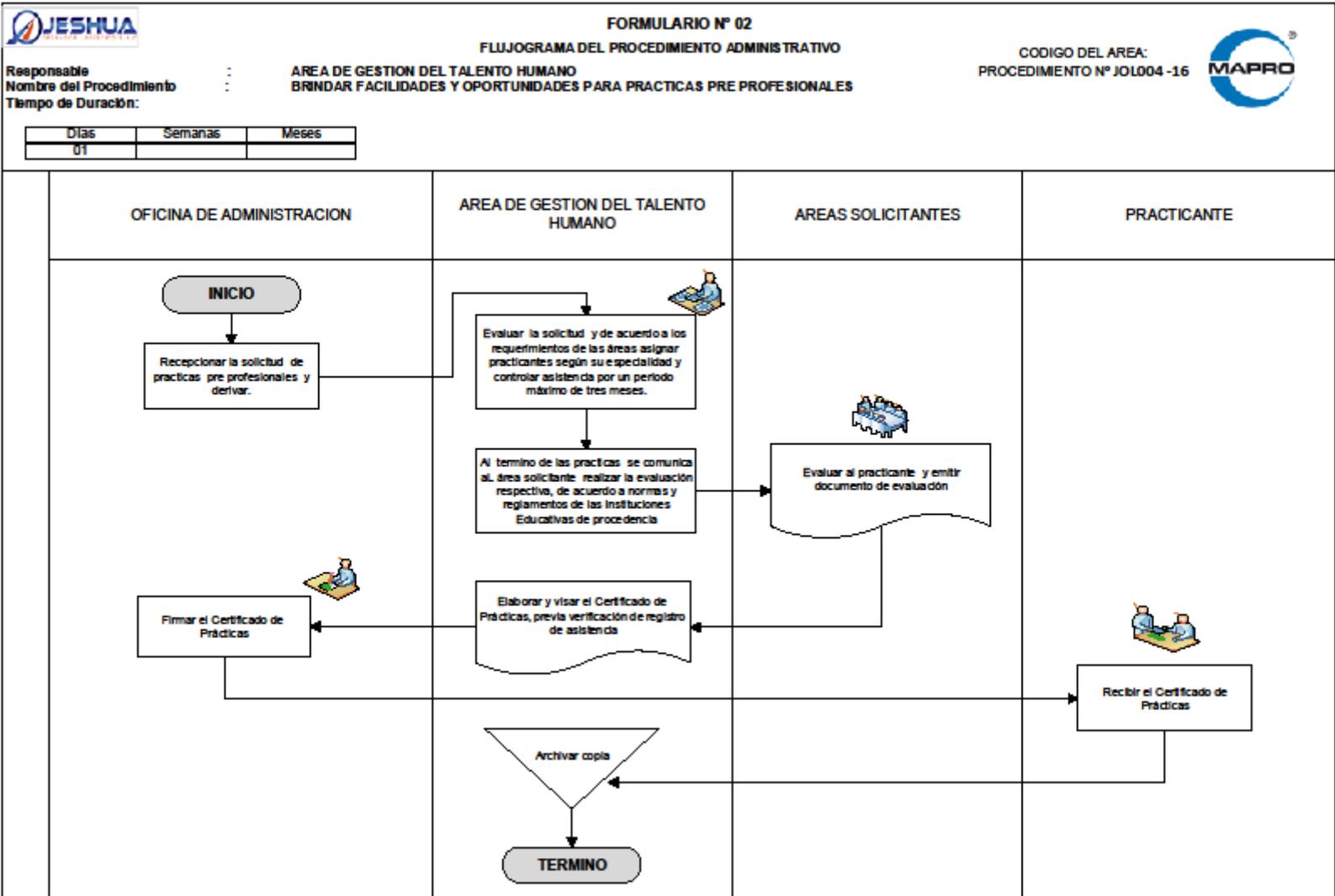
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL004

- 1.- Responsable:** Área de Gestión del Talento Humano
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Brindar facilidades y oportunidades para Prácticas Pre Profesionales
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL004-16
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Brindar prácticas a los estudiantes universitarios y/o técnicos en funciones a fines a su carrera profesional o técnica.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- 6.- Tiempo de duración:**
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 7.-Requisitos:**
- Solicitud de practicas
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Oficina de Administración	1	01 día	➤ Recepcionar la solicitud de prácticas pre profesionales y derivar.
II	Área de Gestión del Talento Humano	2		➤ Evaluar la solicitud y de acuerdo a los requerimientos de las áreas asignar practicantes según su especialidad y controlar asistencia por un periodo máximo de tres meses.
		3		➤ Al término de las prácticas se comunica al área solicitante realizar la evaluación respectiva, de acuerdo a normas y reglamentos de las instituciones educativas de procedencia.
III	Áreas Solicitantes	4		➤ Evaluar al practicante y emitir documento de evaluación.
	Área de Gestión del Talento Humano	5		➤ Firmar el certificado de practicas
	Oficina de Administración	6		➤ Ingresar al Sistema de Trámite Documentario e imprimir Hoja de Registro.
IV	Practicante	7		➤ Recibir el certificado de prácticas.
	Área de Gestión del Talento Humano	8		➤ Archivar copia.
			➤ Terminó.	



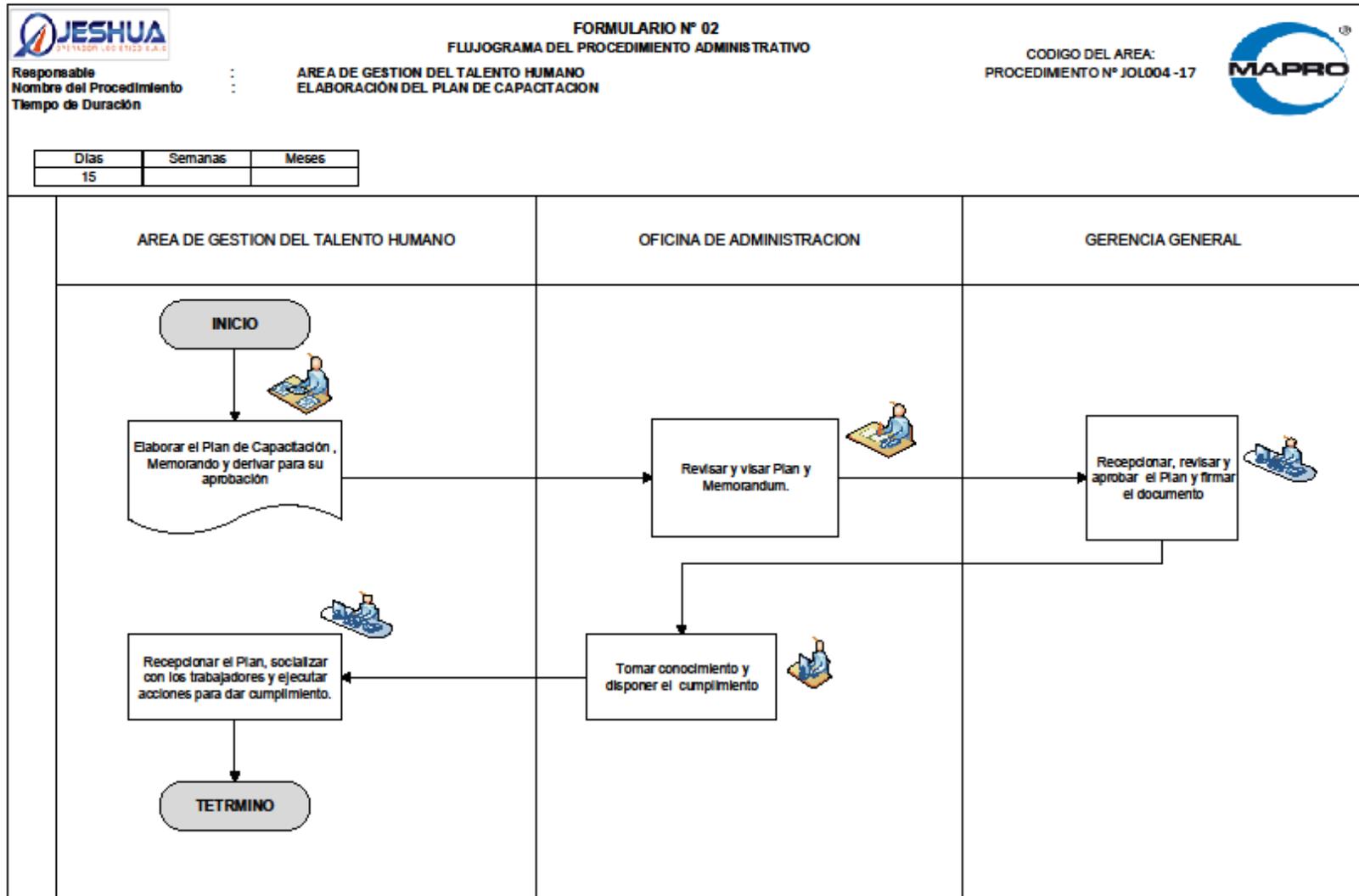
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL004

- 1.- Responsable:** Área de Gestión del Talento Humano
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Elaboración del Plan de Capacitación
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL004-17
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Desarrollar las capacidades y competencias individuales, colectivas y técnicas, requeridas en la dinámica laboral que promuevan condiciones favorables de cambio a la empresa.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 15 | | |
- 6.- Tiempo de duración:**
- 7.-Requisitos:**
- Requerimiento del área de Gestión del Talento Humano
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Gestión del Talento Humano	1	15 días	➤ Elaborar el plan de capacitación, memorando y derivar para su aprobación.
II	Oficina de Administración	2		➤ Revisar y visar plan y memorando.
III	Gerencia General	3		➤ Recepcionar, revisar y aprobar el plan y firmar documento.
	Oficina de Administración	4		➤ Tomar conocimiento y disponer el cumplimiento.
	Área de Gestión del Talento Humano	5		➤ Recepcionar el plan, socializar con los trabajadores y ejecutar acciones para dar cumplimiento.
				➤ Termina.



FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL004

- 1.- Responsable:** Área de Gestión del Talento Humano
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Aprobación del Rol Anual de Vacaciones
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL004-18
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Autorizar de acuerdo a rol las vacaciones de los trabajadores.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015

Días	Semana	Meses
07		

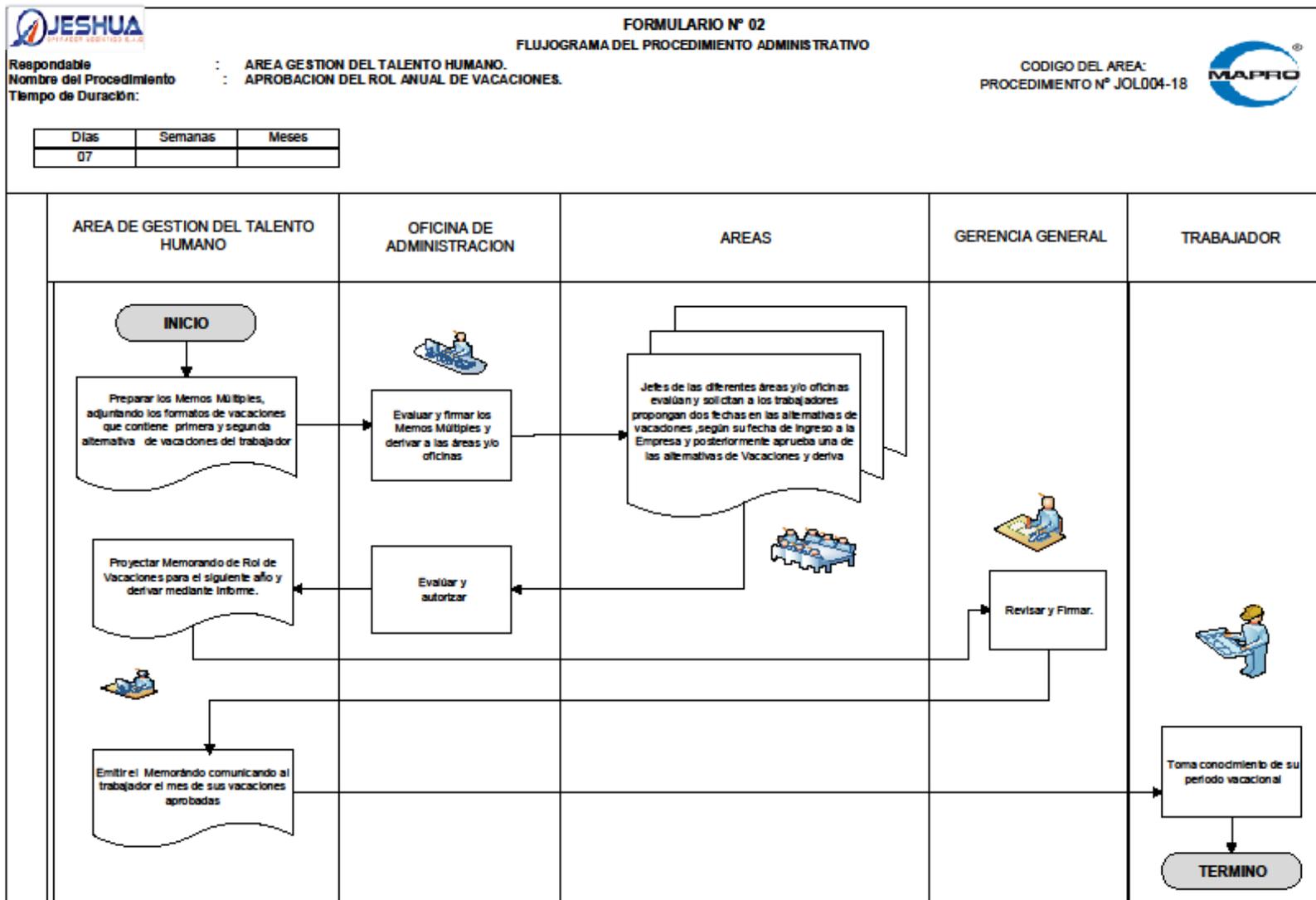
6.- Tiempo de duración:

7.-Requisitos:

- Cumplir con doce meses de servicio acumulados.

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Gestión del Talento Humano	1	07 días	➤ Preparar los Memos Múltiples, adjuntando los formatos de vacaciones que contiene primera y segunda alternativa de vacaciones del trabajador.
II	Oficina de Administración	2		➤ Evaluar y firmar los Memos Múltiples y derivar a las áreas y/o oficinas.
III	Áreas	3		➤ Jefes de las diferentes áreas y/o oficinas evalúan y solicitan a los trabajadores propongan dos fechas en las alternativas de vacaciones ,según su fecha de ingreso a la Empresa y posteriormente aprueba una de las alternativas de Vacaciones y derivar.
	Oficina de Administración	4		➤ Evaluar y Autorizar.
	Área de Gestión del Talento Humano	5		➤ Proyectar Memorando de Rol de Vacaciones para el siguiente año y derivar mediante Informe.
IV	Gerencia General	6		➤ Revisar y Firmar.
	Área de Gestión del Talento Humano	7		➤ Emitir el Memorando comunicando al trabajador el mes de sus vacaciones aprobadas.
V	Trabajador	8		➤ Toma conocimiento de su periodo vacacional.
			➤ Termina.	



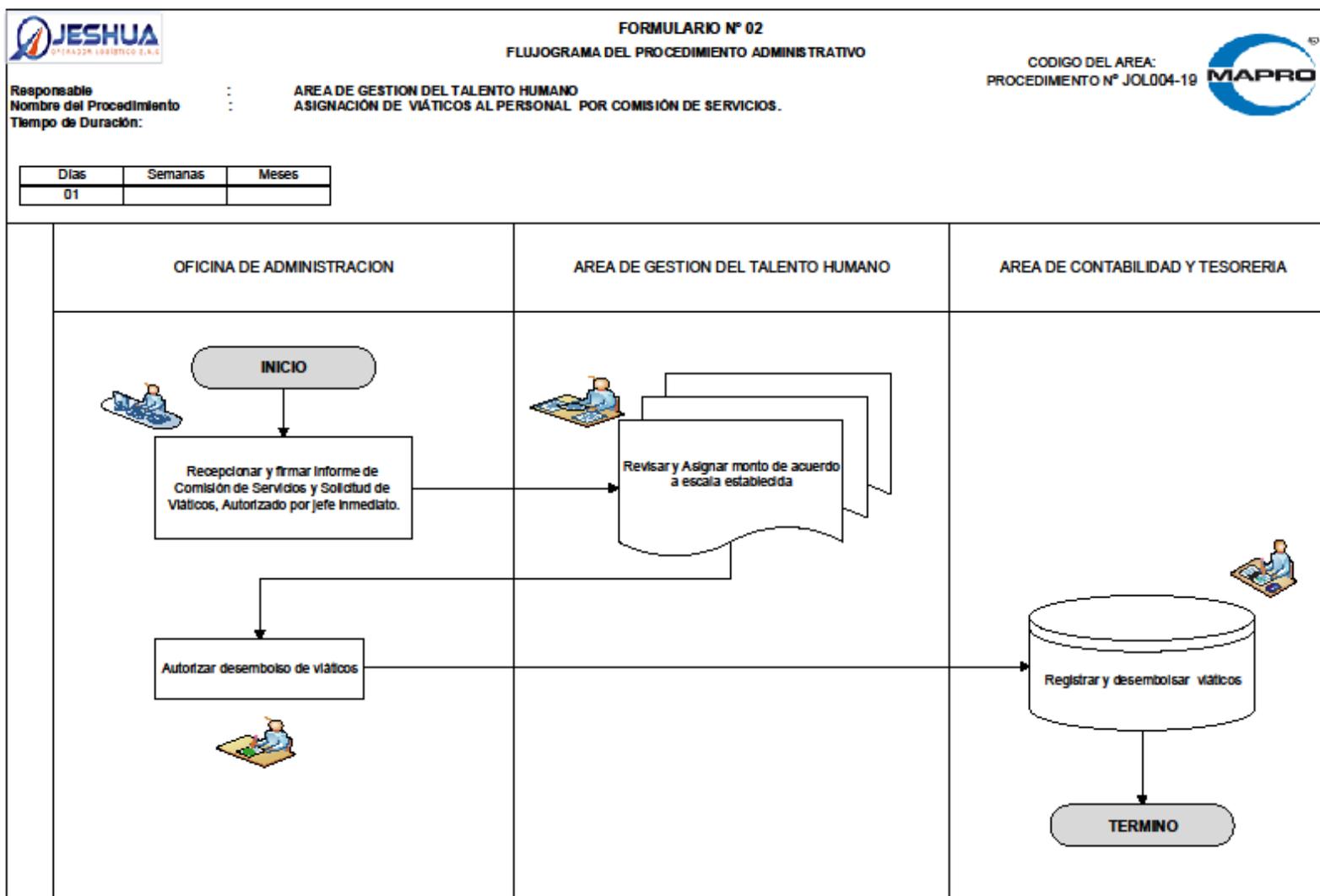
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL004

- 1.- Responsable:** Área de Gestión del Talento Humano
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Asignación de viáticos al personal por comisión de servicios
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL004-19
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Establecer el procedimiento para el pago de viáticos para el desempeño de comisiones autorizadas por la administración
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- 6.- Tiempo de duración:**
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 7.-Requisitos:**
- Solicitud de viatico del Área Usuaría
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Oficina de Administración	1	01 día	➤ Recepcionar y firmar informe de comisión de servicios y solicitud de viáticos, autorizado por jefe inmediato.
II	Área de Gestión del Talento Humano	2		➤ Revisar y Asignar monto de acuerdo a escala establecida.
	Oficina de Administración	3		➤ Autorizar desembolso de viáticos.
III	Área de Contabilidad y Tesorería	4		➤ Registrar y desembolsar viáticos.
				➤ Termina



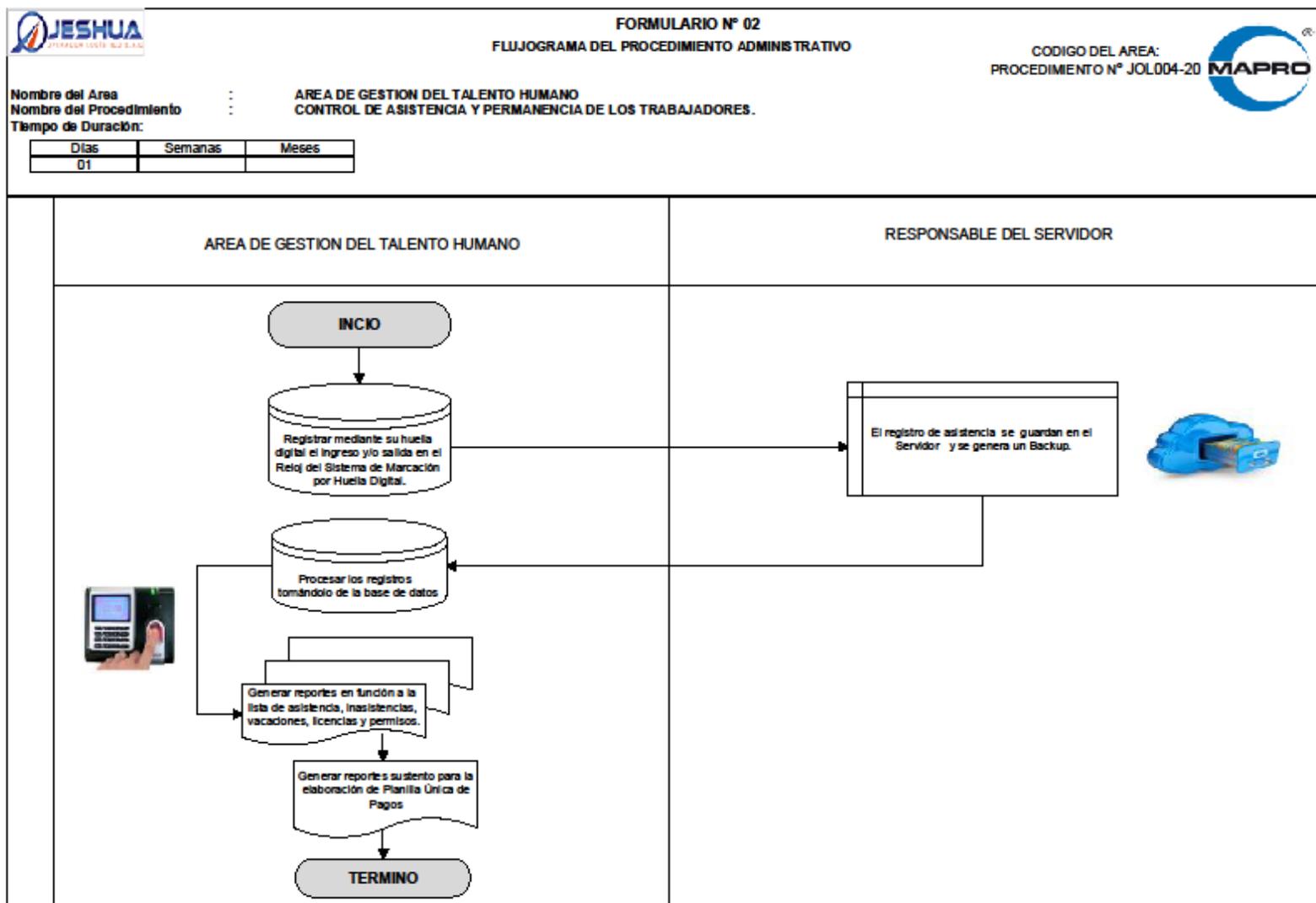
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL004

- 1.- Responsable:** Área de Gestión del Talento Humano
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Control de asistencia y permanencia de los trabajadores
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL004-20
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Llevar un eficiente control de la asistencia y puntualidad de los trabajadores, con el propósito de contar con la información veraz y suficiente para la elaboración de la planilla de pago.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- 6.- Tiempo de duración:**
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 7.-Requisitos:**
- Registro de la huella digital.
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Área de Gestión del Talento Humano	1	01 día	➤ Registrar mediante su huella digital el ingreso y/o salida en el reloj del sistema de marcación por huella digital.
II	Responsable del Servidor	2		➤ El registro de asistencia se guarda en el servidor y se genera un backup.
	Área de Gestión del Talento Humano	3		➤ Procesar los registros tomándolo de la base de datos.
		4		➤ Generar reportes en función a la lista de asistencia, inasistencias, vacaciones, licencias y permisos.
		5		➤ Generar reportes sustento para la elaboración de Planilla Única de Pagos.
				➤ Termina.



FORMULARIO N° 01	
	DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL004

- 1.- Responsable:** Área de Gestión del Talento Humano
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Elaborar contratos para el personal
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL004-21
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Contratación de personal del régimen laboral Decreto Legislativo N°728
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015

6.- Tiempo de duración:

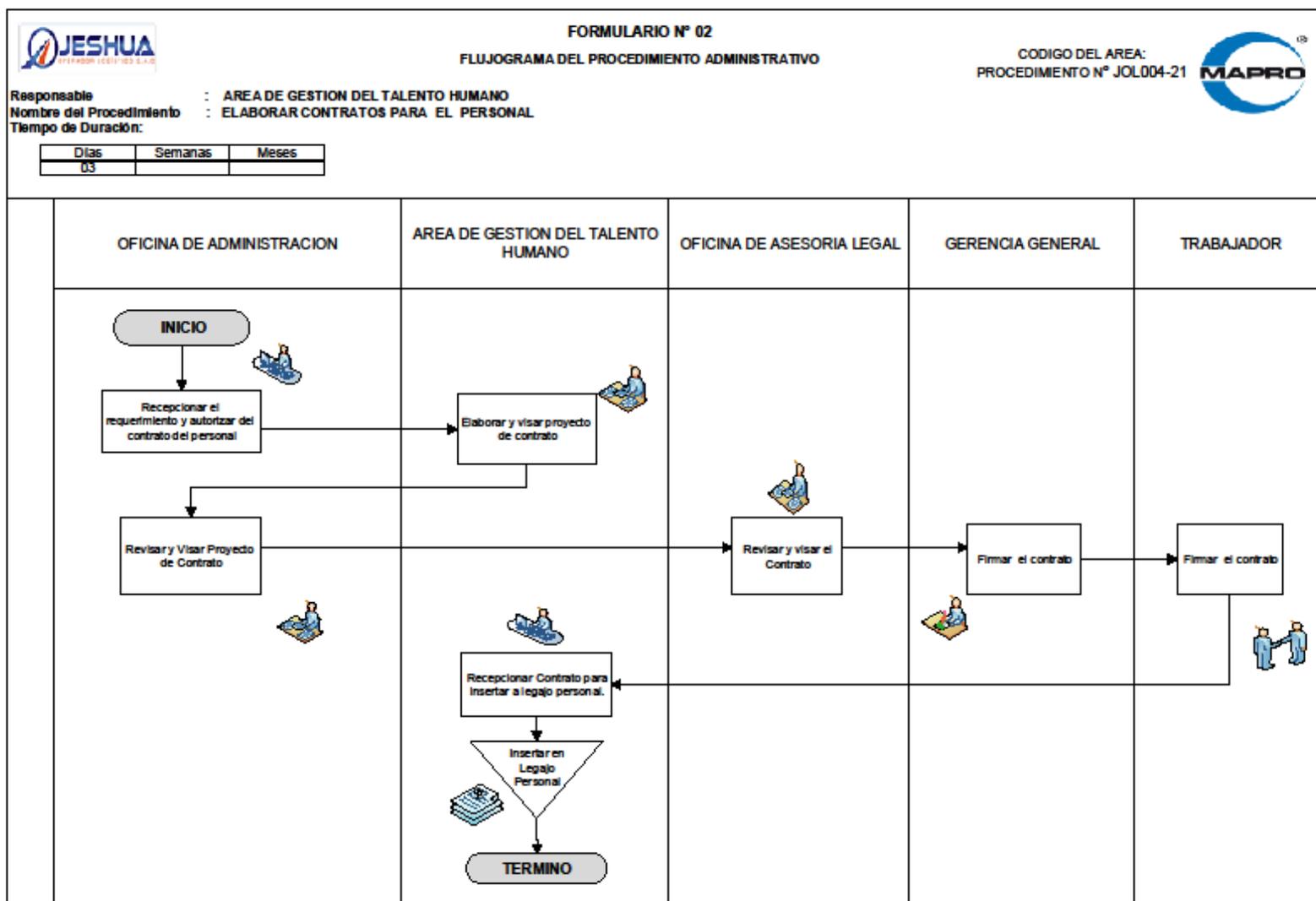
Días	Semana	Meses
03		

7.-Requisitos:

- Autorización de Contratación.

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Oficina de Administración	1	03 días	➤ Recepcionar el requerimiento y autorizar el contrato del personal
II	Área de Gestión del Talento Humano	2		➤ Elaborar y visar proyecto de contrato.
	Oficina de Administración	3		➤ Revisar y visar proyecto de contrato.
III	Oficina de Asesoría Legal	4		➤ Revisar y visar contrato
IV	Gerencia General	5		➤ Firmar el contrato
V	Trabajador	6		➤ Firmar el contrato
	Área de Gestión del Talento Humano	7		➤ Recepcionar contrato para ingresarlo a legajo personal
		8		➤ Insertar en legajo personal
			➤ Termino	



FORMULARIO N° 01	
	DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL004

1.- Responsable: Área de Gestión del Talento Humano

2.- Nombre del Procedimiento: Contenido, proceso de formulación y mantenimiento de los Legajos Personales
3.- Código y N° de la Unidad Orgánica: JOL004-22

4.- Finalidad del Procedimiento: Mantener actualizado el file personal, registrando, clasificando, archivando y guardando bajo responsabilidad los documentos que lo conforman, para contar con información eficiente y oportuna
5.- Fecha de Elaboración: Marzo 2015

6.- Tiempo de duración:

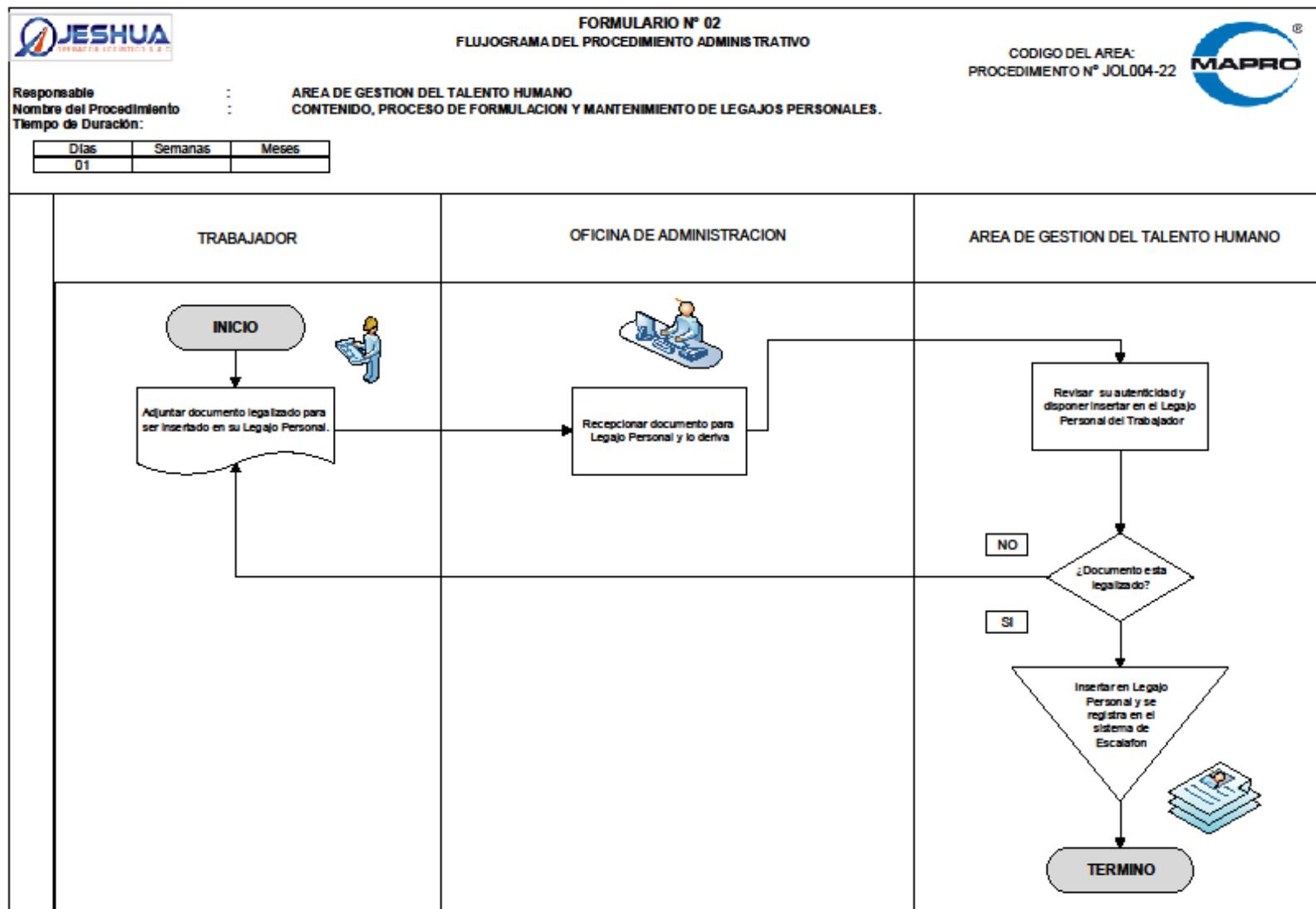
Días	Semana	Meses
01		

7.-Requisitos:

- Solicitud del trabajador

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Trabajador	1	01 día	➤ Adjuntar documento legalizado para ser insertado en su Legajo Personal.
II	Oficina de Administración	2		➤ Recepcionar documento para Legajo Personal y lo deriva
III	Área de Gestión del Talento Humano	3		➤ Revisar su autenticidad y disponer insertar en el Legajo Personal del Trabajador
		4		➤ Se toma una decisión: ¿Documento está legalizado?
		5		➤ Si es SI: Insertar en legajo personal y se registra en el sistema de escalafón.
		6		➤ Si es NO: Regresa a la secuencia N° 1
				➤ Termino



FORMULARIO N° 01	
	DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL004

- 1.- Responsable:** Área de Gestión del Talento Humano
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Inducción de personal de nuevo ingreso
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL004-23
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñara, los fines de la empresa y la estructura de esta.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015

6.- Tiempo de duración:

Días	Semana	Meses
01		

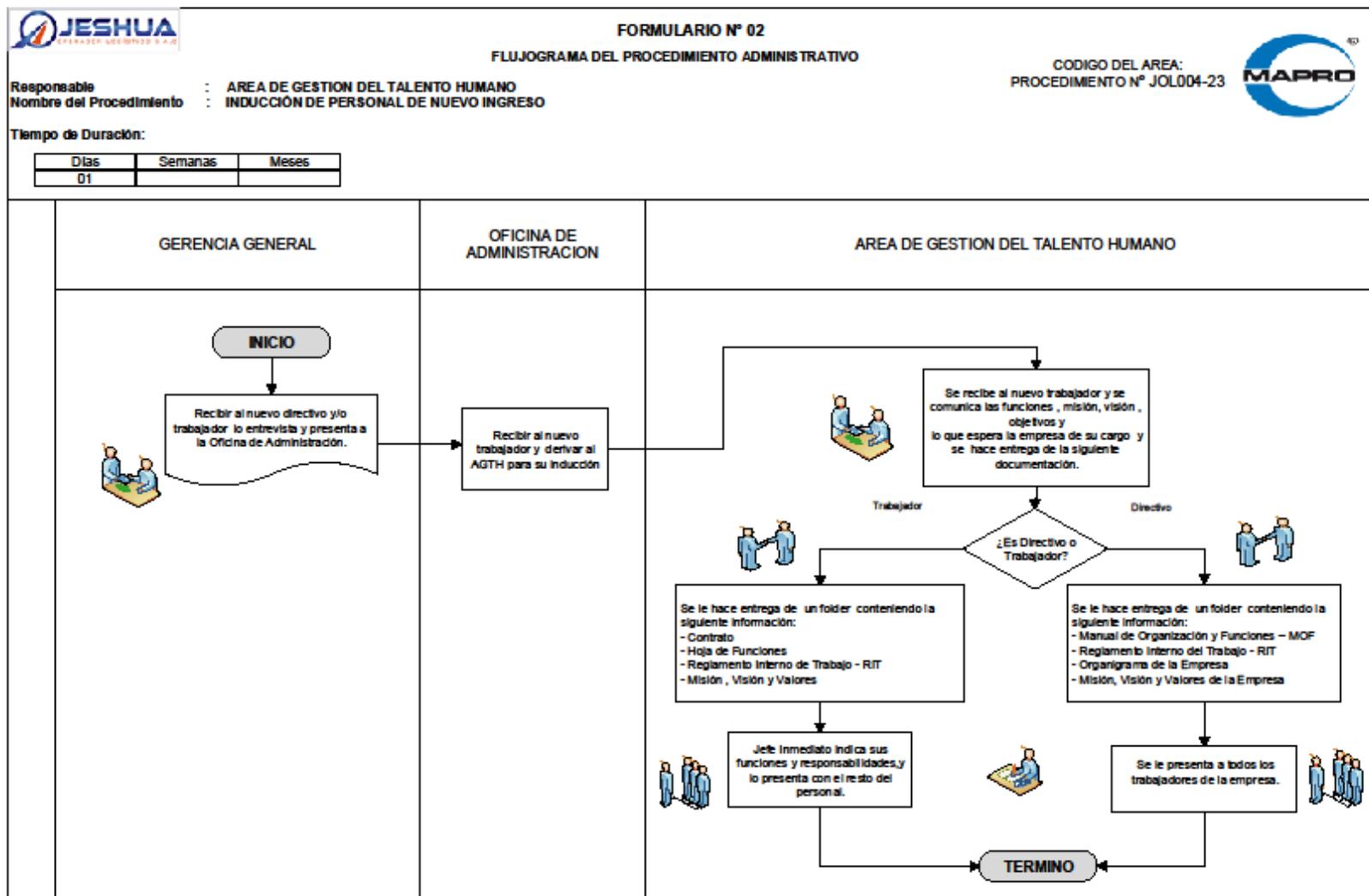
7.-Requisitos:

- Contrato del trabajador

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Gerencia General	1	01 día	➤ Recibir al nuevo directivo y/o trabajador, lo entrevista y presenta a la oficina de administración.
II	Oficina de Administración	2		➤ Recibir al nuevo trabajador y derivar al AGTH para su inducción.
III	Área de Gestión del Talento Humano	3		➤ Se recibe al nuevo trabajador y se comunica las funciones, misión, visión, objetivos y lo que espera la empresa de su cargo y se hace entrega de la siguiente documentación
		4		➤ Se toma una decisión: ¿ Es directivo o trabajador?
		5		➤ Es TRABAJADOR: Se le hace entrega de un folder conteniendo la siguiente información: contrato, hoja de funciones, reglamento interno de trabajo (RIT), misión, visión y valores.

		6		➤ Jefe inmediato indica sus funciones y responsabilidades, lo presenta con el resto del personal.
		7		➤ Es DIRECTIVO: Se le hace entrega de un folder conteniendo la siguiente información: Manual de Organización y funciones(MOF), reglamento interno del trabajo (RIT), organigrama de la empresa, misión, visión y valores.
		8		➤ Se le presenta a todos los trabajadores de la empresa.
				➤ Termino



FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

**DIRECCION DE
OPERACIONES Y
LOGISTICA**

FORMULARIO N° 01	
	DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL005

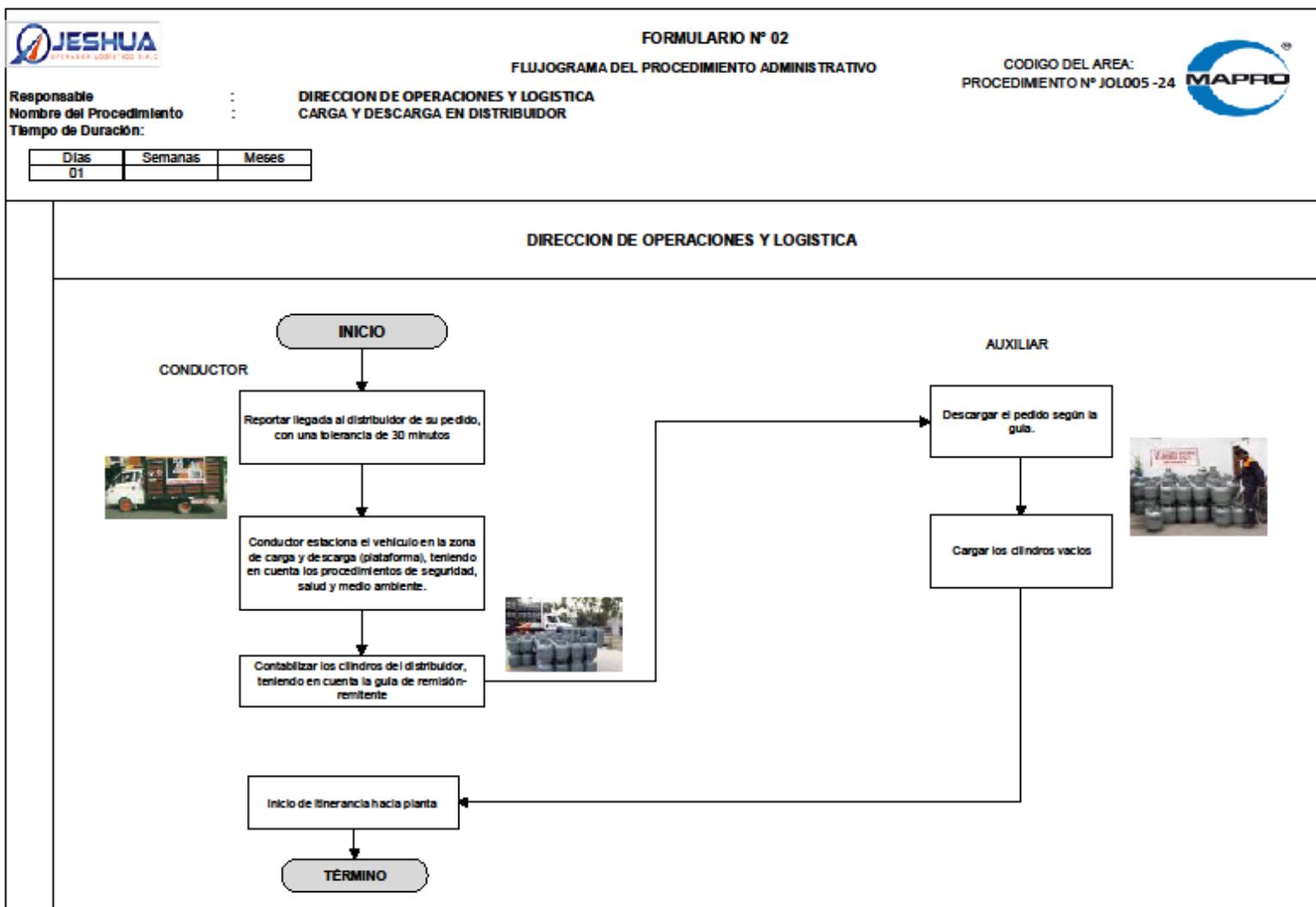
- 1.- Responsable:** Dirección de Operaciones y Logística
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Carga y Descarga en Distribuidor
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL005-24
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Atención oportuna del producto al cliente final
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015

Días	Semana	Meses
01		

- 6.- Tiempo de duración:**
- 7.-Requisitos:**
- Solicitud de mercadería y guía de remisión

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Dirección de Operaciones y Logística	1	01 día	➤ Reportar llegada al distribuidor de su pedido, con una tolerancia de 30 minutos.
		2		➤ Conductor estaciona el vehículo en la zona de carga y descarga(plataforma), teniendo en cuenta los procedimientos de seguridad, salud y medio ambiente.
		3		➤ Contabilizar los cilindros del distribuidor, teniendo en cuenta la guía de remisión – remitente.
		4		➤ Descargar el pedido según la guía.
		5		➤ Cargar los cilindros vacíos.
		6		➤ Inicio de itinerancia hacia planta
				➤ Termina



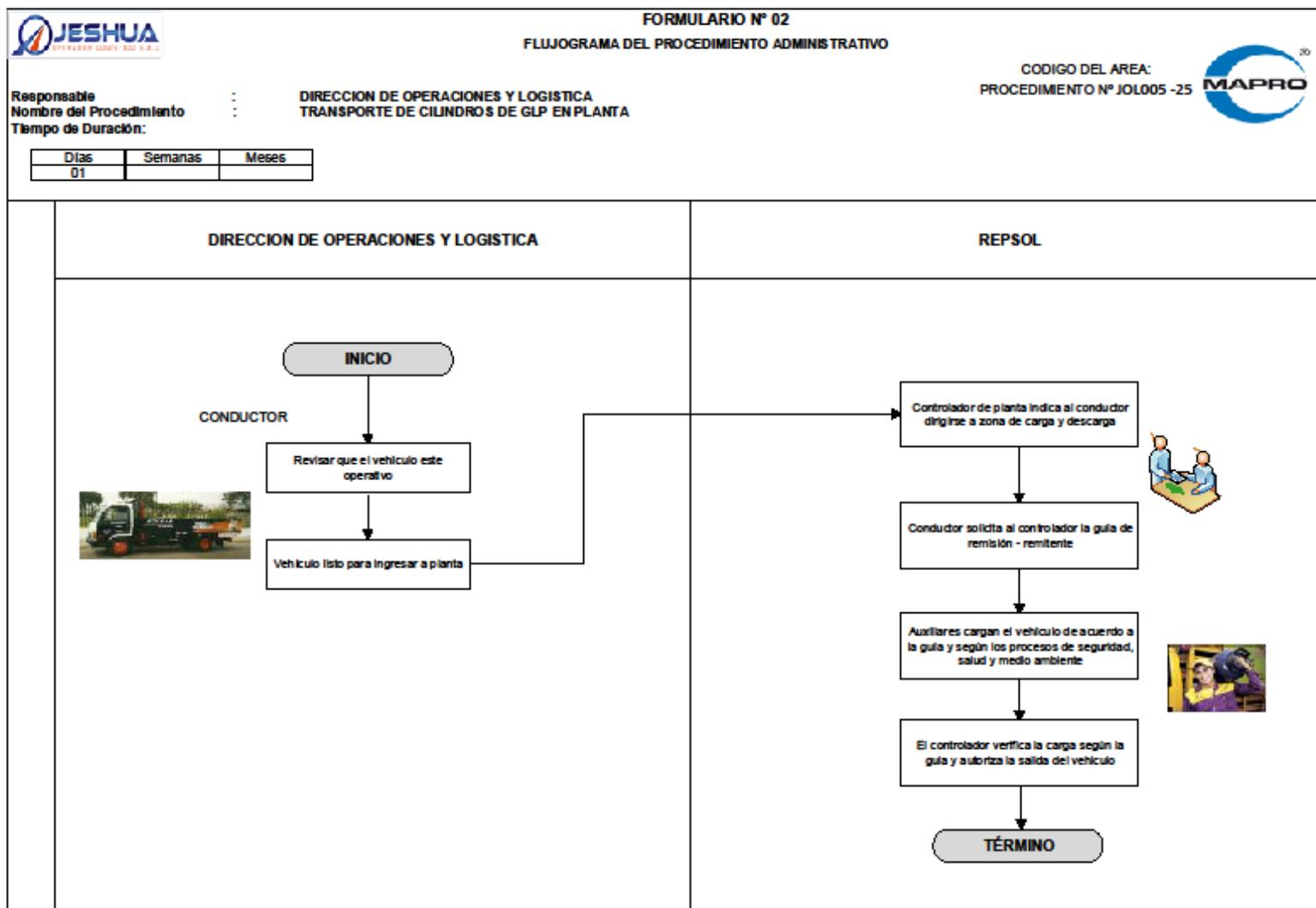
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL005

- 1.- Responsable:** Dirección de Operaciones y Logística
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Transporte de Cilindros de GLP en Planta
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL005-25
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Carga de GLP a vehículos para su distribución
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 6.- Tiempo de duración:**
- 7.-Requisitos:**
- Guía de Remisión y Facturas
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Dirección de Operaciones y Logística	1	01 día	➤ Revisar que el vehículo este operativo.
		2		➤ Vehículo listo para ingresar a planta.
II	Repsol	3		➤ Controlador de planta indica al conductor dirigirse a zona de carga y descarga.
		4		➤ Conductor solicita al controlador la guía de remisión- remitente.
		5		➤ Auxiliares cargan el vehículo de acuerdo a la guía y según los procesos de seguridad, salud y medio ambiente.
		6		➤ El controlador verifica la carga según la guía y autoriza la salida del vehículo.
				➤ Termino



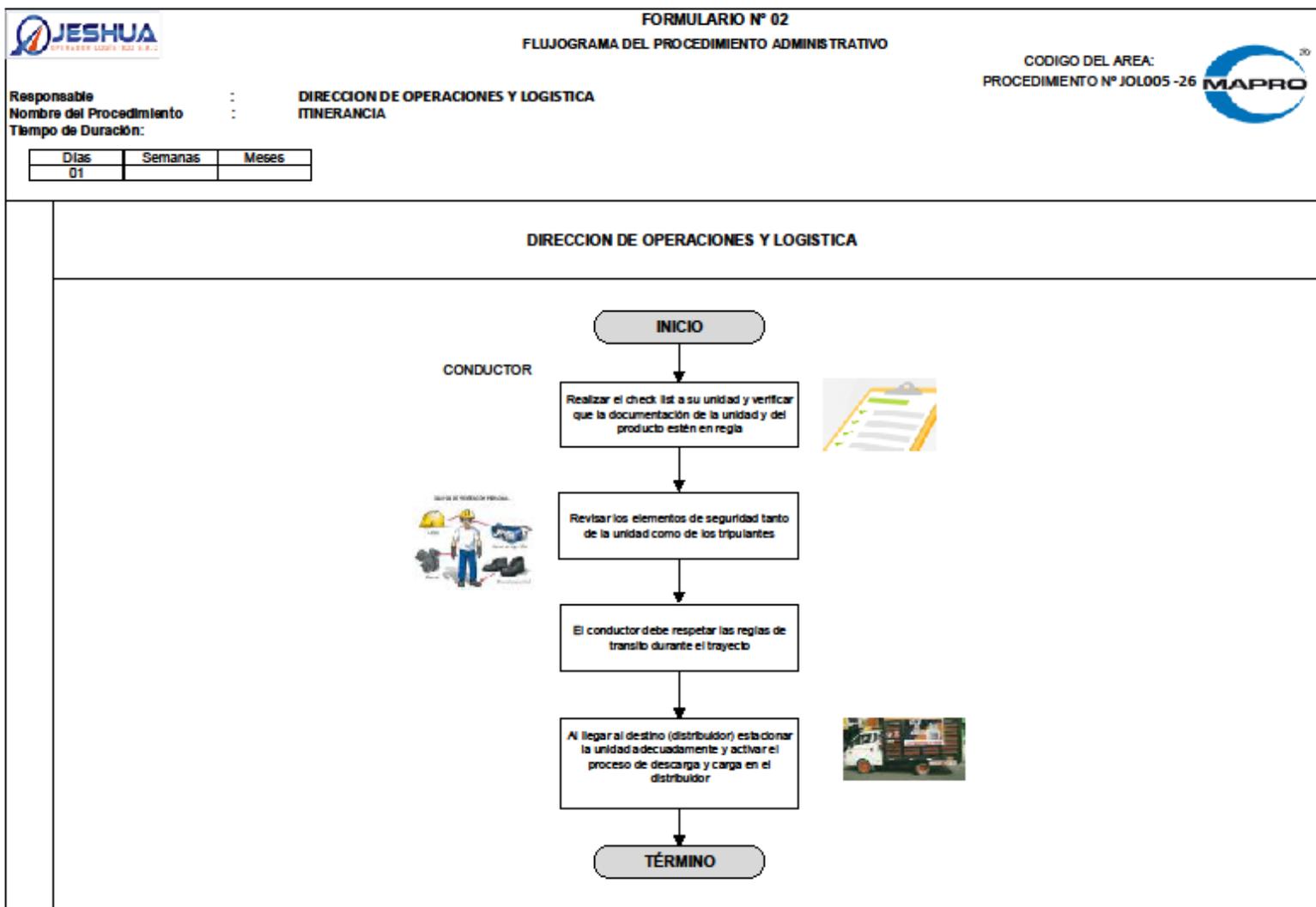
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL005

- 1.- Responsable:** Dirección de Operaciones y Logística
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Itinerancia
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL005-26
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Transporte de GLP de planta a distribuidores de acuerdo a las rutas establecidas
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 6.- Tiempo de duración:**
- 7.-Requisitos:**
- Guía de Remisión
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Dirección de Operaciones y Logística	1	01 día	➤ Realizar el Check list a su unidad y verificar que la documentación de la unidad y del producto estén en regla.
		2		➤ Revisar los elementos de seguridad tanto de la unidad como de los tripulantes.
		3		➤ El conductor debe respetar las reglas de tránsito durante el trayecto.
		4		➤ Al llegar al destino (distribuidor) estacionar la unidad adecuadamente y activar el proceso de descarga y carga en el distribuidor.
				➤ Termina



FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL005

- 1.- Responsable:** Dirección de Operaciones y Logística
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Carga y Descarga en Planta
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL005-27
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Abastecimiento oportuno del producto
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015

6.- Tiempo de duración:

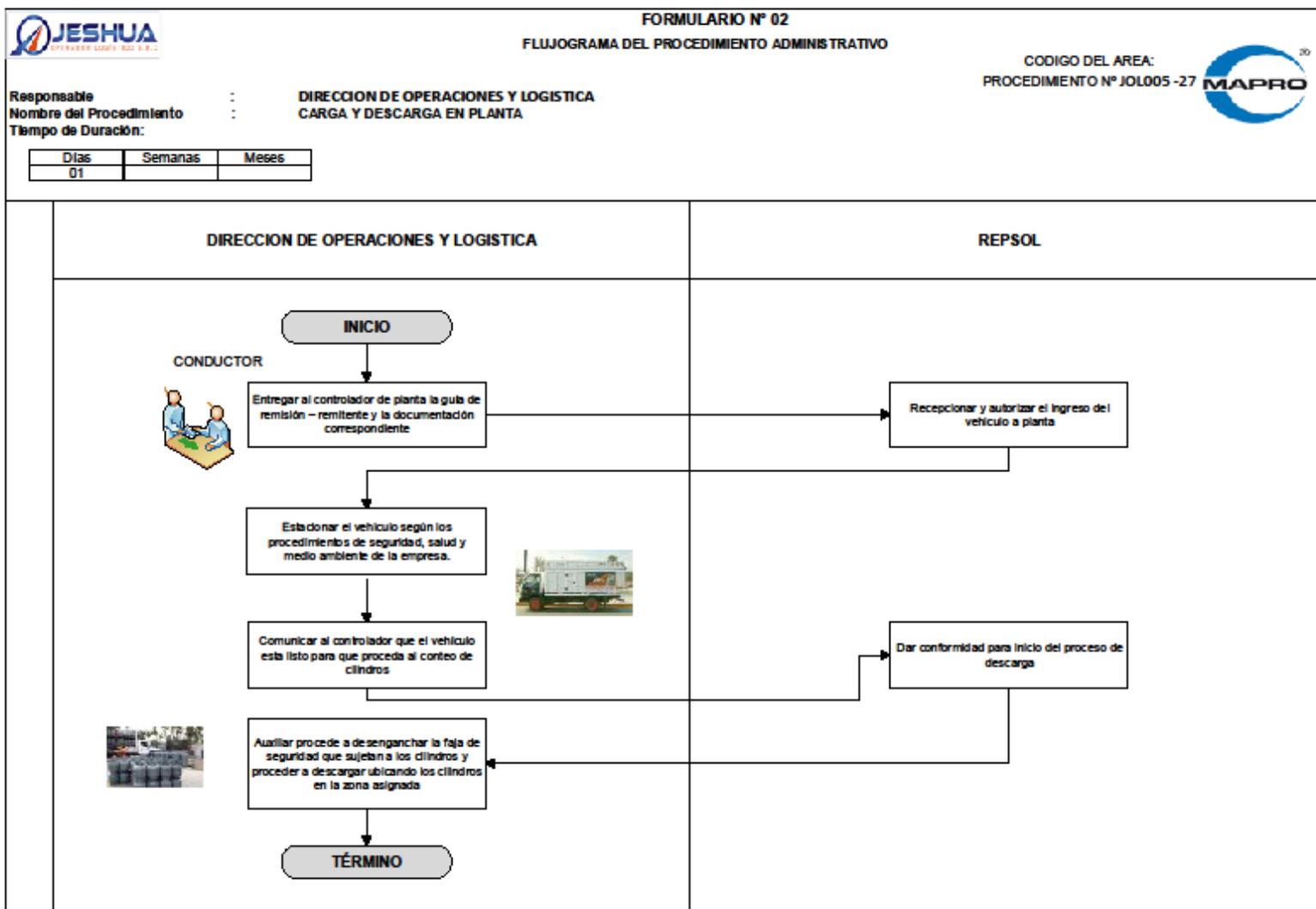
Días	Semana	Meses
01		

7.-Requisitos:

- Facturas

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Dirección de Operaciones y Logística	1	01 día	➤ Entregar al controlador de planta la guía de remisión-remitente y la documentación correspondiente.
II	Repsol	2		➤ Recepcionar y autorizar el ingreso del vehículo a planta.
III	Dirección de Operaciones y Logística	3		➤ Estacionar el vehículo según los procedimientos de seguridad, salud y medio ambiente de la empresa.
		4		➤ Comunicar al controlador que el vehículo está listo para que proceda al conteo de cilindros.
	Repsol	5		➤ Dar conformidad para el inicio del proceso de descarga.
	Dirección de Operaciones y Logística.	6		➤ Auxiliar procede a desenganchar la faja de seguridad que sujetan a los cilindros y proceder a descargar ubicando los cilindros en la zona asignada.
				➤ Termina



FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL005

- 1.- Responsable:** Dirección de Operaciones y Logística
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Abastecimiento de Combustible
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL005-28
Abastecimiento oportuno a los vehículos para el desarrollo de sus actividades
- 4.- Finalidad del Procedimiento:**
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- 6.- Tiempo de duración:**

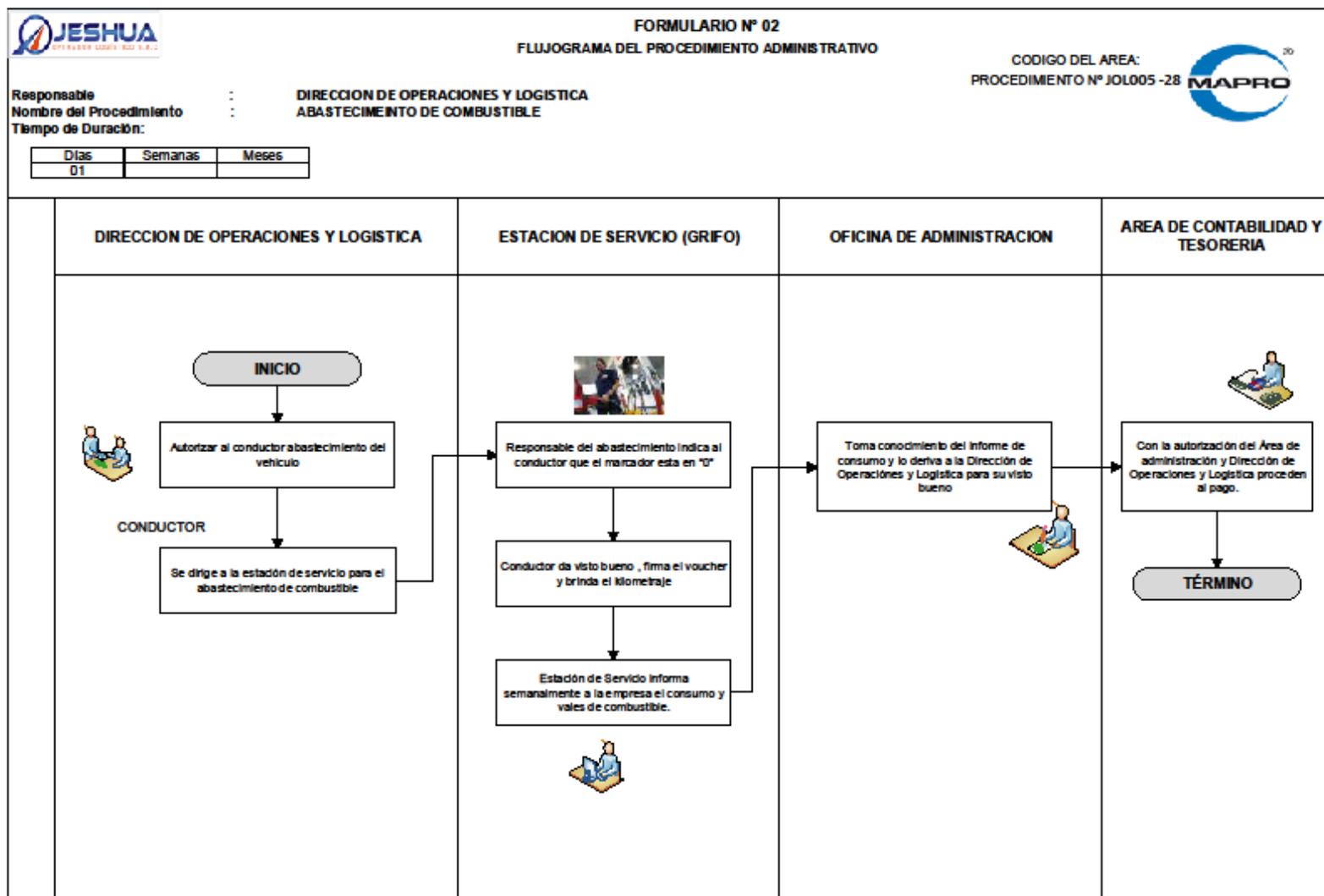
Días	Semana	Meses
01		

7.-Requisitos:

- Requerimiento de la Dirección de Operaciones.

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Dirección de Operaciones y Logística	1	01 día	➤ Autorizar al conductor abastecimiento del vehículo.
		2		➤ Se dirige a la estación de servicio para el abastecimiento de combustible.
II	Estación de Servicio (GRIFO)	3		➤ Responsable del abastecimiento indica al conductor que el marcador está en "0".
		4		➤ Conductor da visto bueno, firma el voucher y brinda el kilometraje.
		5		➤ Estación de servicio informa semanalmente a la empresa el consumo y vales de combustible.
III	Oficina de Administración	6		➤ Toma conocimiento del informe de consumo y lo deriva a la dirección de operaciones y logística para su visto bueno.
IV	Área de Contabilidad y Tesorería.	7		➤ Con la autorización del área de administración y dirección de operaciones y logística proceden al pago.
			➤ Termino	



FORMULARIO N° 01



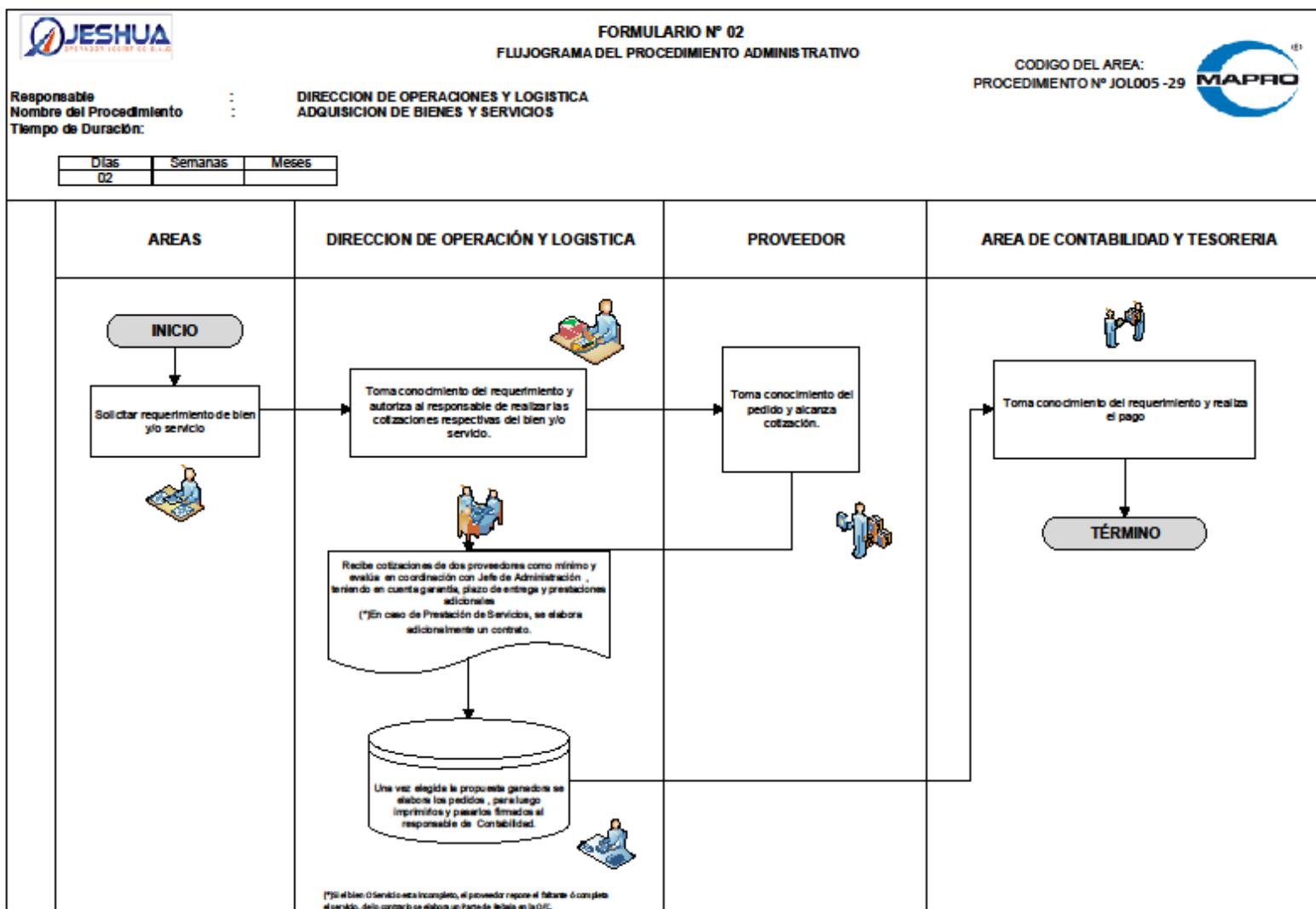
DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL005

- 1.- Responsable:** Dirección de Operaciones y Logística
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Adquisición de Bienes y Servicios
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL005-29
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Adquisición de bienes y servicios oportuna , eficiente para el buen funcionamiento de la empresa
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 02 | | |
- 6.- Tiempo de duración:**
- 7.-Requisitos:**
- Requerimientos de las Áreas Usuarias.

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Áreas	1	02 días*	➤ Solicitar requerimiento de bien y/o servicio.
	Dirección de Operaciones y Logística	2		➤ Toma conocimiento del requerimiento y autoriza al responsable de realizar las cotizaciones respectivas del bien y/o servicio.
II	Proveedor	3		➤ Toma conocimiento del pedido y alcanza cotización.
III	Dirección de Operaciones y Logística	4		➤ Recibe cotizaciones de dos proveedores como mínimo y evalúa en coordinación con el jefe de administración, teniendo en cuenta la garantía, plazo de entrega y prestaciones adicionales.
		5		➤ Una vez elegida la propuesta ganadora se elabora los pedidos, para luego imprimirlos y pasarlos firmados al responsable de contabilidad.
IV	Área de Contabilidad y Tesorería	6		➤ Toma conocimiento del requerimiento y realiza el pago.
				➤ Termina.

*Dependiendo de la naturaleza del bien o servicio



FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

**DIRECCION DE
SEGURIDAD Y
MEDIO AMBIENTE**

FORMULARIO N° 01	
	DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL006

- 1.- Responsable:** Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Capacitación en Temas de Seguridad para Nuevo Personal
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL006-30
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Obtener el Pasaporte de Capacitación para Transporte de GLP y Carnet de Capacitación
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015

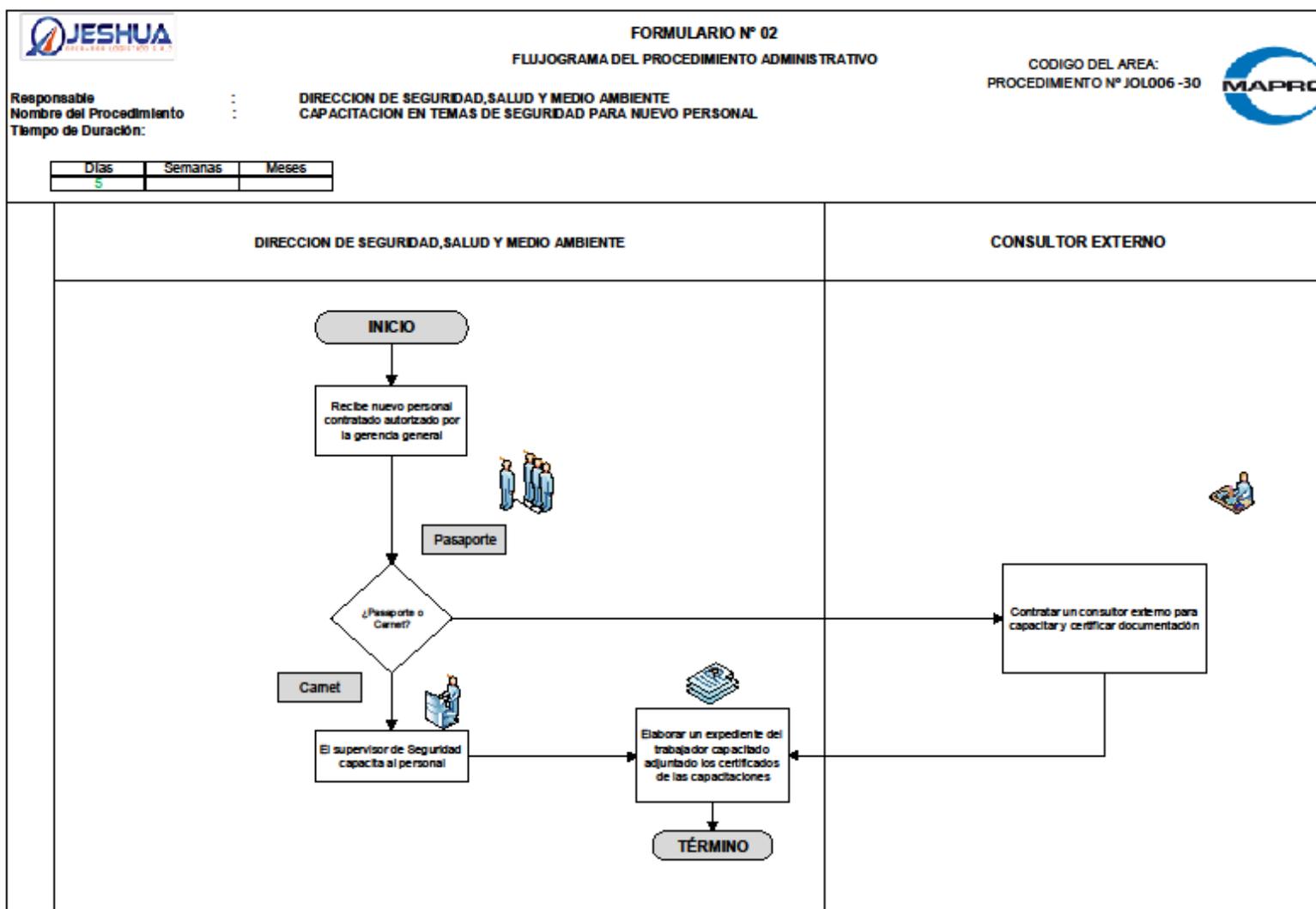
Días	Semana	Meses
02		

6.- Tiempo de duración:**7.-Requisitos:**

- Requerimiento de la Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	1	02 días	➤ Recibe nuevo personal contratado autorizado por la gerencia general.
		2		➤ Toma una decisión: ¿Pasaporte o carnet?
II	Consultor Externo	3		➤ Es PASAPORTE: Contratar un consultor externo para capacitar y certificar documentación, pasa a la secuencia N°6.
	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	4		➤ Es CARNET: El supervisor de Seguridad capacita al personal.
		5		➤ Elaborar un expediente del trabajador capacitado adjuntado los certificados de las capacitaciones.
		6		➤ Jefe inmediato indica sus funciones y responsabilidades, lo presenta con el resto del personal.
				➤ Termino.



FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL006

- 1.- Responsable:** Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Tramitar Pasaporte de Capacitación para Transporte de GLP y Carnet de Capacitación.
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL006-31
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Autorización para ingreso a planta de Repsol
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015

6.- Tiempo de duración:

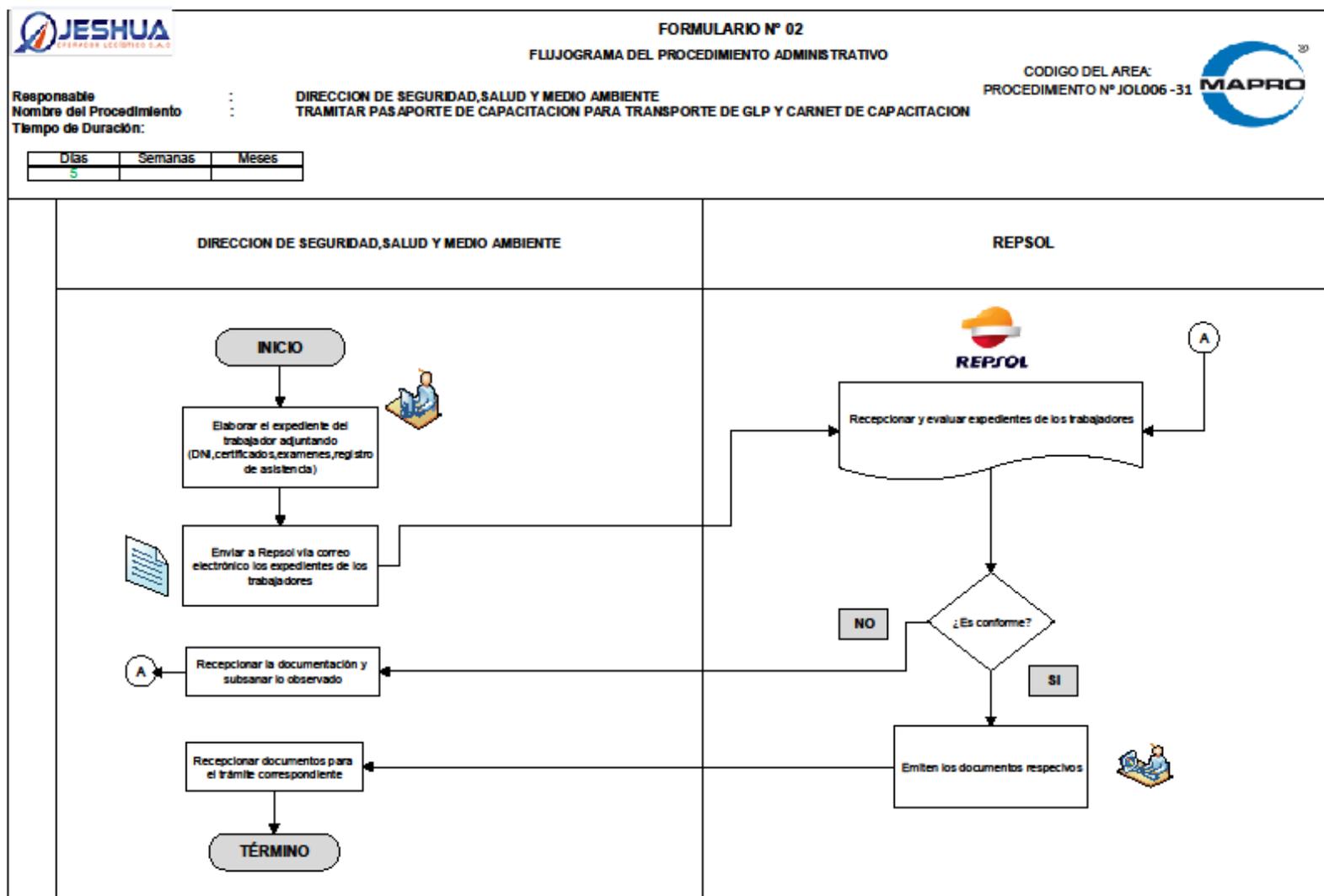
Días	Semana	Meses
07		

7.-Requisitos:

- Capacitación en Temas de Seguridad.

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	1	07 días	➤ Elaborar el expediente del trabajador adjuntando (DNI, certificado, exámenes, registro de asistencia).
		2		➤ Enviar a Repsol vía correo electrónico los expedientes de los trabajadores.
II	Repsol	3		➤ Recepcionar y evaluar expedientes de los trabajadores.
		4		➤ Se toma una decisión: ¿ Es conforme?
		5		➤ Es SI : Emite los documentos respectivos.
	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	6		➤ Recepcionar documentos para el trámite correspondiente.
		7		➤ Es No: Recepcionar la documentación y subsanar lo observado. Regresa a la secuencia N°3.
				➤ Termino.



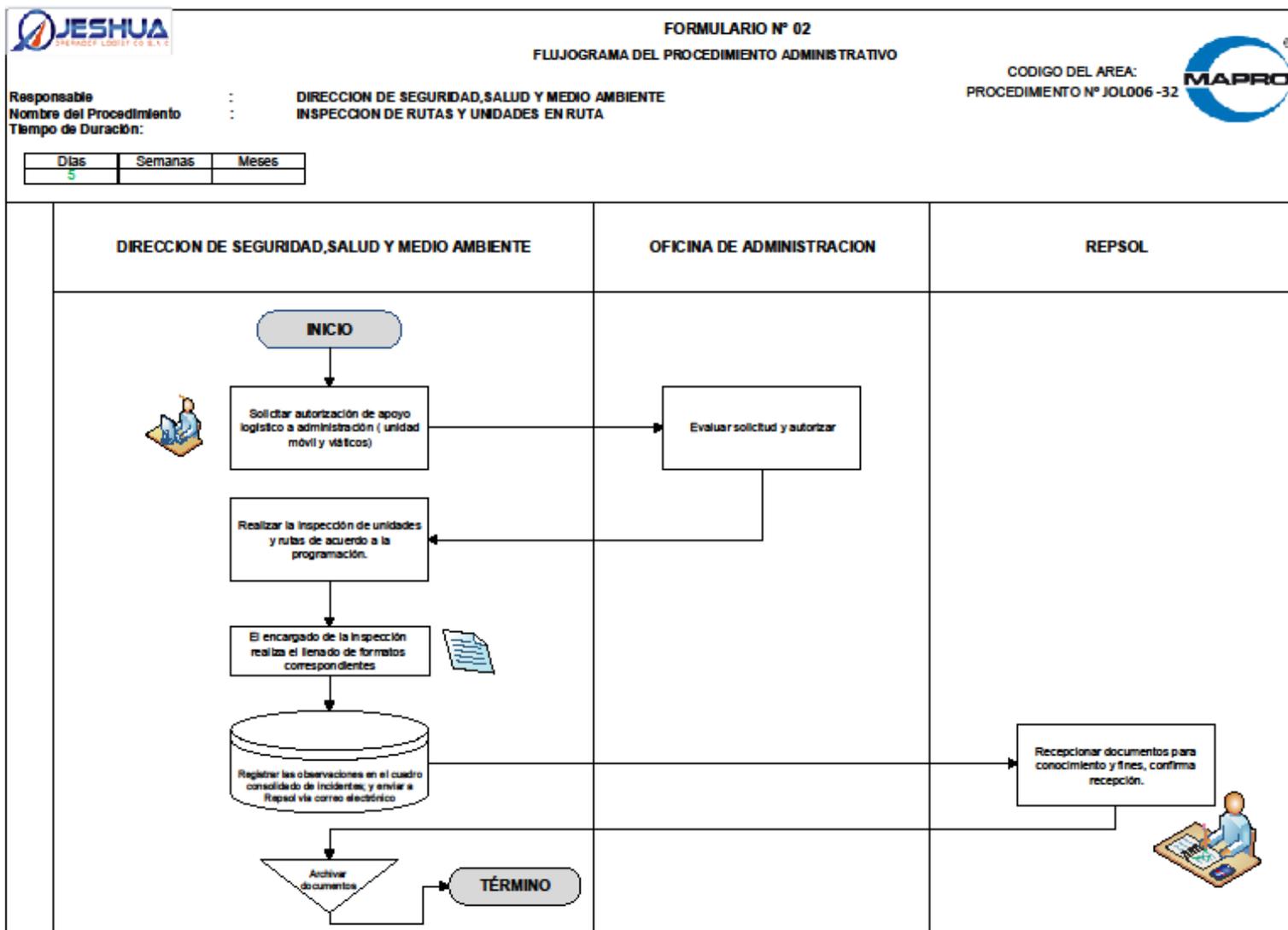
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL006

- 1.- Responsable:** Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Inspección de Rutas y Unidades en Ruta
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL006-32
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Supervisión de la unidades móviles y las rutas
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 6.- Tiempo de duración:**
- 7.-Requisitos:**
- Requerimiento de la Dirección de Operaciones
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	1	01 día	➤ Solicitar autorización de apoyo logístico a administración (unidad móvil y viáticos).
II	Repsol	2		➤ Evaluar solicitud y autorizar.
	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente			➤ Realizar la inspección de unidades y rutas de acuerdo a la programación.
		3		➤ El encargado de la inspección realiza el llenado de formatos correspondientes.
		4		➤ Registrar las observaciones en el cuadro consolidado de incidentes, y enviar a Repsol vía correo electrónico.
	Repsol	5		➤ Recepcionar documentos para conocimiento y fines, confirma recepción.
	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	6		➤ Archivar documentos.
				➤ Termina.



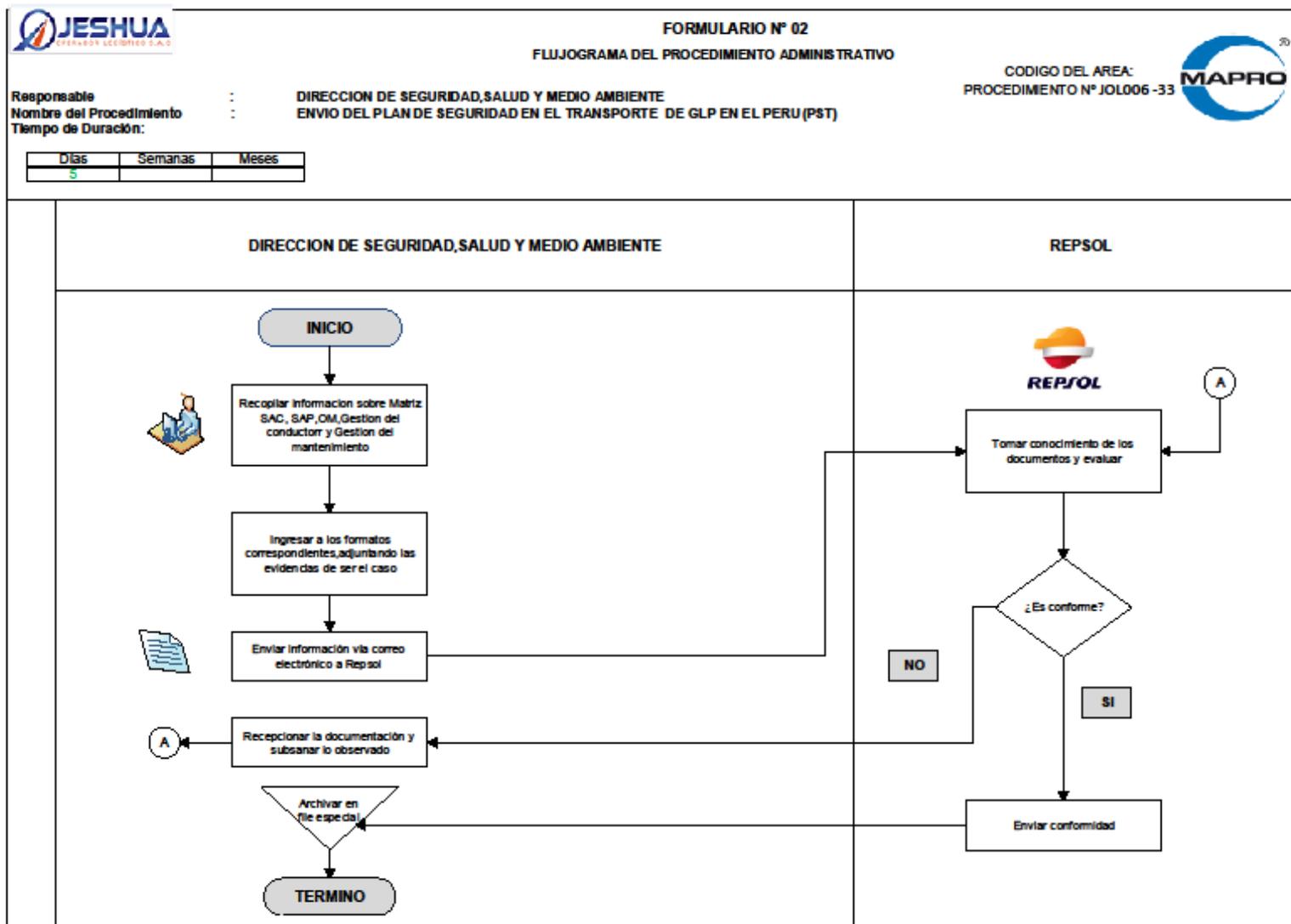
FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL006

- 1.- Responsable:** Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Envío del Plan de Seguridad en el Transporte De GLP en el Perú (PST)
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL006-33
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Cumplir con los requerimientos solicitados por REPSOL.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 6.- Tiempo de duración:**
- 7.-Requisitos:**
- Requerimiento por REPSOL
- 8.- Etapas del Procedimiento:**

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	1	01 día	➤ Recopilar información sobre matriz SAC, SAP ,OM, Gestión del conductor y Gestión del mantenimiento.
		2		➤ Ingresar a los formatos correspondientes, adjuntando las evidencia de ser el caso.
		3		➤ Enviar información vía correo electrónico a Repsol.
II	Repsol	4		➤ Tomar conocimiento de los documentos y evaluar.
		5		➤ Se Toma Decisión: ¿Es Conforme?
		6		➤ Es Si: Enviar conformidad.
	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	7		➤ Archivar en file especial.
		8		➤ Es No: Recepcionar la documentación y subsanar lo observado. Regresar a la secuencia N°4.
			➤ Termina.	



FORMULARIO N° 01

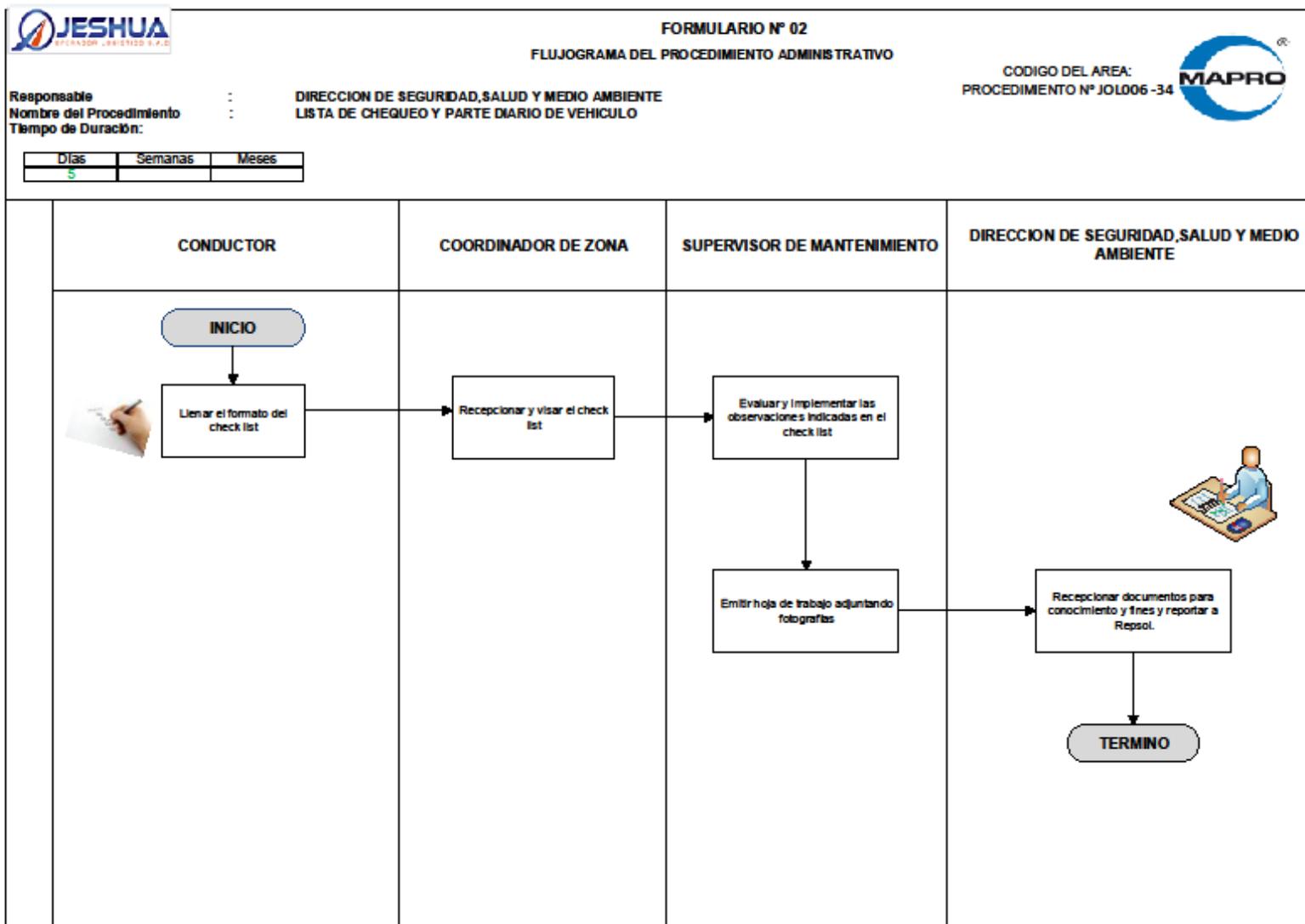


DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL006

- 1.- Responsable:** Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Lista de Chequeo y Parte Diario de Vehículo
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL006-34
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Contar con unidades móviles en óptimas condiciones.
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 6.- Tiempo de duración:**
- 7.-Requisitos:**
- Requerimiento del cliente REPSOL

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Conductor	1	01 día	➤ Llenar el formato del Check List.
II	Coordinador de Zona	2		➤ Recepcionar y visar el Check List.
III	Supervisor de Mantenimiento	3		➤ Evaluar e implementar las observaciones indicadas en en el check list.
		4		➤ Emitir hoja de trabajo adjuntando fotografías.
IV	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	5		➤ Recepcionar documentos para conocimiento y fines y reportar a Repsol.
				➤ Termina.



FORMULARIO N° 01



DATOS DEL PROCEDIMIENTO JOL006

- 1.- Responsable:** Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
- 2.- Nombre del Procedimiento:** Monitoreo de Unidades a través del Sistema de Control Vehicular GPS NET SAT.
- 3.- Código y N° de la Unidad Orgánica:** JOL006-35
- 4.- Finalidad del Procedimiento:** Control oportuno de las unidades móviles
- 5.- Fecha de Elaboración:** Marzo 2015
- | Días | Semana | Meses |
|------|--------|-------|
| 01 | | |
- 6.- Tiempo de duración:**
- 7.-Requisitos:**
- Requerimiento de la Dirección de Operaciones

8.- Etapas del Procedimiento:

ETAPAS	RESPONSABLE	SECUENCIA	TIEMPO DE DURACIÓN	DESCRIPCIÓN
I	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	1	01 día	➤ Ingresar al sistema de control vehicular GPS NET SAT.
		2		➤ Seleccionar la opción de monitoreo en tiempo y se hace seguimiento a las unidades.
		3		➤ Se Toma Decisión: ¿Excede la velocidad?
		4		➤ Si excede los 70 Km/h por más de 30 minutos: Se informa al coordinador de zona.
II	Coordinador de Zona	5		➤ Tomar conocimiento y realizar las acciones correspondientes (llamar al conductor para llamada de atención).
	Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	6		➤ Si no excede los 70 Km/h por más de 30 minutos: Termina el procedimiento.

				➤ Termino.
--	--	--	--	------------

CAPÍTULO VI

DISCUSION , CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

DISCUSION

La discusión de los resultados está organizado de acuerdo a los tres objetivos planteados para la presente investigación: 1) Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de la empresa en las diferentes áreas, 2) Caracterizar los aspectos internos que hacen viable la implementación de un manual de procedimientos administrativos, 3) Establecer los beneficios generados con la elaboración e implementación del manual de procedimientos administrativos en la empresa.

1) REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA EN LAS DIFERENTES ÁREAS.

De acuerdo al diagnóstico del manejo de los recursos humanos, técnicos, físicos y materiales realizado a la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C, según la tabla N° 4 se logró determinar que el 66.6% de los colaboradores consideran que reciben capacitación para el mejor desempeño de sus funciones . En cuanto al registro de información de las actividades que realizan los trabajadores el 42% consideran que se realizan de una manera apropiada y el 49.2% considera que se utilizan procedimientos de trabajo adecuados. Asimismo el estudio indica que el 68.1% considera que cuentan con los recursos físicos y materiales a tiempo para realizar sus funciones.

2) CARECTERIZAR LOS ASPECTOS INTERNOS QUE HACEN VIABLE LA IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

En la tabla N° 5 se presentan los resultados descriptivos de las variables, medidas en la muestra definitiva, los resultados indican a) El estudio deja en claro que un alto porcentaje, 68.1% de los colaboradores consideran que el Manual de Procedimientos Administrativos, puede mejorar el desempeño de sus funciones que realiza diariamente, se encontró también que el 71%, considera que el Manual de Procedimientos Administrativos puede mejorar el desarrollo de todas las actividades que desarrolla la empresa b) Los resultados dejan en claro que la empresa al contar con un manual de procedimientos administrativos permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores y por consecuencia el desempeño de los colaboradores c) El estudio también indica que no todos los colaboradores están de acuerdo con realizar sus tareas guiándose por un manual; este comportamiento refleja, la costumbre del trabajador de realizar las cosas de manera empírica y sin ningún orden, guiándose sobre todo por su experiencia y sentido común; sin embargo, en el entorno de las empresas modernas se requiere la presencia de documentos de gestión estructurados, que permitan hacer una evaluación integral de todos los procesos y procedimientos de la empresa.

En síntesis existe un entorno favorable al interior de la empresa, para la implementación del Manual De Procedimientos Administrativos.

3) ESTABLECER LOS BENEFICIOS GENERADOS CON LA ELABORACION E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA.

Con el Manual de Procedimientos Administrativos se ha logrado el objetivo general de contar con una herramienta de gestión para el buen funcionamiento de la empresa, y permitir viabilizar la gestión y la toma de decisiones en forma oportuna.

Otros beneficios para la empresa con la elaboración e implementación del Manual de Procedimientos Administrativos son:

- La empresa cuenta con un procedimiento de inducción y capacitación para los nuevos colaboradores.

- Los colaboradores conocen los procedimientos administrativos y les permite asegurar y facilitar la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Con esta herramienta permite el ahorro de tiempos y esfuerzos de los directivos, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Permite tomar decisiones acertadas en el caso del Gerente de la empresa tiene control sobre el personal si en algún proceso hay problemas estos los va a resolver más fácil ya que todo está por escrito y se puede verificar y actuar en forma oportuna.
- Facilitan el desarrollo de las funciones administrativas y operativas. Se tendrá mayor eficiencia en los procesos de la empresa lo cual resulta un gran avance para la Gerencia ya que va a tener información información en el menor tiempo posible y con mayor calidad.

Como se ha visto en el desarrollo del presente trabajo el Manual de Procedimientos Administrativos es una herramienta fundamental y si a esto le agregamos su implementación de una manera adecuada y consiente de los beneficios que nos pueden traer se tendrá clientes internos y externos satisfechos e informados.

Si bien con el presente trabajo no se pretende dar solución a los problemas que atraviesa la empresa si es una alternativa para que vaya mejorando como organización.

CONCLUSIONES

Los colaboradores desconocen sus funciones, así mismo se observó que los procedimientos y actividades no se encuentran establecidos en un documento normativo, lo que genera una deficiente gestión en la empresa.

Existe disposición de los directivos y colaboradores para la implementación del manual de procedimientos administrativos lo que ayudará a mejorar y ordenar los procesos internos.

Con la elaboración e implementación del manual de procedimientos administrativos se define las funciones y responsabilidades de cada área asegurando facilitar la información a los colaboradores para que realicen sus actividades y se logre la uniformidad en los procedimientos; así como también permite el ahorro de tiempo y esfuerzos de los directivos evitando funciones de control y supervisión innecesarias.

RECOMENDACIONES

La empresa debe adoptar el Manual de Procedimientos Administrativos la misma que traerá beneficios al generar mayor eficiencia en los procesos.

Programar una presentación sobre la importancia del Manual de Procedimientos Administrativos a todos los colaboradores.

Capacitar al personal que labora en la empresa Jeshua Operador Logístico SAC., sobre el uso y aplicación del Manual.

Programar eventos de sensibilización a todos los colaboradores para despertar y afianzar el principio de pertenencia del Manual de Procedimientos Administrativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benalcázar, D. & Herrera, J. (2010). *Manual de Procedimientos Administrativos para el Colegio Nacional Ibarra de la Ciudad de Ibarra*. Universidad Técnica del Norte, Imbabura, Ecuador. Disponible en: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/369/1/02%20ICO%20186%20TESIS.pdf>
- Rodríguez, J. & Zambrano, A. (2011). *Manual De Procedimientos Administrativos para el Óptimo Funcionamiento de la Terminal Terrestre “Quinche J. Félix” de la Ciudad de Calceta*. Ecuador. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador. Disponible en: http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Ingenieria_Comercial/63.pdf
- Moreno, W. (2012). *Diseño de un Manual De Procedimientos para la ejecución de fondos del proyecto FESC – FUNIAT*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-MANAGUA, Nicaragua. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/95696732/Diseno-de-un-manual-de-procedimientos#scribd>
- Ortiz, (2013). *Elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes para contrataciones estatales para la empresa “Laboratorios del Sur S.A. .* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. Disponible en: http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/306169/2/ortiz_ge_pub_tesis.pdf
- Farfán, L. (2013). *Diseño de Implementación de un Manual de Procedimientos y Funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa “Inversiones Rosita E.I.R.L*
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.) México, México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INSTRUMENTOS
Elaboración e implementación de un manual de procedimientos administrativos para la mejor gestión de la empresa “Jeshua Operador Logístico S.A.C” Piura, año 2015.	<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cuál es la situación actual de la gestión de la empresa “JESHUA OPERADOR LOGISTICO S.A.C” generada por la ausencia de un manual de procedimientos administrativos y operativos que limitan ejecutar de manera eficiente las actividades administrativas?</p> <p>PROBLEMA ESPECIFICOS:</p> <p>P1. ¿De qué manera la falta de un manual de procedimientos administrativos limita el funcionamiento de la empresa?</p> <p>P2. ¿Cuáles son los aspectos internos que viabilizan la implementación de un manual de procedimientos administrativos?</p> <p>P3. ¿Qué beneficios se logrará con la elaboración e implementación del manual de procedimientos administrativos?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Elaborar un manual de procedimientos administrativos para el mejor funcionamiento de la empresa “JESHUA OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C “ y permita viabilizar la gestión y la toma de decisiones en forma oportuna.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <p>O1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de la empresa en las diferentes áreas.</p> <p>O2. Caracterizar los aspectos internos que hacen viable la implementación de un manual de procedimientos administrativos.</p> <p>O3. Establecer los beneficios generados con la elaboración e implementación del manual de procedimientos administrativos en la empresa.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>Las condiciones actuales de la gestión de la empresa “JESHUA OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C.”, limitan la ejecución eficiente de las actividades administrativas.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICOS:</p> <p>H1. La inexistencia de un manual de procedimientos contribuye a un desarrollo ineficiente en el desarrollo de las actividades, generando duplicidad de funciones, tardanzas en los pedidos.</p> <p>H2. Existen recursos técnicos y humanos que hacen viable la implementación de un manual de procedimientos.</p> <p>H3. La elaboración e implementación del manual de procedimientos administrativos genera beneficios para la buena gestión de la empresa.</p>	<p>Manual de Procedimientos Administrativos</p> <p>Gestión de la empresa</p>	<p>Entrevista estructurada</p> <p>Cuestionario</p> <p>Microsoft Office Vicio</p>

ANEXO 2. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVOS

Marque con un aspa las siguientes características que se ajusten a su persona.

Edad: _____ Género: M () F ()

Estado Civil: Soltero () Casado () Viudo () Divorciado () Conviviente ()

Tiempo de Servicio: _____

Estimado trabajador, con la finalidad de conocer cuál es su opinión acerca de los documentos de gestión de la empresa. A continuación te presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceremos nos responda con total sinceridad marcando con un aspa a la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. Recuerde el cuestionario es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

CUESTIONARIO					
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿Se presentan problemas con la manera de cómo se realizan las funciones en su Área?					
¿Le hacen conocer sobre sus funciones establecidas en el Manual de Organización de Funciones (MOF)?					
¿Le hacen conocer las funciones que realiza la gerencia?					
¿Están expresadas por escrito las normas y Procedimientos Administrativos de cómo realizar las actividades de su Área?					
¿Se lo mantiene informado sobre las normas y procedimientos administrativos dentro de la empresa?					
¿Se lo mantiene informado sobre los objetivos, misión, visión y valores institucionales					
¿Se informa a los colaboradores sobre las políticas de la gerencia?					
¿La gerencia realiza supervisiones frecuentes sobre los procesos administrativos?					
¿Los procedimientos formales establecidos para realizar las actividades de la empresa se cumplen?					
¿Los procedimientos administrativos que realiza la gerencia están de acuerdo con las necesidades de la empresa?					
¿El personal de la empresa es capacitado y adiestrado para mejorar su desempeño laboral?					
¿La forma como realiza sus actividades permite realizar las entregas a tiempo?					
¿Se registran retrasos en las principales actividades de la empresa?					

¿Se aprovechan los recursos humanos y técnicos para mejorar su desempeño?					
¿Se registra apropiadamente la información relacionada a sus actividades en la empresa?					
¿Se utilizan procedimientos de trabajo adecuadas que permitan minimizar errores?					
¿Cuenta con recursos físicos y materiales a tiempo para facilitar la ejecución de sus tareas?					
¿Existe coordinación entre las actividades de las diferentes áreas para realizar las actividades?					
¿Considera usted que el uso de un Manual de Procedimientos Administrativos puede mejorar el desempeño de las funciones diarias en el Área en donde trabaja?					
¿Considera que un Manual de Procedimientos administrativos puede mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa?					
¿Considera que los procedimientos administrativos aplicados a la empresa mejora los ingresos de la empresa?					
¿Le gustaría realizar sus tareas guiándose por un manual de procedimientos administrativos?					

ENTREVISTA

Esta entrevista muestran las preguntas que se aplicaran en la entrevista que se realizara al gerente general y administradora de la empresa Jeshua Operador Logístico S.A.C para obtener información del panorama de la empresa.

1.- ¿Cree usted que la empresa debe contar con un manual de procedimiento administración?

SI

NO

¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

2.- ¿Cree usted que la elaboración e implementación de un manual de procedimientos administrativos mejorara la gestión de la empresa?

SI

NO

3.- ¿Existen mecanismos de supervisión y control de las tareas que realizan los trabajadores en su área correspondiente?

SI

NO

4.- ¿Están debidamente definidas y segregadas las tareas y funciones para el personal que laboran en la empresa?

SI

NO

5.-¿Considera Usted, que la falta de un manual de procedimientos administrativos ha limita el óptimo funcionamiento de la empresa?

SI

NO

6.-¿Cree Usted, que con la elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos mejorar le eficacia y eficiencia en cada procedimiento que se desarrolla en la empresa?

SI

NO

**ANEXO 3. CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZÓ
LA INVESTIGACIÓN**