



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA
EMPRESA CONGE S.A.**

TUTOR

PhD. DARWIN DANIEL ORDOÑEZ ITURRALDE

AUTORES

KRISTHELL MAITE PLUAS CRUZ

THALIA FERNANDA RODRÍGUEZ RAMÍREZ

GUAYAQUIL

2022

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA CONGE S.A.

AUTOR/ES:

PLUAS CRUZ KRISTHELL MAITE
RODRIGUEZ RAMIREZ THALIA
FERNANDA

REVISORES O TUTORES:

DARWIN DANIEL ORDOÑEZ ITURRALDE,
MSC.

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil

Grado obtenido:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2022

N. DE PÁGS:

106

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Gestión del personal. Producción industrial. Organización del trabajo. Diseño organizacional

RESUMEN:

La empresa CONGE S.A. cuenta con más de 10 años experiencia en el mercado específicamente en el sector de la construcción, hoy en día sigue desarrollando sus obras y diseños de forma empírica, es decir, sin seguir ninguna metodología específica. Es por ello que para poder administrar los proyectos que se consiguen a través de concursos en la Fundación Malecón 2000 y una vez ganados se genera una contratación de obras públicas, así como por contratos externos realizados como prestación de servicios; con todo esto, existe la necesidad de diseñar un manual de proceso el cual ayudará a disminuir la ineficiencia en el cumplimiento de las tareas por parte de los colaboradores.

En base a lo antes mencionado se puede determinar las siguientes causas: ineficiencia de parte de los trabajadores se provoca perdida de los contratos por incumpliendo o por el cobro de las fianzas que se han establecido.

La falta de capacitación del personal se debe a que no se tienen implementadas las actividades en el tiempo programado a través de un proceso adecuado y en consecuencia se tiene una alta rotación del personal convirtiéndose en personal no idóneo.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: PLUAS CRUZ KRISTHELL MAITE RODRIGUEZ RAMIREZ THALIA FERNANDA	Teléfono: 0994045699 0993146580	E-mail: kpluascruz@gmail.com tfrodriguez94@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Mgtr. Irma Aquino Onofre Director de Carrera Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Tesis Diseño de Manual de Procesos CONGE

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	derechoecuador.com	Fuente de Internet	1%
2	rodolfodominguezprocesosproductivos.blogspot.com	Fuente de Internet	1%
3	wiki2.org	Fuente de Internet	1%
4	maricelviera.blogspot.com	Fuente de Internet	1%
5	gestionempresarialdegeraldin.blogspot.com	Fuente de Internet	1%
6	tutorialmanuales.blogspot.com	Fuente de Internet	<1%

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas **PLUAS CRUZ KRISTHELL MAITE, RODRIGUEZ RAMIREZ THALIA FERNANDA**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA CONGE S.A.**, corresponde totalmente a lo suscrito y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma:


KRISTHELL MAITE PLUAS CRUZ

C.I. 0928112754

Firma:


THALIA FERNANDA RODRIGUEZ RAMIREZ

C.I. 0931962922

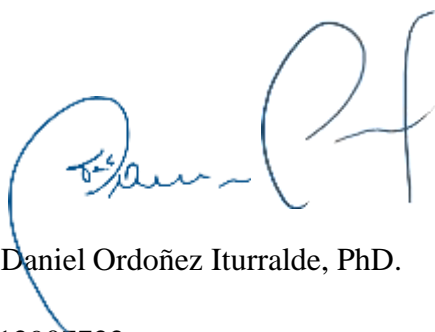
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA CONGE S.A.**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA CONGE S.A.**”, presentado por las estudiantes **PLUAS CRUZ KRISTHELL MAITE, RODRIGUEZ RAMIREZ THALIA FERNANDA** como requisito previo, para optar al Título de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Darwin Daniel Ordoñez Iturralde, PhD.

C.C. 0912907722

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme en todos los ámbitos de mi vida ya que gracias a él pude cursar y asimismo culminar con éxito esta aventura por lo que para mí era todo un reto, además me permitió colaborar con la realización de esta investigación, a mis padres por haberme brindado su apoyo en cada momento que lo he necesitado, a mi abuela por estar aquí dándome la mano mientras curso mis últimos días por las aulas de esta prestigiosa institución, a mi esposo porque con valentía supo afrontar las situaciones adversas e hizo todo lo que estuvo a su alcance para que yo continúe con mis estudios universitarios, a mis hijos porque a partir de su llegada me han enseñado a ser perseverante, paciente pero sobre todo a esforzarme mucho más, Lucas desde que nació a sus 8 meses de gestación me enfrentó a una realidad en la que solemos caer los seres humanos y es guardar nuestra vida hasta que cumplamos nuestros sueños y es que aunque sabía que Lucciano era merecedor de una vida plena trataba de que mi hijo disfrutara de las experiencias que le brindaba, entendí y sé que la vida se trata de disfrutar de los días amargos y los días felices gracias eternamente hijos míos por ser mi fortaleza en todo momento. Finalmente, un agradecimiento especial para mis bellas amigas, compañeras y madres Eileen Soveni, Madeleyn Verdesoto, Mishell León y Thalía Rodríguez que, aunque todas tenemos "nuestros hijos y nuestras cosas" como en algún momento nos lo dijeron hemos sido esforzadas además de ser un pilar fundamental una para la otra agarrándonos con amor impulsándonos y dándonos aliento para continuar juntas hasta el final. Amigas de mi corazón ya estamos a días de cumplir una meta más en nuestras vidas y las quiero felicitar hicimos un gran equipo de trabajo no me cabe en el pecho la felicidad que siento y la nostalgia que me invade al saber que después de casi 4 años ya estamos a nada de ser oficialmente Administradoras.

Plúas Cruz Kristhell Maite

A Dios por darme la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa Universidad, de tener el apoyo de mi esposo y mejor amigo César, a mi hijo, quien desde que nació solo ha sido un motor en cada cosa que hago y a mi madre, quien lo ha dado todo para mí. Y por su puesto a mis compañeras Eileen Soveni, Madeleyn Verdesoto, Mishell León y Kristhell Plúas, quienes han estado conmigo desde el inicio, gracias amigas.

Rodríguez Ramírez Thalía Fernanda

DEDICATORIA

Dedico este presente proyecto en primera instancia a Dios por darme la sabiduría, fuerza para realizarlo, a los docentes que nos han ido formando y a su vez corrigiendo falencias a lo largo de mi carrera universitaria pero en especial al máster tutor Darwin Ordoñez ya que con su ayuda nos guio y aconsejo para culminarlo con éxito, a mis padres Jessenia Cruz, Fernando Fernández por brindar su apoyo incondicional ya que pese a las dificultades han estado dispuestos a darme la mano con mis pequeños, a mi esposo Alejandro Ríos por darme ese aliento para continuar esforzándome en mis estudios y en especial a mis hijos Lucciano y Lucas Ríos por ser mi mayor razón para salir adelante.

Plúas Cruz Kristhell Maite

Dedico este logro a mi madre, quien ha trabajado todos los días de su vida para darme una buena educación y por ser quien me motivó a alcanzar este título. También dedico este logro a mi esposo quien con sus apoyo incondicional y palabras de ánimo me dijo que siga que yo podía; a mi hijo, que a su corta edad no alcanza a imaginar la fuerza que causa en mí para llevar la lucha del día a día y por último, pero no menos importante a Dios, quien hoy me cumple su promesa de hacer de mí una profesional y así preparar el camino hacia un mejor futuro para mi familia y para mi país.

Rodríguez Ramírez Thalía Fernanda

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO.....	IV
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES....	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Formulación del Problema.....	3
1.4 Sistematización del Problema	3
1.5 Objetivo General.....	3
1.6 Objetivos Específicos	3
1.7 Justificación	4
1.8 Delimitación del Problema	4
1.9 Idea a Defender.....	5
1.9.1 Variable dependiente	5
1.9.2 Variable independiente.....	5
1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.	5
CAPÍTULO II.....	6
2.1 Marco teórico referencial.....	6
2.1.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.1.2 Antecedentes históricos de la empresa	7
2.1.3 Estructura organizacional de la empresa	8
2.2 Fundamentación teórica.....	9
2.2.1 Procesos administrativos	9
2.2.2 Manuales administrativos	12
2.2.3 Manual de procesos	15
2.2.4 Diagrama de flujo	17
2.3 Marco Conceptual.....	25
2.4 Marco Legal.....	27
2.4.1 Norma Técnica Ecuatoriana INEN – ISO 9001	27

ÍNDICE GENERAL

3.1	Enfoque de investigación.....	29
3.2	Tipo de investigación.....	29
3.3	Técnicas e instrumentos.....	29
3.3.1	Técnicas	30
3.4	Población y muestra.....	30
3.5	Presentación y análisis de resultados	31
3.5.1	Resultado de las entrevistas.....	31
3.5.2	Ficha de observación	41
3.5.3	Análisis de los resultados	43
3.6	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	45
3.6.1	Título de la propuesta	45
3.6.2	Desarrollo de la propuesta.....	45
3.7	Manual de procesos CONGE S.A.....	45
1.	Historia y Antecedentes.....	48
2.	Fundamento Legal	49
3.	Estructura orgánica	50
4.	Organigrama	50
5.	Misión.....	51
6.	Visión	51
7.	Valores.....	51
8.	Abreviaturas	51
9.	Perfil de Puestos	52
	Cargo 1: PRESIDENTE	52
	Cargo 2: GERENTE GENERAL	55
	Cargo 3: ASISTENTE ADMINISTRATIVA / CONTABLE.....	58
	Cargo 4: JEFE TÉCNICO	62
	Cargo 5: DIBUJANTE	67
	Cargo 6: RESIDENTE DE OBRA	71
3.8	Proceso de captación del cliente	77
	CONCLUSIONES.....	84
	RECOMENDACIONES	86
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
	ANEXOS	89

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Colaboradores de la empresa	31
Tabla 2: Ficha de observación	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la empresa.....	8
Figura 2: Organización del proceso administrativo	11
Figura 3: Proceso administrativo	12
Figura 4: Símbolos de la Norma ASME para elaborar diagramas de flujo	19
Figura 5: Símbolos de la norma American National Standard Institute para elaborar diagramas de flujo.....	22
Figura 6: Símbolos de la norma ANSI para la elaboración de diagramas de flujo (Diagramación Administrativa)	23
Figura 7: Símbolos de la norma ISO 9000 para elaborar diagramas de flujo	23

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuadro de consistencia	89
Anexo 2: Árbol del problema	90
Anexo 3: Ficha de observación.....	91
Anexo 4: Entrevista a directivos de la empresa	93
Anexo 5: Entrevista a los colaboradores	95

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló en la empresa CONGE S.A. la misma que se dedica a la prestación de servicios de diseño eléctrico en la ciudad de Guayaquil, en la cual mediante un análisis se determinó que la problemática que presenta la empresa se debe a la ausencia de un manual de procesos administrativos en el que se detallen sistemáticamente las actividades y tareas que conforman los estos procesos, por ello, es importante resaltar que un manual de procesos permite que el empleado siga las acciones adecuadas para lograr los objetivos. Sin embargo, la falta de conocimiento por parte de los empleados acerca de los procesos que se deberían llevar a cabo han ocasionado que exista duplicidad de funciones e ineficiencia en las actividades que desarrollan provocando una pérdida en los contratos por el incumplimiento al tiempo establecido. Es por ello, que se plantea la implementación de un Manual de Procesos administrativos para la empresa CONGE S.A. desarrollado mediante los capítulos que se presentan a continuación:

Capítulo I, Diseño de la investigación, en esta sección se aborda el tema a desarrollar en la investigación, el planteamiento, formulación y sistematización del problema para poder establecer los objetivos generales y específicos que se llevaran a cabo dentro del proyecto.

Capítulo II, Marco teórico, está compuesto por los antecedentes históricos la cual se elaboró tomando en cuenta diferentes tesis de grado que mantienen relación con el tema de este proyecto, este capítulo también contiene la fundamentación teórica y el marco conceptual de diferentes autores que han hecho aportes significativos en cuanto al diseño de manuales de procesos y que aportan sus conocimientos en mejora de la administración de las empresas.

Capítulo III, Metodología de la investigación, este apartado del proyecto expone la manera en que se lleva a cabo el tratamiento de la información mediante la observación y la entrevista dirigida a los directivos y colaboradores, por lo tanto, el tipo de investigación que se optó para realizar este proyecto es descriptivo con un enfoque cualitativo que nos permitirá conocer las falencias que existen por la falta de procesos establecidos en la empresa. Por otra parte, se plantea la propuesta de la investigación, que corresponde a la elaboración del manual de procesos administrativos dirigido a la empresa CONGE S.A.

CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Manual de procesos para el área administrativa en la empresa “CONGE S.A.”

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa CONGE S.A. cuenta con más de 10 años experiencia en el mercado específicamente en el sector de la construcción, hoy en día sigue desarrollando sus obras y diseños de forma empírica, es decir, sin seguir ninguna metodología específica. Es por ello que para poder administrar los proyectos que se consiguen a través de concursos en la Fundación Malecón 2000 y una vez ganados se genera una contratación de obras públicas, así como por contratos externos realizados como prestación de servicios; con todo esto, existe la necesidad de diseñar un manual de proceso el cual ayudará a disminuir la ineficiencia en el cumplimiento de las tareas por parte de los colaboradores.

En base a lo antes mencionado se puede determinar las siguientes causas: ineficiencia de parte de los trabajadores se provoca perdida de los contratos por incumpliendo o por el cobro de las fianzas que se han establecido.

La falta de capacitación del personal se debe a que no se tienen implementadas las actividades en el tiempo programado a través de un proceso adecuado y en consecuencia se tiene una alta rotación del personal convirtiéndose en personal no idóneo.

Así mismo, dentro de los últimos cinco años la empresa CONGE S.A., ha desarrollado aproximadamente cien proyectos para la construcción y consultoría eléctrica para la regeneración urbana en la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, solo han sido admitidos setenta y cinco, por cual los veinticinco restantes tuvieron errores en donde se tuvo que realizar las correcciones correspondientes lo que les tomaba en promedio más de dos semanas y adicional a esto se tenía un gasto que oscila entre mil a dos mil dólares.

Por consiguiente, entre las principales consecuencias se puede determinar lo siguiente: se presenta un problema en cuanto al control administrativo debido a la ineficiencia de las actividades que desarrollan los colaboradores, provocan una pérdida en los contratos por el incumplimiento a lo que establecido, extravío de dinero, déficit del presupuesto tanto general como de caja chica el cual es utilizado para gastos menores en la

realización de las obras, no se paga nómina al día y los archivos se suelen duplicar o perder, dando como resultado una sobrecarga de trabajo un tanto inútil en los colaboradores

Al continuar el problema la empresa la rotación de personal seguirá siendo un contratiempo, aumentando así el tiempo de entrega de los proyectos, disminuyendo la calidad de estos, perdiendo recursos, sobrecarga de trabajo, sin mencionar la pérdida de confianza por parte del cliente y por ende la utilidad de la empresa para continuar operando a largo plazo.

Finalmente, la solución propuesta es la elaboración de un manual de procesos por lo que este permitirá solucionar los problemas planteados anteriormente debido a que todo antiguo y nuevo integrante de CONGE S.A. conozca de todos los procesos que competen sus funciones, optimizando así la calidad de desempeño a lo largo de su servicio.

1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera un manual de procesos puede contribuir en la eficiencia y productividad del área administrativa en la empresa CONGE S.A.?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el nivel actual de la eficiencia y productividad en la empresa CONGE S.A.?
- ¿Cuáles son los procesos que actualmente realizan los empleados dentro de la empresa con respecto al área administrativa?
- ¿Cuáles son los beneficios que brinda un manual de procesos para la empresa CONGE S.A.?

1.5 Objetivo General

Proponer el diseño de un manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A. para el aumento de la eficiencia y productividad de los empleados.

1.6 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de eficiencia y productividad de los empleados de la empresa CONGE S.A.

- Identificar los procesos administrativos que actualmente realizan los empleados de la empresa CONGE S.A.
- Determinar los beneficios que obtendrá la empresa CONGE S.A. con el diseño de un manual de procesos.

1.7 Justificación

Los manuales de procesos son documentos de vital importancia dentro de la organización por lo que es la mejor herramienta para que la empresa ejecute sus procesos de forma correcta, sistemática y detallada ya que en este se establecen las políticas, sanciones, normas, objetivos, entre otros, lo cual permite el cumplimiento de todas las acciones dando como resultado el logro del fin establecido mediante la eficiencia en el uso de los recursos.

El presente proyecto investigativo se enfoca en descubrir cuáles son las causas y consecuencias de no contar con un manual de procesos que se efectúan a diario en la empresa CONGE S.A., así como el diseño de un manual el cual mitigue las consecuencias de la falta de uno. Es importante contar con un manual de procesos por lo que con ayuda de las técnicas de investigación se puede determinar las mejores estrategias para el establecimiento de dicho manual; así se podrá disminuir la incertidumbre entre el personal a la hora de realizar sus funciones ya que están alineados con las políticas, procedimientos y regulaciones; mismas que serán socializadas entre el personal garantizando así el cumplimiento de los objetivos y la optimización de los recursos. Además, cabe recalcar que aplicar un manual de procesos dentro de la empresa CONGE S.A. contribuye al ordenamiento interno.

1.8 Delimitación del Problema

Dentro del presente proyecto investigativo se realizó un estudio exhaustivo de la eficiencia y productividad de los trabajadores en la empresa CONGE S.A. por lo que se requiere el desarrollo de un manual de procesos en donde se tengan establecidos los procesos administrativos de una forma detallada de tal modo que los nuevos miembros que conformen parte del equipo de colaboradores puedan cumplir con lo que ya se encuentra establecido, evitando errores y duplicidad en los procesos.

Campo: Administración.

Área: Administrativa.

País: Ecuador.

Provincia: Guayas.

Cantón: Guayaquil.

Sector: San Felipe.

Espacio: Empresa CONGE S.A.

Universo: Personal de la empresa.

Tiempo: Dos semestres (10 meses).

1.9 Idea a Defender

El manual de procesos para el área administrativa permitirá aumentar la eficiencia y productividad de los empleados.

1.9.1 Variable dependiente

Eficiencia y productividad de los empleados

1.9.2 Variable independiente

Manual de procesos para el área administrativa.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.

Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

De acuerdo a la línea de investigación institucional, en vista de que se encuentra en el dominio de Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria, con la línea de facultad de Marketing, comercio y negocios globales, se propone un manual de procesos para la mejora del área administrativa de la empresa CONGE S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico referencial

2.1.1 Antecedentes de la investigación

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se han efectuado búsquedas de referencias investigativas las cuales contienen conceptos relevantes del tema en mención. Dicha información sirve como un modelo para el manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A., además se destaca la importancia que tiene el manual de procesos dentro de una organización y con ello la información más apropiada para ser aplicable en la misma.

Se han escogido y analizado los proyectos que se encuentra en el Repositorio Digital de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, los cuales aportan un panorama más claro para el manual de procesos, es por esto que entre los proyectos investigativos realizados se citan los siguientes:

Génesis Denisse Macías Vines (2018) en su trabajo titulado “Manual de procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A.” indicó que la ausencia de un manual lleva a que el personal no tenga claro de qué manera influyen las funciones, actividades y responsabilidades que desempeña y esta falta de estandarización provoca bajo rendimiento del personal, clima laboral deficiente y duplicidad de tareas, que se traduce en desperdicio de recursos. Esta tesis es de gran importancia para la presente investigación puesto que resalta la importancia del manual de procesos y los efectos de la falta de este en la productividad de una empresa.

De la tesis de grado titulado “Diseño de un manual de procedimientos para el control de compras y pagos a proveedores de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. (RTS canal 4).” por la autora Mariuxi Moran Miranda (2016) señaló que implementar un manual de procedimientos facilita actividades principales y secundarias de la empresa, además de lograr un procesamiento adecuado de la información contable y financiera de un negocio. Esta investigación también es de suma importancia en el presente proyecto pues menciona los beneficios de un manual de procesos y, al igual que la anterior, enfatiza en la importancia del mismo.

También se consideró de gran importancia la implementación de otras referencias investigativas como son los artículos, estos sirvieron como modelo a seguir para la elaboración del tema que se planteó y con ello poder demostrar la importancia que tiene el

manual de procesos en las empresas. Entre los proyectos investigativos realizados se citan dos artículos que se presentan a continuación:

El artículo "Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento" elaborado por los autores: Tenorio-Almache, Tovar-Arcos & Almeida-Vásquez (2019) se tomó en consideración debido a que es relevante para este proyecto de investigación; su aporte de información permite tener más conocimiento sobre el porqué los manuales también son considerados como una base sólida y como un medio de comunicación para los trabajadores de una empresa.

Los autores señalaron la importancia de la Organización y Métodos, que radica en que esta área viene a organizar la estructura de la organización de manera funcional y procedimental, de tal manera que proporciona herramientas que permiten la eficiencia y eficacia de cada uno de sus miembros y del proceso productivo garantizando así la calidad en sus productos.

Se consideró el artículo del autor Palma (sin fecha) "¿Cómo hacer un manual de procedimientos paso a paso, estructura y utilidad?"; ya proporciona una guía de cómo empezar a elaborar un manual de procesos paso a paso y la estructura adecuada para llevar a cabo el proyecto que se plantea.

2.1.2 Antecedentes históricos de la empresa

CONGE S.A. es una empresa del sector de construcción, con capacidad de innovación, desarrollo, ejecución y suministro de materiales. El objeto social de la compañía es la realización de estudios técnicos y construcción de proyectos, así como la explotación de la industria y el comercio en la rama de la construcción dentro de los sectores público, privado y aquellas destinadas a interés social, en sus diferentes aspectos tanto civil, metalmecánico, eléctrico y comunicaciones.

En la industria de la construcción CONGE S.A. ha desarrollado diversos proyectos en varios sectores del mercado tales como: social, hospitalarios, corporaciones, entidades públicas, inmobiliarias, centros comerciales, entre otros, a nivel local y en cualquier parte del país.

CONGE S.A. es una empresa constructora que fue constituida en octubre del año 2011, tal como lo indica su carta de presentación; desde sus inicios la empresa se ha dedicado a cubrir todas las necesidades de la industria de la construcción, aportando experiencia, cumplimiento y eficiencia. Para ello cuenta con el personal directivo, técnico, administrativo y de obra lo suficientemente capacitado para la realización integral de obras residenciales, comerciales e industriales.

En el año 2012, CONGE S.A. consigue sus primeros contratos con el Estado, siendo su primer cliente la Fiscalía de Guayaquil, este trabajo consistía en la remodelación de las oficinas en uno de sus edificios, luego en el mismo año la empresa ganó otro contrato con la Empresa Eléctrica en la isla Puná para construir una sucursal de esta empresa, construcción que fue un reto de logística para la empresa pues debía transportar todos los materiales por barcaza.

Luego de esto se dieron varios proyectos tanto privados como públicos, tales como la construcción del sistema eléctrico de la nueva línea de envasado de Unilever, empresa que tiene altos estándares de seguridad industrial y que cuenta con la política de cero accidentes, en 2016 la empresa consigue realizar los sistemas eléctricos y electrónicos del nuevo hospital del IESS de Quevedo, provincia de Los Ríos, siendo uno de los proyectos más emblemáticos que ha emprendido CONGE S.A.; en el año 2017 estuvo a cargo de las instalaciones eléctricas y electrónicas de la noria gigante llamada La Perla y que está ubicada en el Malecón 2000 y que constituye un gran atractivo turístico de la ciudad de Guayaquil.

CONGE S.A. mantiene un contrato desde el año 2014, para la asesoría en las instalaciones eléctricas y de comunicaciones para la Fundación Malecón 2000 que tiene a cargo un plan del Muy Ilustre Municipio de Guayaquil que consiste en la regeneración urbana de las principales avenidas y calles de la ciudad de Guayaquil.

2.1.3 Estructura organizacional de la empresa

Es importante tener en cuenta que CONGE S.A. se conforma por una junta de accionistas, quienes son los propietarios de la empresa. Sobre la fuerza laboral que conforma a la empresa, esta está estructurada como sigue: a) presidente, b) gerente general y su secretaria, c) contador, d) jefe de construcciones, e) jefe de logística y f) jefe de proyectos, departamento que cuenta con un jefe de dibujantes y dos dibujantes. En la figura que sigue se muestra el organigrama completo de la empresa CONGE S.A.

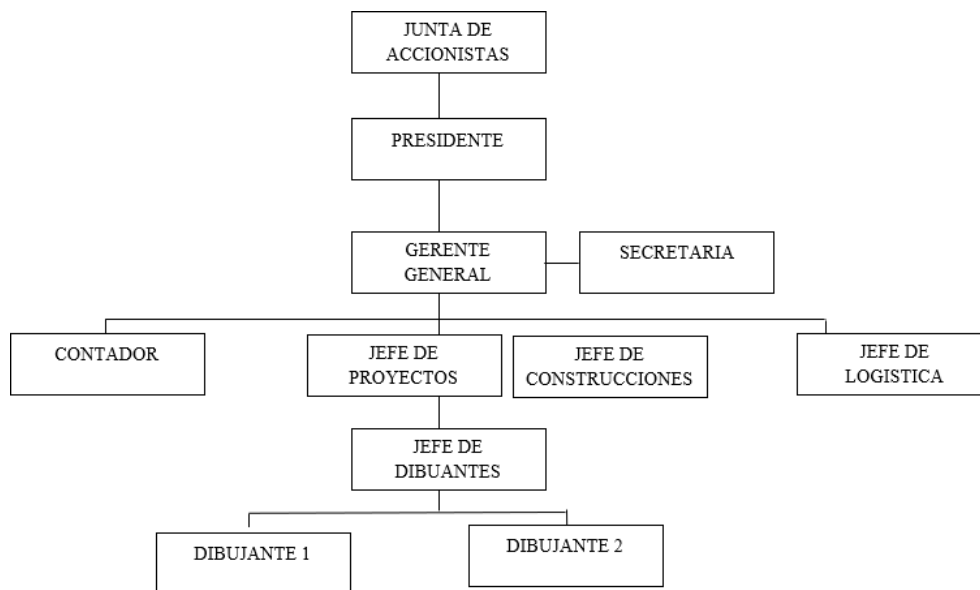


Figura 1: Organigrama de la empresa

Elaborado por: Plúas & Rodríguez (2022)

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Procesos administrativos

2.2.1.1 Procesos

Un proceso es el conjunto de entradas, que se combinan juntas por medio de una serie de actividades para generar salidas o entregables. Por ejemplo: al preparar un pastel, empezamos con las entradas que son nuestros ingredientes, estos se combinan por medio de una serie de acciones, las cuales una vez finalizadas nos generan un pastel (ProcemConsultores, 2019).

Hay ciertos elementos que deben ser indispensables para que nuestra guía de procesos, sea útil y funcional. Estos son:

a) **Filosofía Empresarial.**

Al hablar de la filosofía empresarial de un manual de proceso este se refiere a la elaboración de: Misión, Visión, Valores y Políticas. Esto es lo fundamental, ya que describe la esencia de una empresa y su carta de presentación siendo de gran importancia que la filosofía vaya de primero, para generar una identificación del empleado con la empresa o

marca. Para finalmente lograr crear una mayor fidelización y retención del personal hacia nuestra empresa.

b) Mapa de procesos

El segundo elemento comprende la elaboración de un mapa de procesos, esto se refiere a ver una empresa a 20,000 pies de altura. En lugar de tener un enfoque vertical, esto muestra un organigrama, el mapa de procesos muestra un enfoque horizontal o por procesos. De esta manera, se vuelve muy interesante la operación de una empresa, ya que se fomenta el trabajo en equipo y la empatía. Ya no son otras áreas o departamentos, sino los procesos de entrada (proveedores internos) y procesos de salida (proveedores externos). Los procesos, dentro del mapa, se clasifican generalmente por estratégicos, operativos y de apoyo.

c) Diagramación de procesos y detalle de los procedimientos

Una vez completado el mapa de proceso, llega la hora de realizar un diagrama de los procesos y detallando en el mismo sus procedimientos a seguir. Lo más recomendable es que los manuales sean lo más atractivos posibles tratando de ocupar esta idea para detallar los procesos de tu empresa.

d) Mejora continua

Por último, la parte esencial que compone un manual de procesos y que muchas empresas olvidan es la mejora continua, lecciones aprendidas o excepciones al proceso.

- a. **Excepciones al proceso:** En qué casos aplicar excepciones y cómo actuar, de forma que los colaboradores puedan conducirse ante los clientes de la empresa sin ningún problema.
- b. **Lecciones aprendidas:** En este apartado se detallarán todas las experiencias en el pasado y que promovieron a que se diera la mejora en el proceso. Las lecciones aprendidas o experiencias, permiten compartirlas con los demás y así evitar que se queden a nivel de cada persona, fomentando la unión en toda la organización.

Al tener como base los dos puntos anteriores, surge la idea para realizar una mejora continua. Es decir, todas aquellas actualizaciones que tendrán los procesos, en el cual se

deberá hacer dependiendo del tiempo definido por la empresa; sin embargo, es recomendable que se realice una vez al año. (ProcemConsultores, 2019)

El proceso administrativo, es una herramienta que se aplica en las empresas para lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores de una empresa realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la empresa alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, 2008, pág. 68)

Según Chiavenato (2019) en su libro *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*, el proceso administrativo se organiza de la siguiente manera:

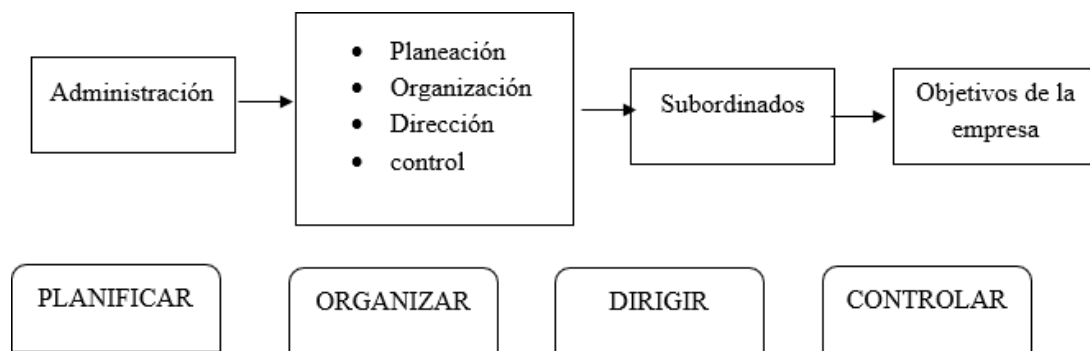


Figura 2: Organización del proceso administrativo

Elaborado por: Plúas & Rodríguez (2022)

El desempeño de las cuatro funciones constituye el proceso administrativo:

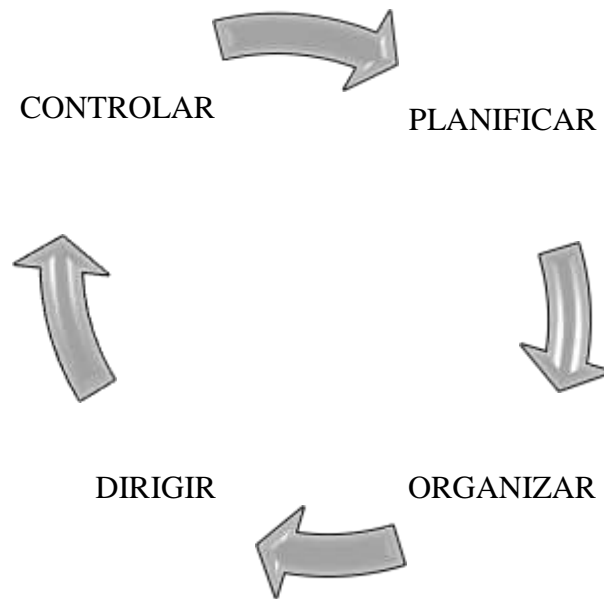


Figura 3: Proceso administrativo

Elaborado por: Plúas & Rodríguez (2022)

- Planeación: Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos.
- Organización: Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos.
- Dirección: Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto.
- Control: Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios.

El proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación (Ricalde, 2016, pág. 112).

2.2.2 Manuales administrativos

Según Franklin (2009) los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación,

estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

2.2.2.1 Objetivos de los administrativos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

2.2.2.2 Clasificación de manuales administrativos

Según (Montero, 2017) los manuales administrativos se clasifican:

Por su naturaleza:

- Micro administrativos: contienen información de una sola empresa o de una de sus áreas.
- Macro administrativos: utilizados en los corporativos donde se incluye información de más de una empresa.

- Meso administrativos: incluyen información de una o más organizaciones de un solo sector.

Por su área de aplicación:

El origen de este tipo de manuales administrativos parte de que las empresas pequeñas y medianas cuentan, por lo general, con una estructura organizacional pequeña, es decir, no tienen gran cantidad de niveles jerárquicos, ni de áreas; y el número de puestos con que cuentan son poco especializados, por lo que el manual de organización de esas empresas no es de gran magnitud.

Sin embargo, debido al crecimiento y expansión de las empresas, el número de puestos y áreas va en aumento; la especialización de ambos hace más complejo la utilización de un solo manual, razón por la que, en vez de contar con un único manual para toda la empresa, se elabora por áreas; en otra palabra, cada manual contiene información de un área en específico de la empresa.

Por su contenido:

La magnitud de la empresa, la naturaleza de sus funciones y la complejidad de las mismas servirán para determinar la especialidad y cantidad de los manuales, es decir, tal vez una empresa pequeña puede contener su información en un manual de organización y uno de procedimientos; pero conforme la estructura de la empresa va creciendo y el número y naturaleza de sus funciones se va sofisticando, es necesario elaborar manuales especializados, ya no sólo de organización y procedimientos, también manuales de bienvenida, de formas, de diagramas, de puestos, inclusive de llaves. Así, también existen manuales de organización, de bienvenida, de organigramas, de puestos, de procesos, de calidad, entre otros.

Por su ámbito:

Se clasifican de la siguiente manera:

- Manuales generales: contienen información global de la empresa.
- Manuales específicos: contienen información detallada de toda la empresa o de una de sus áreas.

Los manuales de organización se clasifican en generales y específicos. Los generales son aquéllos que contienen información ordenada y sistematizada acerca de toda la estructura de una organización. En tanto que los manuales de organización específicos contienen información ordenada y sistematizada acerca de la estructura de un área específica de la organización.

2.2.3 Manual de procesos

El manual de procesos es una herramienta de control interno, el cual se crea para obtener una vasta fuente de información sobre los procesos a seguir para realizar las distintas operaciones o actividades que se requieren en una organización. La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión (Robbins, 2011, pág. 128).

Es por ello, se puede determinar que un manual de procesos es considerado de mucha importancia ya que es la guía principal o el punto de partida la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo de una empresa, así como el soporte para llevar a cabo los cambios que se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

2.2.3.1 Objetivos del manual de procesos

Según (Franklin & Gómez, 2002) los objetivos de un manual de procesos son recopilar de una manera ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.

Otro punto importante que se considera es que este manual permite controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria también determina en una forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Aumentando la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

2.2.3.2 Elementos del manual de procesos

Para García (2007) “el manual de procesos debe poseer los siguientes elementos: Estructura orgánica (organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagramar el manual de procesos)”. (pág. 97)

1. Determinar los niveles de autoridad así:
 - Dirección
 - Jefes de departamentos y servicios
 - Cargos subalternos (operarios, empleados, entre otros)
2. Se toma toda la información relacionada con cada función, entendidas ésta como el conjunto de actividades y tareas definidas para el cargo
3. A cada empleado se le pide que describa lo que hace
4. Se evalúan las funciones y se clasifican las labores propias del cargo
5. Una vez determinadas las funciones, se solicita al empleado que describa el proceso (cómo lo hace) paso a paso
6. Se evalúa el proceso, buscando claridad, simplificación y secuencia lógica
7. Esta información se diligencia en formatos

2.2.3.3 Estructura de un manual de procesos

El manual de procesos y los procedimientos, conforma uno de los elementos principales tácticos que sirven como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del autocontrol este manual es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Entre los diferentes autores, no existe una homogeneidad para poder determinar cuál sería la estructura adecuada para la elaboración del Manual de Procesos, sin embargo, la propuesta genérica que nos da Gómez (2020) abarca los principales puntos que debe contener un manual, los cuales se presentan a continuación:

- Portada
- Introducción al Manual de Procesos
- Objetivos del Manual de Procesos
- Alcance del Manual de Procesos
- Glosario de Términos
- Cadena de Valor
- Mapa de Procesos

- Inventario de Procesos
- Descripción de las Actividades
- Diagramas de Flujo
- Caracterización de los Procesos
- Indicadores de Gestión
- Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
- Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

2.2.3.4 Elaboración de un manual de procesos

Según (Cadena, 2016) el manual de procesos, es un documento donde se estandariza los procesos ya diseñados y se puede considerar como parte de los documentos del diseño de procesos. No existe normativa ni especificación sobre el contenido del manual de procesos, se puede encontrar diferentes formatos para realizarlo. A continuación, se propone el contenido del manual de procesos:

- a. Portada
- b. Caracterización de la Empresa, incluye reseña histórica pequeña, estructura organizacional, productos y/o servicios, clientes, proveedores y competencia
- c. Direccionamiento Estratégico, donde se especifica misión, visión, valores, objetivos y políticas
- d. Cadena de Valor
- e. Objetivo del Manual
- f. Alcance del Manual
- g. Glosario de Términos
- h. Mapa de procesos e inventario de procesos
- i. Documentos de los procesos
- j. Anexo

2.2.4 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo, es aquel que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un proceso 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. (Gómez, SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños., 1997, pág. 125)

2.2.4.1 Características de los diagramas de flujo

Según Gómez (1997):

- **“Sintética:** La representación que se realice de 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 debe ser adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos ya que esto evita que los analistas realicen anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- **De forma visible a un sistema o un proceso:** Los diagramas 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.”

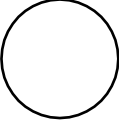

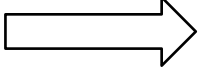
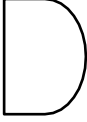
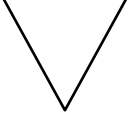
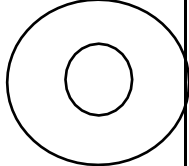
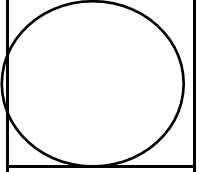
2.2.4.2 Ventajas que ofrece la técnica de diagramación

Según Franklin (2009) la técnica de diagramación ofrece las ventajas que se presentan a continuación:

- De uso: Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- De destino: Al personal que intervendrá en los procedimientos le permite identificar y realizar correctamente sus actividades.
- De aplicación: Por la sencillez de su representación facilita la práctica de las operaciones.
- De comprensión e interpretación: Puede ser comprendida por todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- De interacción: Permite el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones.
- De simbología: Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.

- De diagramación: Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo

2.2.4.3 Simbología del diagrama de flujo

SÍMBOLOS DE LA NORMA ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO	
SIMPLES	
SÍMBOLOS	REQUERIMIENTOS
	OPERACIÓN: Indica varias fases del proceso o procedimiento.
	INSPECCIÓN: Indica que se verifica la cantidad o calidad de algo.
	DEZPLAZAMIENTO O TRANSPORTE: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	DEPÓSITO PROVISIONAL O ESPERA: Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	ALMACENAMIENTO PERMANENTE: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o un objeto cualquiera en un almacén.
COMBINADOS	
	ORIGEN DE UNA FORMA O DOCUMENTO: Indica el hecho de elaborar o producir un informe.
	DECISIÓN O AUTORIZACION DE UN DOCUMENTO: Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.

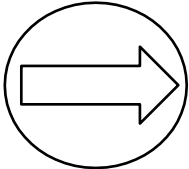
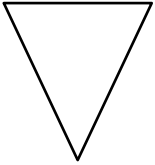


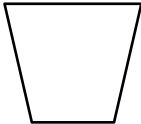

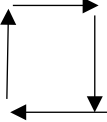
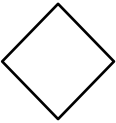





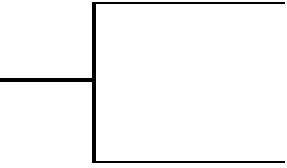
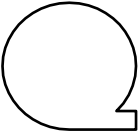
	ENTREVISTA: Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	DESTRUCCIÓN DE DOCUMENTO: indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Figura 4: Símbolos de la Norma ASME para elaborar diagramas de flujo

Elaborado por: Plúas & Rodríguez (2022)

American Society of Mechanical Engineers (ASME), que ha desarrollado los símbolos contenidos, los cuales, a pesar de su amplia aceptación en áreas de producción, en el trabajo de diagramación administrativa su empleo es escaso, ya que se considera que su alcance limita los requerimientos de esta materia. (Fincowsky, 2009, pág. 75)

SÍMBOLOS DE LA NORMA ASNI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO			
SIMPLES			
SÍMBOLOS	REQUERIMIENTOS	SÍMBOLOS	REQUERIMIENTOS
	TERMINAL: indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		CONECTOR: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	DISPARADOR: Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de este o el nombre de la		CONECTOR DE PÁGINA: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente,

	unidad administrativa donde se da inicio.		en la que continúa el diagrama de flujo.
	OPERACIÓN: representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		OPERACIÓN CON TECLADO: Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	DOCUMENTO: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilicen se genere o salga del procedimiento.		TARJETA PERTORADA: Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	ARCHIVO: Representa un archivo común y corriente de oficina.		CINTA PERFORADA: Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	NOTA ACLARATORIA: No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		CINTA MAGNÉTICA: Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en al procedimiento.

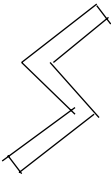


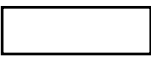

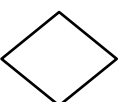

	<p>LINEA DE COMUNICACIÓN: Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, entre otros.</p>		<p>TECIADO EN LÍNEA: Representa al uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.</p>
---	--	--	---

Figura 5: Símbolos de la norma American National Standard Institute para elaborar diagramas de flujo

Elaborado por: Plúas & Rodríguez (2022)

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO	
DIAGRAMACION ADMINISTRATIVA	
SÍMBOLOS	REQUERMIENTOS
	<p>INICIO O TÉRMINO: Indica el principio o el fin del flujo; puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>ACTIVIDAD: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>DOCUMENTO: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilicen se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>DECISIÓN O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>ARCHIVO: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>



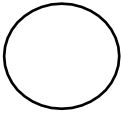

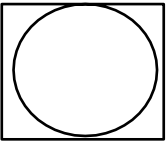
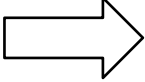
	CONECTOR DE PÁGINA: Representa conexión o enlace con otra hoja permanente.
	CONECTOR: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Figura 6: Símbolos de la norma ANSI para la elaboración de diagramas de flujo (Diagramación Administrativa)

Elaborado por: Plúas & Rodríguez (2022)

“American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.” (Fincowsky, 2009, pág. 79)

SÍMBOLOS DE LA NORMA ISO-90000 PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO	
SIMBOLOS	REQUERMIENTOS
	OPERACIONES: Fases del proceso, método o procedimiento.
	INSPECCIÓN Y MEDICIÓN: Representa el hecho de verificar la naturaleza calidad y cantidad de los insumos y productos
	OPERACIÓN E INSPECCIÓN: Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	TRANSPORTACIÓN: Indica el movimiento de personas, material o equipo.

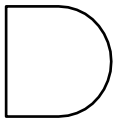
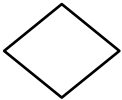
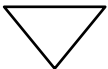
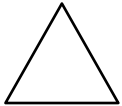
	ARCHIVO: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	DECISIÓN: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	ENTRADA DE BIENES: productos o material que ingresan al proceso.
	ALMACENAMIENTO: Depósito y/o resguardo de información productos.

Figura 7: Símbolos de la norma ISO 9000 para elaborar diagramas de flujo

Elaborado por: Plúas & Rodríguez (2022)

Es conveniente anotar que la utilización de la simbología de la ISO-9000 y del DIN permite homogeneizar y fortalecer los sistemas de administración para garantizar la calidad de los productos optimizando el empleo de los recursos en los procedimientos de trabajo. (Fincowsky, 2009, pág. 81)

2.2.4.4 Pautas de la presentación del diagrama de flujo

Según (Gomez, 1995): El analista experto deberá adoptar su propio método en la preparación del diagrama de flujo, y es por ello que propone algunas pautas a seguir:

- a. Especificar el objetivo del flujograma o diagrama de flujo.
- b. Pasar de lo conocido a lo desconocido. Es decir, identificar los subsistemas que, según se sabe, debe aparecer y desarrollar los que se relacionan con ellos.
- c. Utilizar símbolos autorizados y de una plantilla, o sea un dispositivo de plástico con los símbolos recortados.
- d. Empezar a construir el flujograma o diagrama de flujo en la parte superior de cada página; deben ir de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha.
- e. Cada página debe tener un encabezado que identifique claramente el proyecto, la gráfica, la flecha (de revisión, si la hay), el autor y el número de páginas.

- f. Cuando las líneas de flujo son numerosas en diagramas complejos, utilizar conectores para reducir su número.
- g. Establecer el nivel en que van a construirse los flujogramas o diagramas de flujo.
- h. Reunir los flujos de entrada, de modo que las líneas de flujo que aparecen entrando en un símbolo sean las menos posibles, lo mismo se harán con las líneas que salen.
- i. Escribir en los símbolos, usando el menor número posible de palabras.

2.3 Marco Conceptual

- **Administración.** La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado es por ello que este proceso es vital dentro de la organización ya que se encarga de distribuir los recursos de manera eficiente logrando así de los objetivos planteados (Bastidas, 2018).

El tener en claro lo que significa la administración en la empresa CONGE SA fortalecerá el propósito de los procesos que se llevaran a cabo con el fin de lograr los objetivos que tiene la empresa a corto y largo plazo.

- **Proceso.** Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes, es por ello que el cumplimiento de todas las acciones permiten el logro del fin establecido (Mallar, 2010).

Los procesos a nivel general son útiles en todas las actividades de cualesquiera actividades, estos procesos pueden llevarse a cabo dentro o fuera de CONGE S.A. sin embargo en el presente proyecto se enfoca en los procesos administrativos dentro de la misma.

- **Procedimientos.** 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 (Rengifo, Estrada, & Valderrama, 2018).
Si bien existe una diferencia entre los procesos y los procedimientos ambos tienen una finalidad la cual es aclarar el panorama hacia las actividades a realizar y si estas

pueden ser variadas o fijas dirigidas por personas y departamentos con objetivos semejantes.

- **Proceso administrativo.** El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo (Marín & Atencio, 2008).

Cada proceso administrativo cumple un rol importante dentro de la empresa para cumplir sus objetivos tanto como a nivel de ganancias, así como el ambiente laboral; ésto porque al contar con estos procesos por escritos y detallados, así como impartirlos a los colaboradores a través de un manual de procesos administrativos creara sin duda un ambiente en que todos conocen los procesos y hacen su parte.

- **Manual.** Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo, es decir, es un documento en el cual se recoge información básica e imprescindible sobre la tarea a realizarse (Vivanco, 2017).

Los manuales en una empresa son de gran utilidad en especial cuando la empresa presenta una alta rotación de personal es una herramienta para ayudar a aquellos nuevos colaboradores a ponerse al ritmo de manera rápida y acoplarse a los demás colaboradores mitigando así los errores durante los procesos.

- **Control interno.** El control interno se define como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización (Mantilla, 2018).

La empresa CONGE S.A. mantiene un control de los procesos de forma verbales y empíricos, la junta de accionistas y sus autoridades, personas que son completamente capacitadas para el cargo y que además son parte fundamental de que la persona se encuentre realizando cada quien sus respectivas tareas.

- **Desarrollo organizacional.** El desarrollo organizacional se define como un esfuerzo intencional y planificado, que involucra a todos los integrantes de la

organización con la finalidad de cumplir objetivos y metas estratégicas (Tong, 2020).

En fin, el propósito del presente busca lograr ese desarrollo organizacional en todo el ciclo de la empresa; y planificando este desarrollo organizacional es como la CONGE S.A. alcanzara sus misión y visión.

- **Control administrativo.** Este control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa (Ariza, 2016).

Por tanto, el control de la empresa a nivel administrativo es esencial para estar al día con los avances que presenta la tecnología y la sociedad, de esta forma se implantan las reingenierías oportunas a los procesos y procedimientos.

2.4 Marco Legal

Para realizar este trabajo de investigación se sustenta mediante las siguientes disposiciones legales las cuales darán una orientación pertinente y permitirán

2.4.1 Norma Técnica Ecuatoriana INEN – ISO 9001

La normativa ISO 9001: 2015, que es la quinta edición de esta normativa, avalada por el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad cuando una organización:

- a) Necesita demostrar que su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos de cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de conformidad con los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.

Nota 1. En esta Norma Internacional, los términos “producto” o “servicio” se aplican únicamente a productos y servicios destinados a un cliente o solicitados por él (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2016, p. 1).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En el presente capítulo se mencionaron los pasos a seguir para llevar a cabo la investigación y por ende cumplir con los objetivos de la misma; en otros términos, se definieron el enfoque de la investigación, el alcance de la misma, los participantes del proyecto y las principales técnicas e instrumentos de recolección de información que posteriormente será analizada para revelar los hallazgos de la investigación y determinar si los objetivos fueron o no cumplidos.

3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de investigación seleccionado fue cualitativo puesto que el objetivo general de la presente investigación es proponer un manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A. Además, el estudio se enfocó en analizar variables como procesos administrativos, manual de procesos y beneficios de un manual de procesos. A su vez, las formas de recopilación de datos se enfocan en la comunicación en vez de procesos lógicos o estadísticos y el área de enfoque se centra en los trabajadores del departamento administrativo en la empresa CONGE S.A.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación escogido fue investigación descriptiva puesto que, al elaborar un manual de procesos, el estudio se va a centrar en qué hacer y cómo llevarlo a cabo en vez de por qué hacerlo; es decir, qué procesos llevar a cabo y la manera en que se los realizará, pues el manual indica los pasos a seguir para llevar a cabo una tarea y qué hacer en caso de que se presente una situación imprevista mas no explica el porqué de dichos procesos o medidas a tomar.

3.3 Técnicas e instrumentos

Es importante señalar que debido a que el enfoque de la investigación es cualitativo, las técnicas de investigación estuvieron relacionadas con dicho enfoque; es decir, la investigación hizo uso de técnicas cualitativas de investigación.

3.3.1 Técnicas

Se hizo uso de la entrevista por lo que su objetivo era abrir a paso de libremente de tal forma que el entrevistado pueda expresar sin ninguna limitación de tiempo o respuesta a cada una de las interrogantes reflejadas en el modelo de entrevista; y así conocer realidad de cómo se llevan a cabo los procesos aun si fueren esto implícitos dentro de la empresa para un correcto y más certero análisis de la situación y como estas pueden mejorar a través de un manual de procesos.

Es importante recalcar que esta técnica nos permitió:

- a) Plantear la situación actual de la empresa con respecto a los procesos administrativos.
- b) Reconocer cuales son los aportes estratégicos que un manual de procesos traería a CONGE S.A. y a sus colaboradores
- c) Recolectar información sobre la cultura organizacional de la empresa y como esta puede ser adaptar a dicho manual para cumplir los objetivos organizacionales.

Otra técnica que se aplico es la observación a la población de la empresa, la misma que será de manera abierta con el presidente, gerente y colaboradores de CONGE S.A. a través de una ficha con ítems que pueden ser claramente identificables durante el tiempo que se realizó la observación lo cual permitió identificar aquellos criterios que durante la entrevista que el sujeto investigado pudo no haber mencionado. Por tanto, dicha ficha es un método que tiene como fin conocer la situación real de la empresa según la visión de cada uno desde su puesto o cargo.

3.4 Población y muestra

Debido al tamaño de la población, no se realizará el estudio con una muestra estadística, se trabajará con 100% de la población de la empresa, esto incluye todos los colaboradores que se encuentren en relación de dependencia a la empresa CONGE S.A., estos son:

Tabla 1: Colaboradores de la empresa

PUESTO	NOMBRE
Presidente	Víctor Ramírez
Gerente general	Ana maría López
Secretaria	Marisela Asanza
Jefe de logística	David Ramírez
Jefe Proyecto	Adán tigua
Dibujante	Gary Duque

Elaborado por: Plúas & Rodríguez (2022)

3.5 Presentación y análisis de resultados

Una vez empleadas las técnicas e instrumentos de investigación, se presentan los resultados obtenidos referentes a las variables que han sido clave la para la investigación. Por lo que la recolección de la información se muestra a continuación con datos no procesados en su lugar las respuestas han sido espontaneas y forman parte de un criterio valido para la elaboración del manual de procesos para CONGE S.A.

3.5.1 Resultado de las entrevistas

3.5.1.1 Directivos

Cargo: presidente

Tiempo en el Cargo: 11 años

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre los manuales operativos existentes en la empresa?

Todos conocen el 100%.

2. ¿Qué estrategias utiliza CONGE S.A. para mantener la eficiencia y productividad de todos los colaboradores?

Rendición de cuentas y control

3. ¿De qué forma se organiza la empresa para la creación de capacitaciones a los colaboradores?

Capacitaciones programadas como seguridad industrial, generalmente son una o dos veces al año, sin embargo, las capacitaciones son permanentes, cada proyecto es diferente como tú ves y siempre están actualizándose.

4. ¿El colaborador recibe capacitaciones sobre todas las actividades que realiza dentro de la empresa de manera constante?

Si procuramos realizar capacitaciones constantemente, efectuó reuniones semanales, coordino con los proveedores, entre otras.

5. ¿Conoce usted cuales son los procesos que realiza CONGE S.A. dentro del área administrativa?

No todo, sobre todo la parte contable y la administrativa que la maneja la gerente, mientras que yo me encargo más de la operativa como el flujo y toda la cuestión.

6. ¿De acuerdo a su criterio, que problemas existen en la empresa al momento de cumplir con los procesos administrativos?

No lo aplican correctamente.

7. ¿Qué le hace falta a la empresa para poder mejorar en sus procesos administrativos? ¿Por qué?

No quiero rallar a nadie, que aplique más lo procesos que ya están determinados y sean aplicados correctamente, y para eso hay que hacer la revisión periódica de esa cuestión; puede ser posible que la revisión no se esté haciendo correctamente.

8. ¿Cuántas son las actividades que desarrolla a diario?

4 actividades como principales del área técnica ya que lo administrado lo maneja más la gerente.

9. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla a diario?

- Revisión de flujo de caja
- Captación de clientes
- Reuniones de obra
- Revisión de proyectos y obras en curso

10. ¿Qué tipo de control y/o evaluación realizan para verificar el cumplimiento de los empleados?

Revisión y control de los proyectos, no cuento con un documento implementado para medir el cumplimiento de mis colaboradores por cuestión de tiempo. Nos manejamos con cronogramas como plazos de entrega y se establece si hay alguna razón por la que no se pueda cumplir.

11. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procesos influya de manera positiva la eficiencia y la productividad que usted tenga en la empresa?

Claro que si, por supuesto

12. ¿Qué medidas optan cuando un empleado no cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido?

Si hay motivo, justificación, por ejemplo, que te digo si la atm no nos entregó una información tendremos que esperar, pero no significa que no podamos terminar todo lo demás. No me van a decir que por un pedacito que fácilmente se puede suponer por la experiencia y todo lo demás debe estar hecho, sino me están engañando. Esa es la verdad. Y ahora los tengo presionados con 3 proyectos que deben entregar que sucede si no cumplen se habla con el cliente y se indica que ciertas cosas no se pueden entregar por cuestiones que no son atribuibles a nosotros.

Cargo: Gerente General

Tiempo en el Cargo: 11 años

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre los manuales operativos existentes en la empresa?

Ellos tienen el 100% del conocimiento, ellos están al tanto de todos los procesos.

1. ¿Qué estrategias utiliza CONGE S.A. para mantener la eficiencia y productividad de todos los colaboradores?

Mantener pagos al día

Aquí hay plazos para entregar las obras y se mide según los resultados en cumplir.

2. ¿De qué forma se organiza la empresa para la creación de capacitaciones a los colaboradores?

De acuerdo a las necesidades que tenemos, por ejemplo, Adán (jefe técnico), que es el que más se capacita con lo que es nuevos productos que es dictado por los proveedores.

3. ¿El colaborador recibe capacitaciones sobre todas las actividades que realiza dentro de la empresa de manera constante?

Últimamente no hemos realizado capacitaciones

4. ¿Conoce usted cuales son los procesos que realiza CONGE S.A. dentro del área administrativa?

Contratación de dibujantes y manos de obra que son los maestros, esto es cuando surge la necesidad, y los filtros son que hayan trabajado con nosotros y tenga el conocimientos y experticia para hacer esas actividades, siempre que sea el presidente que así lo solicite y yo me encargo de los pagos.

5. ¿De acuerdo a su criterio, que problemas existen en la empresa al momento de cumplir con los procesos administrativos?

Por ejemplo, cuando se solicita el material al proveedor nos aumentan el precio es decir el balance de los precios porque la mano de obra se mantiene sin embargo el incremento de los precios es increíble, entonces ellos no pueden subir los precios más a la obra.

6. ¿Qué le hace falta a la empresa para poder mejorar en sus procesos administrativos? ¿Por qué?

Considero que le hace falta más sentido en los trabajos porque a veces no me le ponen los cinco sentidos, a veces se les pasa pequeños detalles de las obras porque son confiados cuando en obra se debe ser un poco desconfiado que ya nos ha pasado, por ejemplo, se nos ha perdido material lo cual representa costos para la empresa.

7. ¿Cuántas son las actividades que desarrolla a diario?

3 actividades con las cuales las coordino con el presidente.

8. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla a diario?

Yo manejo todo lo que es la parte administrativa como la revisión de pagos y conciliaciones además también verifico la asistencia del personal, es decir que en la parte operativa yo no emití opiniones al respecto como, por ejemplo: este diseño no va, eso no es lo mío.

9. ¿Qué tipo de control y/o evaluación realizan para verificar el cumplimiento de los empleados?

Por tiempos porque nos regimos a un cronograma esa parte se encarga el presidente de revisar los plazos de entrega, por otra parte, en muchas ocasiones el cliente envía cuadros con las fechas tope para la entrega de los avances por lo que nosotros trabajamos en base a la necesidad del cliente. También realizamos una reunión interna semanal la cual tiene una duración de máximo una hora en donde hacemos partícipes a todo el personal.

En caso de presentarse algún fallo le solicito a la secretaria todos los documentos que respalden la transacción haciéndole control de calidad por lo general yo lo realizo una vez por semana para llevar mi control de que todas las actividades se estén cumpliendo correctamente. Además de que la secretaria obligatoriamente me reporta sus actividades diariamente mediante un correo evaluándola a diario.

10. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procesos influya de manera positiva la eficiencia y la productividad que usted tenga en la empresa?

Si claro que sí, en mis antiguos empleos se nos ha instruido con un manual de procesos y la forma de trabajo es mejor y los resultados pueden llegar más rápidos.

11. ¿Qué medidas optan cuando un empleado no cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido?

Le brindo tiempo para que la ejecute, pero si la ejecuta, por lo general no los sancionamos. Realizo una comunicación y retroalimentación al colaborador haciéndole ver su error.

3.5.1.2 Colaboradores

Cargo: Dibujante

Tiempo en el Cargo: 7 años

1. ¿Recibió usted inducción sobre todas las actividades que realiza dentro de la empresa?

Si en el 2014 cuando se me contrato para mis actividades como dibujante, ya para el 2017 aumentaron mis actividades.

2. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones, considera que aportan para el desempeño de sus funciones? ¿Por qué?

Si, pueden ser una o dos veces al año. Y sí claro que han aportado para que pueda realizar mis actividades.

3. ¿Conoce usted cuales son los procesos que realiza CONGE S.A. dentro del área administrativa?

Unos pocos, no muchos sino más bien de la parte de facturación y quizás algo del manejo de los gastos.

4. ¿De acuerdo a su criterio, que problemas existen en la empresa al momento de cumplir con los procesos administrativos?

Por ejemplo, al momento de facturar o cuando van hacer el pago de los gastos.

La verdad es que el problema aquí son los pagos porque a veces no llegan las liquidaciones a tiempo.

5. ¿Qué le hace falta a la empresa para poder mejorar en sus procesos administrativos? ¿Por qué?

Que haya más organización y me parece que aquí todos manejamos lo mismo y no hay una organización como tal. No, se puede terminar una cosa porque hay variar cosas que hacer al mismo tiempo y eso no permite avanzar.

6. ¿Cuántas son las actividades que desarrolla a diario?

5 actividades aproximadamente realizo, entre otras siempre viendo la necesidad de la empresa.

7. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla a diario?

- Dibujar los diseños
- Residente de obra
- Facturas
- Cotización
- Compras
- Entre 2 a 3 proyectos diarios

8. ¿Qué tipo de control y/o evaluación es sometido su trabajo para verificar su cumplimiento?

Bueno, ahorita nos manejamos con el ingeniero (presidente) una reunión semanal que hacemos sobre los avances de una obra que dura de entre 30 minutos a 1 hora.

9. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procesos influya de manera positiva la eficiencia y la productividad que usted tenga en la empresa?

Por supuesto que sí, siempre y cuando también se cumplan porque no sirve de nada tener un manual de procesos que no sea empleado a la hora de realizar dicha tarea asignada.

Cargo: Jefe Técnico

Tiempo en el Cargo: 11 años

1. ¿Recibió usted inducción sobre todas las actividades que realiza dentro de la empresa?

No, lo que pasa es que cuando ingrese la compañía recién se estaba formando entonces comenzamos a formarla, no había un anterior a cargo, se puede decir que todos los que estamos aquí somos los primeros en el cargo y las directrices las da obviamente el presidente. Sin embargo, yo desempeño mis actividades en base a la

experiencia con la que cuento en la elaboración de diseños basado en la formación académica universitaria.

2. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones, considera que aportan para el desempeño de sus funciones? ¿Por qué?

Recibo capacitaciones continuamente por parte de los proveedores y también por parte del presidente por lo que cada proyecto es distinto y es un nuevo reto por ello estoy obligado a educarse con respecto al proyecto correspondiente, por ejemplo, aquí hemos diseñado aceras o avenidas, estadios, complejos deportivos. Cabe recalcar que recibí una capacitación con respecto al sistema de energías renovables, pero no nos ha salido acá ningún proyecto y no lo he podido poner en práctica.

3. ¿Conoce usted cuales son los procesos que realiza CONGE S.A. dentro del área administrativa?

Si, por ejemplo en la contratación cuando llega una persona nueva la capacito, le explico el proyecto y como se realizan las cosas además de cómo se realizan las tareas asignándole las tareas respectivas en este caso el dibujante tiene asignado un proyecto que ya se le fue entregado como borrador en un papel entonces él se encarga de digitalizar dicho plano en AutoCAD además le reviso diariamente los avances este proceso depende del volumen de trabajo, por lo general los dibujantes que estamos contratando son personal con experiencia, he tratado de ya no contratar dibujantes neófitos porque no cuento con el tiempo para enseñarles, en algún momento de la vida si tuvimos aquí cinco a seis personas que estaban cursando y otros saliendo de la universidad y tenía el tiempo para enseñarles ya que yo pasaba el cien por ciento aquí en la oficina y les explicaba todo el proceso.

4. ¿De acuerdo a su criterio, que problemas existen en la empresa al momento de cumplir con los procesos administrativos?

Falta de personal, exceso de trabajo y quizás excesos de tareas que todas deben cumplirse en el mismo tiempo eso me obliga a hacer una o hacer otra porque si yo me dedico a tratar de hacerlas todas no hago ninguna.

5. ¿Qué le hace falta a la empresa para poder mejorar en sus procesos administrativos? ¿Por qué?

Para poder mejorar en los procesos quizás una estructura de cómo desarrollar en si los procesos en los cual se evidencie el personal y la carga que tiene cada persona.

6. ¿Cuántas son las actividades que desarrolla a diario?

Fundamentales 4; Secundarias 3.

7. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla a diario?

Yo me encargo de diversas actividades por lo que el flujo de trabajo es bastante variable entre ellas están: la revisión de los diseños, me traslado a la obra para visualizar los avances o supervisión de obra, elaboración de proyectos, balance económico de los proyectos, balances económicos de las obras, dibujo diseños, elaborar lista de materiales y comprar materiales.

8. ¿Qué tipo de control y/o evaluación es sometido su trabajo para verificar su cumplimiento?

Cuando nos contratan por lo general nos dan un cronograma que tenemos que cumplir y en base a ese cronograma debemos ir entregando, una vez que se entrega ya sabe que ha cumplido el trabajo este documento es confidencial por lo que es emitido por el cliente, además de que cada proyecto tiene su cronograma de ejecución de proyecto ya sea obra o diseño. Si nos contratan ahorita y un mes no ha terminado ya estamos atrasados. Es decir que nos regimos obligatoriamente a un cronograma de actividades en donde lo estándar es un mes para el término del diseño, ya las obras dependen del tiempo de ejecución.

9. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procesos influya de manera positiva la eficiencia y la productividad que usted tenga en la empresa?

Por supuesto que si porque eso es lo único le da un orden para seguir porque caso contrario lo único que se hace es avanzar, avanzar y avanzar y en algún momento quizás se despreocupa algún frente por avanzar en otro.

Cargo: Asistente Contable y administrativa

Tiempo en el Cargo: 3 años

- 1. ¿Recibió usted inducción sobre todas las actividades que realiza dentro de la empresa?**

Si recibí inducción y duro 1 mes.

- 2. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones, considera que aportan para el desempeño de sus funciones? ¿Por qué?**

Actualmente llevo laborando desde el mes de abril y no he recibido ninguna capacitación por lo que decidí autocapacitarme además que ya cuento con experiencia del cargo al que me dedico. Sin embargo, cuando ingresé en 2016 recibí una capacitación sobre el sistema contable para poderlo manejar, entender y comprender el manejo del mismo.

- 3. ¿Conoce usted cuales son los procesos que realiza CONGE S.A. dentro del área administrativa?**

Si conozco y uno de ellos es el proceso de facturación el cual empieza cuando dan la orden, luego el presidente indica que se debe de facturar, retroalimentación con los técnicos, presidente aprueba, finalmente los técnicos me entregan el título de lo que se va a facturar ese es el proceso de facturación, pero no hay un documento que sustente dicho proceso.

- 4. ¿De acuerdo a su criterio, que problemas existen en la empresa al momento de cumplir con los procesos administrativos?**

Yo diría que dentro de la empresa para cumplir este proceso no hay problemas ya que todos tenemos la comunicación mientras el presidente de la aprobación todos podemos realizar este proceso porque sin aprobación no se realiza nada.

- 5. ¿Qué le hace falta a la empresa para poder mejorar en sus procesos administrativos? ¿Por qué?**

Falta de personal, aunque yo que como hay pocos proyectos, una sola persona si puede realizar las actividades cuando ha habido más proyectos ahí sí he tenido a cargo personal

6. ¿Cuántas son las actividades que desarrolla a diario?

11

7. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla a diario?

Pagos, cobros, realizo facturas, ingreso de facturación al sistema, realizar retenciones, egresos para las personas que se les cancela como proveedores, etc., la conciliación que es a diario y cualquier otra actividad que es ayudarle a los técnicos a doblar planos, roles, bajar planillas del IESS, estar atenta de que el contador ejecute su trabajo para poder realizar las declaraciones al SRI.

8. ¿Qué tipo de control y/o evaluación es sometido su trabajo para verificar su cumplimiento?

Yo reporto cada una de las actividades a diario de tal manera que la verificación se da cuando la Gerente general me pide algún documento en específico para revisarlo por A o B, entonces en ese momento yo tengo que tener todos los documentos con sus respectivos soportes.

9. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procesos influya de manera positiva la eficiencia y la productividad que usted tenga en la empresa?

Sabe que un manual de procesos es muy útil en toda empresa ya que usted sabe que todos los trabajadores no son predecibles si ya existe un manual dentro de una empresa cualquier otra persona puede desempeñar el trabajo sin estar llamando a la persona que estuvo en el puesto.

3.5.2 Ficha de observación

Técnica: Observación

Instrumento: Ficha de observación de procesos administrativos

La presente ficha de observación será utilizada en la investigación “Manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A”. cuyo objetivo general es proponer un manual de procesos para el área administrativa de la empresa.

Siendo:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Fecha: 7 de julio 2022

Hora inicio: 11:00 am

Hora término: 16:00

Objetivo de la observación: Todo el personal CONGE

Tabla 2: Ficha de observación

No	Criterio	1	2	3	4	5
1	El equipo de trabajo sabe en qué consiste la actividad a realizar				x	
2	El equipo de se divide las tareas equitativamente	x				
3	El equipo de trabajo hace un uso eficiente de los recursos de los que dispone			x		
4	El personal comete errores que retrasan la ejecución de la actividad				x	
5	El personal respondió adecuadamente ante algún imprevisto que se presentó mientras llevaban a cabo la actividad			x		
6	Algún miembro del equipo abandonó la actividad y realizó otra				x	
7	Los resultados obtenidos fueron los deseados o planeados				x	

Elaborado por: Plúas & Rodríguez (2022)

Cantidad de personas involucradas: 5 personas

Tiempo empleado: 5 horas

Comentarios: La visita fue realizada en las instalaciones de CONGE S.A. empresa que dentro de su infraestructura se observa que las actividades se desarrollan dentro de un edificio de dos plantas, en la planta superior nos encontramos con el presidente y la gerente general en oficinas separadas y adecuadas. Al igual que en la parte inferior en donde se encuentra el área administrativa y técnica, todos cuentan con instalaciones adecuadas para

desempeñar sus actividades. En definitiva, los colaboradores no se muestran motivados debido al exceso de trabajo, sin embargo, se muestran comprometidos con sus oficios en la empresa.

3.5.3 Análisis de los resultados

3.5.3.1 Entrevista

Se realizó la entrevista respectiva a los directivos y a los colaboradores el día 7 de julio del presente año con el fin de conocer más a fondo cómo es la situación real de la empresa en cuanto a su capacitación, procesos, cargos, entre otros; directamente por las personas implicadas en el tema, hágase a saber directivos y colaboradores.

En relación a los directivos, ellos manifiestan que sus colaboradores se encuentran cien por ciento capacitados para ejecutar cualquier tarea, aunque esta no le competa a su cargo y que esa es la razón por la que como política de la empresa contratan personal con experiencia e inclusive están dispuestos a recontractar a personal antiguo debido a que ya conocen sus procesos y método de trabajo.

También comentaron que para mantener la eficiencia y productividad en sus colaboradores procuran mantener sus pagos al día, así como realizar reuniones semanales en la que participan todos los colaboradores para revisar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En cuanto a las capacitaciones que realizan a los colaboradores tanto el presidente como la gerente general concuerdan en que éstas son realizadas cuando se trabaja en un nuevo proyecto debido a que consideran que cada uno requiere capacitación especializada ya sea por parte de cliente o de los proveedores. Cabe recalcar que las capacitaciones realizadas por los proveedores son basadas en la actualización del catálogo de sus productos por nuevas tecnologías que CONGE S.A. puede implementar dentro de sus diseños.

Por otra parte, tanto el presidente como la gerente general conocen completamente los procesos en cuanto a su línea, por ejemplo, la gerente general trata asuntos administrativos mientras que el presidente es encargado de las gestiones relacionadas con la captación de clientes, fases de los proyectos en conjunto con el personal del área técnica.

Se concluye que existe la necesidad de implementar un manual de procesos el cual permita documentar las responsabilidades de los directivos y colaboradores de manera

organizada y que las tareas sean asignadas eficientemente a los cargos que le corresponden, evitando caer en el exceso de trabajo por falta de personal; y la duplicidad de funciones, lo que acarrea el incumplimiento de los objetivos de cada uno de los cargos por lo que quedan actividades inconclusas. El manual contribuye a que los recursos sean utilizados eficientemente y que el personal tome la responsabilidad quedando por fuera la excusa de que el incumplimiento de las tareas es por la falta de un documento que respalde el compromiso de su cargo y la sanción monetaria como consecuencia.

3.5.3.2 Ficha de observación

Se elaboro una ficha de observación donde se puso en práctica la escala de Likert, dicho instrumento fue aplicado para toda la población de CONGE S.A. el día jueves 7 de julio del presente año, iniciando desde las 11:00 am hasta las 16:00 pm. Dicha observación permito visualizar los criterios puestos en práctica por parte de todo el personal de la empresa en donde detallamos lo siguiente.

Se observo que todos los colaboradores se mantenían siempre realizando alguna actividad, y aunque si se percibía trabajo en equipo de parte del área técnica, se presentaron interrupciones e imprevistos en donde se percibió abandono de sus actividades para realizar otras pese a que los colaboradores reaccionaron adecuadamente ante el imprevisto. por ejemplo, el presidente informo al jefe técnico que tenía que acudir a inspeccionar una obra; posteriormente ambos se reunieron para revisar los avances de la obra.

Durante la observación también llego el presidente a realizar una retroalimentación al personal técnico en cuanto a los plazos de entrega por errores en los diseños retrasando el cumplimiento de los plazos establecidos, mientras que la secretaria se encontraba en carácter de estar buscando documentos en los folders de obras pasadas, y la gerente general tuvo una conversación con la secretaria en cuanto a los registros de los pagos por contratación de mano de obra externa por lo que solicitó dichos soportes realizados.

La secretaria cuenta un stand lleno de folders en la parte posterior de su puesto, con todas las obras que mantiene la compañía, así como los gastos administrativos, pago de nómina, comprobante de retención, facturas, entre otros.

Se visualizo que los colaboradores en el área técnica no se respetaba las tareas asignadas por cargo en una ocasión se envió al dibujante a realizar una auditoría sobre el

vehículo de la empresa debido a que el residente de obra se encontraba ocupado en otras actividades.

3.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En el presente documento se propone un manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A. el mismo que será puesto a disposición de la empresa con el fin de que ésta pueda valerse del mismo. Trazando un lineamiento dentro de la empresa lo cual le permitirá organizar de forma detallada los pasos a seguir dentro del proceso ejecutándose adecuadamente optimizando los recursos asegurando la eficiencia y la productividad de los procesos administrativos.

3.6.1 Título de la propuesta

Manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A.

3.6.2 Desarrollo de la propuesta

La empresa es consciente de la necesidad de contar con un manual de procesos dentro del área administrativa es indispensable que este pueda ser compartido y socializado con los colaboradores, de tal forma que se realicen los procesos organizadamente, dicha necesidad es intensificada debido la alta rotación de los empleados por lo que la incorporación del manual como un recurso interno tendrá una repercusión directa en la eficiencia y productividad de los empleados.

3.7 Manual de procesos CONGE S.A.

MANUAL DE PROCESOS CONGE S.A.



**Plúas Cruz Kristel Maite
Rodríguez Ramírez Thalía Fernanda**

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 1 de 37

INDICE

1. Historia y Antecedentes.....	
2. Fundamento Legal.....	
3. Estructura orgánica	
4. Organigrama	
5. Misión.....	
6. Visión	
7. Valores.....	
8. Abreviaturas	
9. Perfil de Puestos	
Cargo 1	
Cargo 2	
Cargo 3	
Cargo 4	
10. Control de Cambios.	

	MANUAL DE PROCESOS	
Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 48 de 37

1. Historia y Antecedentes

CONGE S.A. es una empresa del sector de construcción, con capacidad de innovación, desarrollo, ejecución y suministro de materiales. El objeto social de la compañía es la realización de estudios técnicos y construcción de proyectos, así como la explotación de la industria y el comercio en la rama de la construcción dentro de los sectores público, privado y aquellas destinadas a interés social, en sus diferentes aspectos tanto civil, metalmecánico, eléctrico y comunicaciones.

CONGE S.A. es una empresa constructora que fue constituida en octubre del año 2011, tal como lo indica su carta de presentación; desde sus inicios la empresa se ha dedicado a cubrir todas las necesidades de la industria de la construcción, aportando experiencia, cumplimiento y eficiencia. Para ello cuenta con el personal directivo, técnico, administrativo y de obra lo suficientemente capacitado para la realización integral de obras residenciales, comerciales e industriales.

En el año 2012, CONGE S.A. consigue sus primeros contratos con el Estado, siendo su primer cliente la Fiscalía de Guayaquil, este trabajo consistía en la remodelación de las oficinas en uno de sus edificios, luego en el mismo año la empresa ganó otro contrato con la Empresa Eléctrica en la isla Puná para construir una sucursal de esta empresa, construcción que fue un reto de logística para la empresa pues debía transportar todos los materiales por barcaza.

Luego de esto se dieron varios proyectos tanto privados como públicos, tales como la construcción del sistema eléctrico de la nueva línea de envasado de Unilever, empresa que tiene altos estándares de seguridad industrial y que cuenta con la política de cero accidentes, en 2016 la empresa consigue realizar los sistemas eléctricos y electrónicos del nuevo hospital del IESS de Quevedo, provincia de Los Ríos, siendo uno de los proyectos más emblemáticos que ha emprendido CONGE S.A.; en el año 2017 estuvo a cargo de las instalaciones eléctricas y electrónicas de la noria gigante llamada La Perla y que está ubicada en el Malecón 2000 y que constituye un gran atractivo turístico de la ciudad de Guayaquil.

	MANUAL DE PROCESOS	
Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 49 de 37

CONGE S.A. mantiene un contrato desde el año 2014, para la asesoría en las instalaciones eléctricas y de comunicaciones para la Fundación Malecón 2000 que tiene a cargo un plan del Muy Ilustre Municipio de Guayaquil que consiste en la regeneración urbana de las principales avenidas y calles de la ciudad de Guayaquil.

2. Fundamento Legal

Para realizar este trabajo de investigación se sustenta mediante las siguientes disposiciones legales las cuales darán una orientación pertinente lo que garantizará el uso de las disposiciones que están contempladas en:

La normativa ISO 9001: 2015, que es la quinta edición de esta normativa, avalada por el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad cuando una organización:

- c) Necesita demostrar que su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos de cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- d) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de conformidad con los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.

Nota 1. En esta Norma Internacional, los términos “producto” o “servicio” se aplican únicamente a productos y servicios destinados a un cliente o solicitados por él (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2016, p. 1)

MANUAL DE PROCESOS		
Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 4 de 37

3. Estructura orgánica

El siguiente organigrama que se propone para la empresa CONGE S.A. se conforma por una junta de accionistas, quienes son los propietarios de la empresa. Sobre la fuerza laboral que conforma a la empresa, esta está estructurada como sigue: a) presidente, b) gerente general, c) asistente administrativa / contable, d) jefe técnico, e) residente de obra y f) dibujante. En la figura que sigue se muestra el organigrama completo de la empresa CONGE S.A.

4. Organigrama



Figura 4: Organigrama propuesto de CONGE S.A.

Elaborado por: Plúas & Rodríguez (2022)

	MANUAL DE PROCESOS	
Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 5 de 37

5. Misión

Llevar conocimiento, experiencia profesional y desarrollo a todas las regiones del país que requieran de los servicios de la empresa, brindándoles a los clientes una mejor calidad de vida a través de la construcción de obras

6. Visión

Permanecer insertos en el mercado local y nacional de la construcción, mantener una significativa competitividad; manteniendo a CONGE S.A. como la opción más económica y de calidad para los clientes sin menoscabo de la rentabilidad; ser una organización de gran infraestructura y activos;

mantener un alto nivel de competencia del personal, con talleres y oficinas; con un alto sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa y sus objetivos

7. Valores

CONGE S.A. busca permanecer en a la mente de sus colaboradores y clientes su valor organizacional el cual es la diligencia lo que significa el colaborador se esfuerza cada día más por sobre cumplir las expectativas del empleador y es requerido que todos los colaboradores recuerden este valor a la hora de realizar sus actividades. Otro valor es la integridad que no es mas que la honestidad en su plenitud con la persona misma en este casi de todos los trabajadores de la empresa, para que esta crezca. Ambos valores de la mano crean un cimiento fuerte para que el colaborador brinde frutos a la empresa y pueda prevalecer en ella.

8. Abreviaturas

Normas ISO: Organización Internacional De Normalización

Conge: Construcciones Generales

S.A.: Sociedad Anónima

MANUAL DE PROCESOS

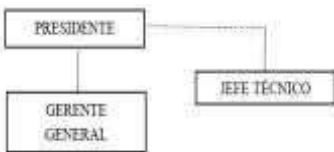
Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 52 de 37

9. Perfil de Puestos

Los cargos que cuenta la empresa CONGE S.A. son todos importantes para una correcta gestión de las actividades diarias que realizan a la empresa, a continuación, detallaremos el perfil de los puestos.

Área Consejo superior

Cargo 1: PRESIDENTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Y DATOS GENERALES	
Denominación del Cargo:	PRESIDENTE
Código	001
Área	CONSEJO SUPERIOR
No. de Cargos	1
Cargo a quien reporta	JUNTA DE ACCIONISTAS
Cargos que le reportan	GERENTE GENERAL, JEFE TÉCNICO
Cargos con los que coordina	
Familia de puestos	DIRECTIVOS
Sueldo Mensual	\$3000
Ubicación en el organigrama	

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Ejercer la autoridad como representante legal de la empresa ante las demás autoridades gubernamentales; controlar y dar cumplimiento a las estrategias para lograr el cometido de la empresa planteados en su misión y visión.



MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 53 de 37

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	FRECUENCIA				
	O	D	S	Q	M
Revisar la correcta gestión de flujo de caja asignada a los proyectos			x		
Captación de clientes nuevos y seguimiento a clientes					x
Seguimiento a los colaboradores en cumplimiento de objetivos			x		
Revisar la correcta gestión de flujo de caja asignada a los proyectos			x		

O= Ocasional; D = Diario; S = Semanal; Q = Quincenal; M = Mensual.

IV. PERFIL DEL OCUPANTE	
Edad	35 - 55
Sexo	Indistinto
Formación Académica	Profesional en ingeniería civil, industrial, administraciones de empresa o carreras afines.
Conocimientos básicos o esenciales	Título de tercer nivel o estudiante cursando últimos semestres en carreras. administrativas como administración de empresas, comercio exterior y afines.
Experiencia	De 0 a 6 meses en el sector, y en cargos similares dirigiendo al personal, manejando recursos y presupuestos; suministros.
Conocimientos especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Ingles básico – medio. • Nivel intermedio en office. • Cursos y capacitaciones de ventas y liderazgo.

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 54 de 37

V. COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Definición	Nivel
Liderazgo	Capacidad de dirigir e influenciar en los colaboradores para realizar sus actividades en el tiempo y condiciones determinadas.	Alto
Orientación a los resultados	Alinear las estrategias, así como los recursos de las empresas, con la eficiencia requerida para el éxito	Alto
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Definición	Nivel
Capacidad de dirigir una empresa	Debe contar con dicha competencia con el fin de establecer planes de acción para los departamentos	Alto
Visión integral del negocio	Planes de acción que permiten alcanzar una visión corporativa	Alto
VI. RESPONSABILIDADES		
	SI	Identificación
Dinero	x	Flujo de caja
Documentación	x	Reportes semanales de los proyectos
Equipos e Inmuebles	x	Inventario para cada obra
Fórmulas / Propiedad Intelectual	x	Firma por los diseños generados por el equipo
Personas	x	Equipo de área técnica

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 55 de 37

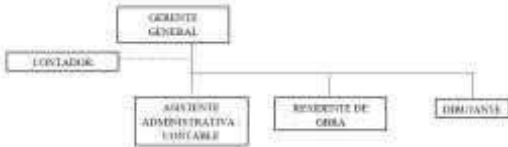
VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Físicas	Ambiente cómodo donde el esfuerzo físico no es requerido para mantenerse en el puesto
Laborales	Lugar de trabajo agradable con instalaciones de adecuadas para desempeñar las actividades asignadas.

Área Administrativa

Cargo 2: GERENTE GENERAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Y DATOS GENERALES

Denominación del Cargo:	GERENTE GENERAL
Código	002
Área	ADMINISTRATIVA
No. de Cargos	1
Cargo a quien reporta	PRESIDENTE
Cargos que le reportan	ASISTENTE ADMINISTRATIVO / CONTABLE, RESIDENTE DE OBRA Y DIBUJANTE.
Cargos con los que coordina	
Familia de puestos	DIRECTIVOS
Sueldo Mensual	\$1200
Ubicación en el organigrama	

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 56 de 37

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Establecer metas y administrar el trabajo del personal administrativo de la empresa.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FRECUENCIA

	FRECUENCIA				
	O	D	S	Q	M
Supervisar que se cumplan los objetivos administrativos		x			
Administrar el dinero en las cuentas bancarias			x		
Autorizar pagos de gastos administrativos				x	

O= Ocasional; D = Diario; S = Semanal; Q = Quincenal; M = Mensual.

IV. PERFIL DEL OCUPANTE

Edad	35 - 55
Sexo	Indistinto
Formación Académica	Poseer título de cuarto nivel en una especialidad afín del puesto: administrativa, comercio exterior, entre otras.
Conocimientos básicos o esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Ingles básico – medio. • Nivel avanzado de paquete office • Cursos y capacitaciones de ventas y liderazgo.
Experiencia	De 0 a 6 meses en el sector, y en cargos similares dirigiendo al personal, manejando recursos y presupuestos; suministros.
Conocimientos especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Ingles básico – medio. • Nivel intermedio en office. • Cursos y capacitaciones de ventas y liderazgo.

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 11 de 37

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENERALES

Nombre	Definición	Nivel
Liderazgo	Capacidad de dirigir e influenciar en los colaboradores para realizar sus actividades en el tiempo y condiciones determinadas.	Alto
Orientación a los resultados	Trabajar en base a los objetivos del proyecto en el plazo determinado	Alto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Nombre	Definición	Nivel
Velar por las y ayudarlos a que sostengan sus metas.	Supervisar las gestiones que realizan diariamente el área administrativa y técnica	Alto
Facilidad de comunicación	Capacidad para enviar y recibir ideas, opiniones incluso actitudes hacia los objetivos	Alto

IV. RESPONSABILIDADES

	SI	Identificación
Dinero	x	Manejo de cuentas bancarias
Documentación	x	Comprobantes de egreso, caja chica, formulación de uso de vehículo de la empresa
Equipos e Inmuebles	x	Laptop oficina
Fórmulas / Propiedad Intelectual	x	
Personas	x	colaboradores

MANUAL DE PROCESOS


Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 12 de 37

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Físicas	Ambiente cómodo donde el esfuerzo físico no es requerido para mantenerse en el puesto
Laborales	Lugar de trabajo agradable con instalaciones de adecuadas para desempeñar las actividades asignadas

Cargo 3: ASISTENTE ADMINISTRATIVA / CONTABLE

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Y DATOS GENERALES

Denominación del Cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA / CONTABLE
Código	003
Área	ADMINISTRATIVA / CONTABILIDAD
No.de Cargos	1
Cargo a quien reporta	GERENTE GENERAL Y PRESIDENTE
Cargos que le reportan	NINGUNO
Cargos con los que coordina	
Familia de puestos	COLABORADORES
Sueldo Mensual	\$500
Ubicación en el organigrama	 <pre>graph TD; A[GERENTE GENERAL] --- B[ASISTENTE ADMINISTRATIVA / CONTABLE];</pre>

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 13 de 37

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Mantener un registro físico de avances de todas las actividades, obras y proyectos que realiza la empresa a nivel administrativo.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	FRECUENCIA				
	O	D	S	Q	M
Realizar los pagos relacionados a los gastos administrativos de la empresa					x
Llevar contabilidad del flujo de efectivo		x			
Revisión de cuentas bancarias		x			
Registrar en el sistema contable las facturas de compras y ventas		x			

O= Ocasional; D = Diario; S = Semanal; Q = Quincenal; M = Mensual.

IV. PERFIL DEL OCUPANTE

Edad	24- 35 años
Sexo	Indistinto
Formación Académica	Profesional de tercer nivel con estudios en auditoría y contabilidad; administración de empresas o a fines.
Conocimientos básicos o esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de programas contables, inventarios y del sistema de compra.



MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 14 de 37

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de normas y leyes contables, tributarias y societarias. Manejo del personal y conocimiento del área de Talento Humano. • Manejo de internet y el paquete integral de Microsoft Office. Excel avanzado.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • De 6 meses a 1 año de experiencia en cargos similares.
Conocimientos especiales	N/A

V. COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Definición	Nivel
Fluidez verbal y de investigación	Capacidad de organizar en su mente las palabras para que estas sean expresadas dentro de un orden y tiempo específico	alto
Buen manejo del clima laboral.	El aporte que brinda cada colaborador es esencial para la gestión diaria en el ambiente laboral de las oficinas de CONGE S.A.	Medio
Habilidad numérica.	Conocimientos necesarios para comprender todo lo relacionado a los números ya que las matemáticas se encuentran inmersas en cada parte del diario vivir.	alto
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Definición	Nivel
Capacidad para administrar	Asegurar el óptimo resultado de los recursos que se encuentra a su disposición para realizar las	Alto

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 15 de 37

	respectivas actividades con el mínimo de esfuerzo.	
Coordinar flujo de efectivo y estado en cuentas bancarias	Realizar un diagnóstico costo-beneficio	Alto

VI. RESPONSABILIDADES

	SI	Identificación
Dinero	x	Manejo de flujo de efectivo
Documentación	x	Comprobantes de ingreso/egreso Conciliaciones bancarias Facturas
Equipos e Inmuebles	x	Computadora Impresora Foto copiadoras
Fórmulas / Propiedad Intelectual	x	Archivos para reporte
Personas		

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 16 de 37

VII. CONDICIONES DE TRABAJO	
Físicas	Escritorio con buena iluminación a la entrada de las oficinas y un clima fresco.
Laborales	Cumplimiento 8 horas de trabajo y 1 de almuerzo

Área Técnica

Cargo 4: JEFE TÉCNICO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Y DATOS GENERALES	
Denominación del Cargo:	JEFE TÉCNICO
Código	004
Área	TÉCNICA
No. de Cargos	2
Cargo a quien reporta	PRESIDENTE
Cargos que le reportan	DIBUJANTE, RESIDENTE DE OBRA
Cargos con los que coordina	GERENTE GENERAL
Familia de puestos	COLABORADORES
Sueldo Mensual	\$1500
Ubicación en el organigrama	<pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --- B[JEFE TÉCNICO] B --- C[RESIDENTE DE OBRA] B --- D[DIBUJANTE] </pre>

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 637 de 37

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Verificar el trabajo realizado por el personal encargado asegurando el cumplimiento de los procesos.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	FRECUENCIA				
	O	D	S	Q	M
Supervisar los avances del proyecto.			x		
Realizar balances económicos de los proyectos.		x			
Verificar planos de los proyectos.			x		
Distribuir las actividades entre los diseñadores.	x				

O= Ocasional; D = Diario; S = Semanal; Q = Quincenal; M = Mensual.



MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 64 de 37

IV. PERFIL DEL OCUPANTE

Edad	24- 35 años
Sexo	Indistinto
Formación Académica	Profesional en arquitectura e ingeniería civil o en puestos a fines.
Conocimientos básicos o esenciales	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de programas de diseño (AutoCAD).• Manejo de internet y el paquete integral de Microsoft Office.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Poseer más de 2 años de experiencia en puestos afines.
Conocimientos especiales	N/A



MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 65 de 37

V. COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Definición	Nivel
Liderazgo	Capacidad de dirigir e influenciar en los colaboradores para realizar sus actividades en tiempo y condiciones determinadas.	Alto
Capacidad de planeación	Consiste en analizar los recursos con los que cuenta la empresa ayudando a determinar el de los mismo de manera eficiente.	Alto
Compromiso y responsabilidad	Permite cumplir con las actividades asignadas siendo productivo.	Alto
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Definición	Nivel
Orientación a los resultados	Trabajar en base a los objetivos del proyecto	Alto
Trabajo en equipo	Permite establecer relaciones interpersonales con el personal a cargo.	Alto



MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 66 de 37

VI. RESPONSABILIDADES		
	SI	Identificación
Dinero		
Documentación	x	Planos Archivo sobre los proyectos entregados
Equipos e Inmuebles	x	Computadora Impresora Foto copiadoras
Fórmulas / Propiedad Intelectual		
Personas	x	Dibujantes

VII. CONDICIONES DE TRABAJO	
Físicas	Escritorio con buena iluminación y clima laboral agradable.
Laborales	Cumplimiento 8 horas de trabajo y 1 hora de almuerzo.



MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 67 de 37

Cargo 5: DIBUJANTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Y DATOS GENERALES	
Denominación del Cargo:	DIBUJANTE
Código	005
Área	TÉCNICA
No. de Cargos	2
Cargo a quien reporta	JEFE TÉCNICO
Cargos que le reportan	N/A
Cargos con los que coordina	RESIDENTE DE OBRA
Familia de puestos	COLABORADORES
Sueldo Mensual	\$500
Ubicación en el organigrama	<pre> graph TD JT[JEFE TÉCNICO] --> RO[RESIDENTE DE OBRA] JT --> D[DIBUJANTE] </pre>

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Presupuestar y dibujar los planos eléctricos sobre los arquitectónicos cumpliendo las necesidades del proyecto.



MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 68 de 37

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (Verbo + Objeto + Condición)	FRECUENCIA				
	O	D	S	Q	M
Estudiar y ejecutar planos eléctricos a desarrollar		x			
Realizar cotizaciones de los prospectos de proyectos				x	
Presupuestar y coordinar entrega de inventario para proyectos					x

O= Ocasional; D = Diario; S = Semanal; Q = Quincenal; M = Mensual.

IV. PERFIL DEL OCUPANTE	
Edad	36 - 40
Sexo	Indistinto
Formación Académica	Graduado de arquitectura o ingeniería civil con conocimientos técnicos de programas de dibujo profesional.
Conocimientos básicos o esenciales	Paquete office
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en puestos a fines.
Conocimientos especiales	AutoCAD, Maps source



MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 69 de 37

V. COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Definición	Nivel
Organización	Estructurar y prepararse debidamente para realizar las actividades pertinentes.	alto
Eficiencia en la utilización de los recursos.	Emplear la mejor utilización de los recursos en el tiempo determinado para alcanzar objetivos.	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Definición	Nivel
Planeación y priorización	Seleccionar y ordenar la información de los clientes para la ejecución de proyectos.	Alto
Capacidad de análisis	Indispensable para conocer a profundidad el tema tratado con el fin de minimizar riesgos	Alto

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 24 de 37

VI. RESPONSABILIDADES

	SI	Identificación
Dinero		
Documentación	x	Planos Archivo sobre los proyectos entregados
Equipos e Inmuebles	x	Computadora Impresora Foto copiadoras
Fórmulas / Propiedad Intelectual	x	
Personas		


VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Físicas	Escritorio con buena iluminación a la entrada de las oficinas y un clima fresco.
Laborales	Cumplimiento 8 horas de trabajo y 1 de almuerzo

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 25 de 37

Cargo 6: RESIDENTE DE OBRA

VIII. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Y DATOS GENERALES	
Denominación del Cargo:	RESIDENTE DE OBRA
Código	006
Área	TÉCNICA
No. de Cargos	1
Cargo a quien reporta	JEFE TÉCNICO.
Cargos que le reportan	NINGUNO
Cargos con los que coordina	DIBUJANTE
Familia de puestos	COLABORADORES
Sueldo Mensual	\$500
Ubicación en el organigrama	 <pre>graph TD; JEFE_TECNICO[JEFE TÉCNICO] --> RESIDENTE_DE_OBRA[RESIDENTE DE OBRA]; JEFE_TECNICO --> DIBUJANTE[DIBUJANTE];</pre>

IX. PROPÓSITO PRINCIPAL

Comprobar que se dé cumplimiento al contrato mediante la revisión de los implementos que se requieren para la ejecución de la misma.

MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 26 de 37

X. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (Verbo + Objeto + Condición)	FRECUENCIA				
	O	D	S	Q	M
Llevar control sobre la materia prima mediante el inventario.		x			
Vigilar que se cuente como todos los insumos para ejecutar el proyecto.		x			
Verificar el cumplimiento del personal sobre las tareas asignadas.		x			
Autorizar el pago al personal del proyecto.				x	

O= Ocasional; D = Diario; S = Semanal; Q = Quincenal; M = Mensual.

XI. PERFIL DEL OCUPANTE	
Edad	24- 35 años
Sexo	Indistinto
Formación Académica	Profesional en arquitectura e ingeniería civil o en puestos a fines.
Conocimientos básicos o esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de programas de diseño (AutoCAD). • Conocimiento normativo, administrativo y legales.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer más de 2 años de experiencia en puestos afines.
Conocimientos especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura de los planos del proyecto.



MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 73 de 37

XII. COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS GENERALES		
Nombre	Definición	Nivel
Capacidad técnica	Permite plantear soluciones alternativas ante cualquier eventualidad presentada durante la ejecución del proyecto.	Alto
Comunicación	Consiste en informar todo lo relacionado al proyecto.	Alto
Liderazgo	Capacidad de dirigir e influenciar en los colaboradores para realizar sus actividades en tiempo y condiciones determinadas.	Alto
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Nombre	Definición	Nivel
Orientación a los resultados	Trabajar en base a los objetivos del proyecto	Alto
Trabajo en equipo	Permite establecer relaciones interpersonales con el personal a cargo.	Alto



MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 74 de 37

XIII. RESPONSABILIDADES		
	SI	Identificación
Dinero		
Documentación	x	Planos
Equipos e Inmuebles		
Fórmulas / Propiedad Intelectual		
Personas	x	Mano de obra externa

XIV. CONDICIONES DE TRABAJO	
Físicas	Escritorio con buena iluminación y clima laboral agradable.
Laborales	Cumplimiento 8 horas de trabajo y 1 hora de almuerzo.



MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 75 de 37

CONGE S.A.	Nombre del Proceso/ Procedimiento CAPTACION DE CLIENTES	Código: 001
		Versión: 1
		Fecha: 11/7/2022

Departamento / Área: TÉCNICA

Objetivo:

Documentar el proceso por el cual la presidencia capta y negocia los proyectos y obras.

Alcance:

Clientes potenciales

Responsables / Actores del Proceso:

Presidente, cliente, jefe técnico, dibujante, asistente administrativa / contable.



MANUAL DE PROCESOS

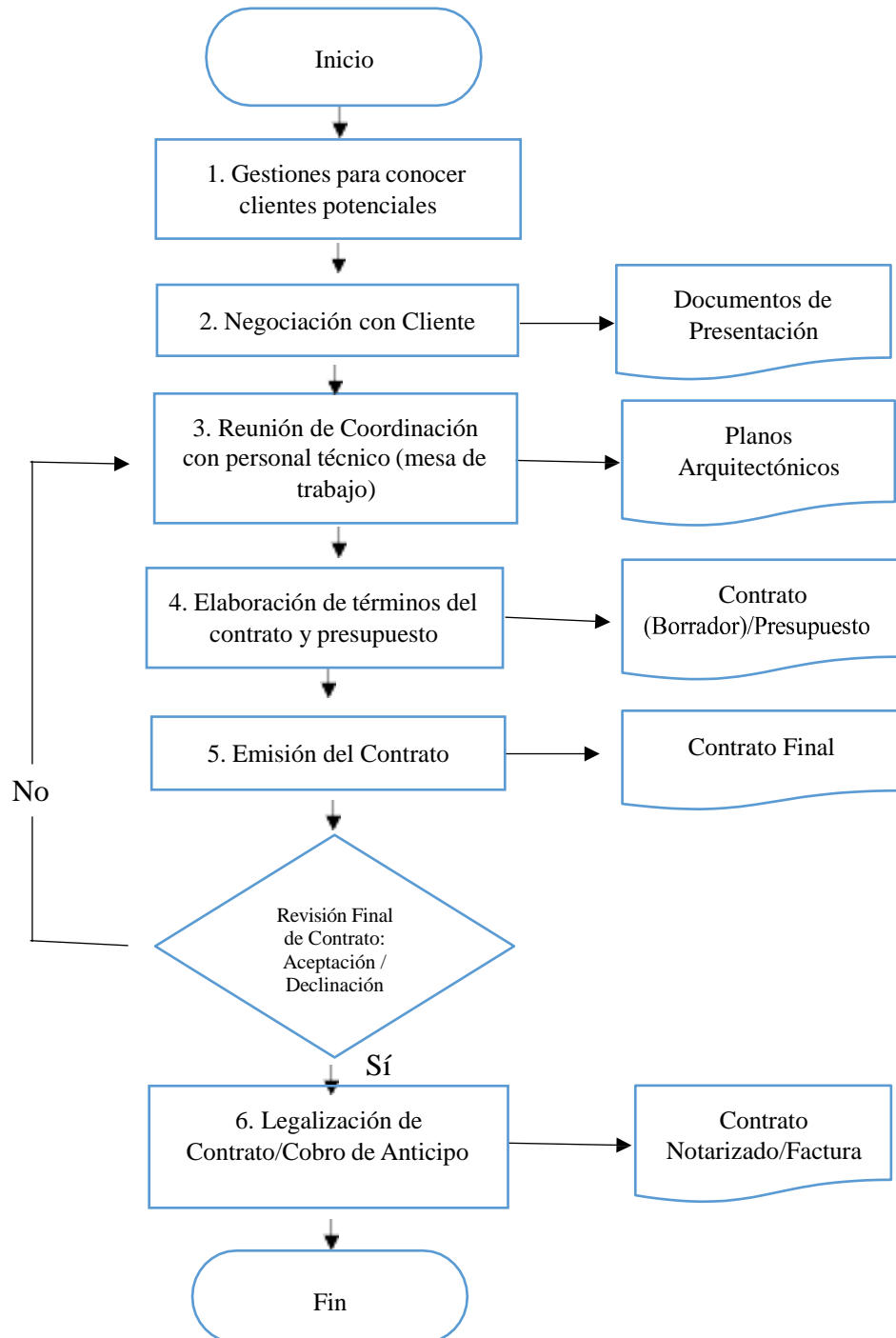
Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 76 de 37

Descripción de Actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Registro / Documentos
1	Presidente-Cliente	Realiza una presentación al cliente para poder ofrecer los servicios acordes a sus necesidades.	Vía correo - vía llamada - presencial
2	Presidente-Cliente	Se procede a la negociación con las especificaciones del cliente que amerite la obra /proyecto en donde se pueda definir la propuesta del posible contrato.	Presencial
3	Presidente - Jefe Técnico-Dibujante	Se coordinan los detalles técnicos de la obra/proyectos anteriormente negociados: se definen materiales, personal, costos, permisos, diseños (desde cero o correcciones existentes), se genera presupuesto y se define el contrato de obra/proyecto.	Reunión de coordinación Planos arquitectónicos
4	Presidente – Jefe Técnico	Proceden a revisar y corregir posibles errores en la elaboración del contrato final a presentar al cliente.	Borrador de contrato
5	Presidente - Cliente	Proceden a revisar el contrato final y ambas partes aceptan/declinan los términos. Se firma el contrato.	Contrato
6	Asistente Contable Administrativa	Procede a realizar los trámites para legalización del contrato y coordinar el cobro de anticipos para inicio de la obra contratada	Llamada o vista presencial

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 77 de 37

Diagrama de Flujo.

3.8 Proceso de captación del cliente





MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 78 de 37

CONGE S.A.	Nombre del Proceso/ Procedimiento FACTURACIÓN / COBRANZA	Código: 002
		Versión: 1
		Fecha: 11/7/2022

Departamento / Área: ÁREA ADMINISTRATIVA

Objetivo:

Definir el procedimiento general de la función del puesto de trabajo para su efectivo desempeño: la correcta emisión de la factura.

Alcance:

Cliente (elaboración de factura)

Responsables / Actores del Proceso:

Residente de obra, presidente, asistente administrativa / contable.



MANUAL DE PROCESOS

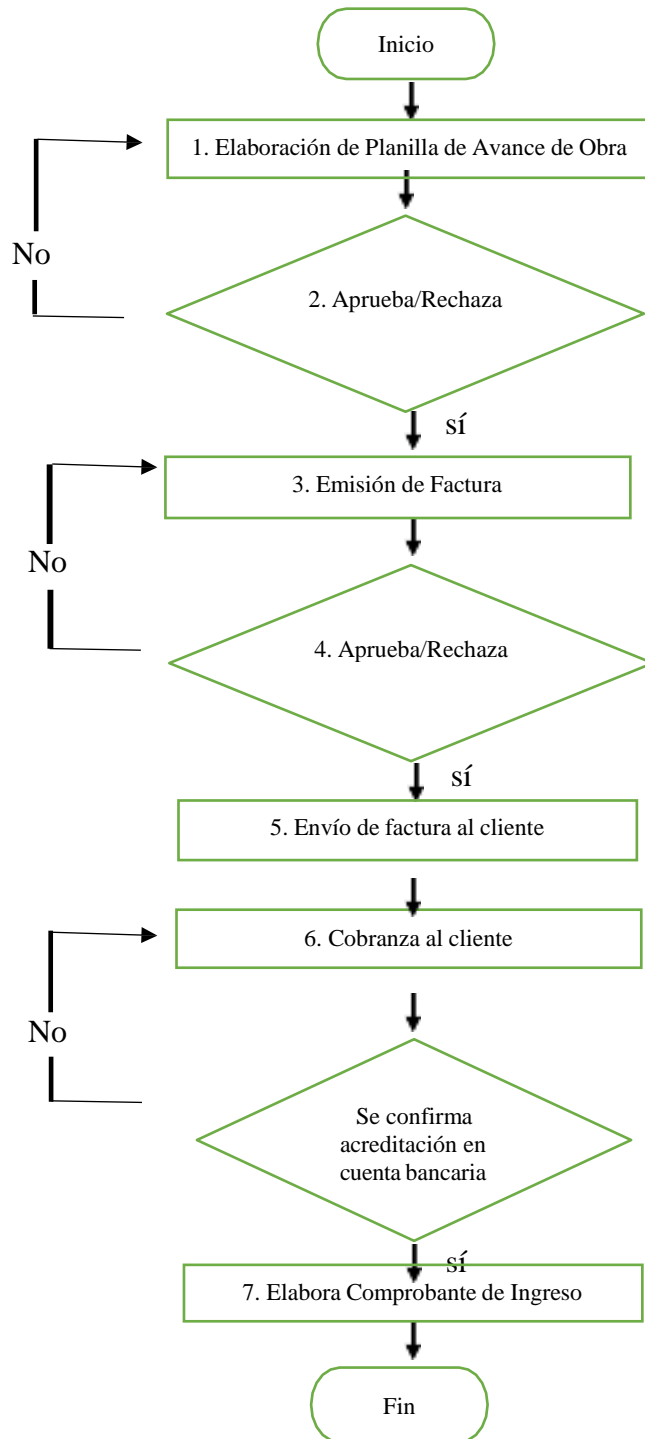
Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 79 de 37

Descripción de Actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Registro / Documentos
1	Residente de Obra	Elabora Planilla de Avance de Obra/Proyecto.	Planilla de Avance de Obra
2	Presidente	Aprueba / rechaza Planilla de Avance de Obra.	Planilla de Avance de Obra
3	Asistente administrativa-contable	Emite la factura.	Factura
4	Presidente	Aprueba/Rechaza Factura.	Factura
5	Asistente contable	Envía factura a cliente.	Factura
6	Asistente contable	Coordina el cobro de la factura con el cliente acorde a lo establecido en el contrato.	Factura
7	Asistente contable	Confirma el ingreso del dinero en las cuentas bancarias (comprobante de ingreso).	Estado de Cuenta

Diagrama de Flujo.

Proceso de facturación de servicios

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 80 de 37





MANUAL DE PROCESOS

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 81 de 37

CONGE S.A.	Nombre del Proceso/ Procedimiento COMPRAS / PAGOS	Código: 003
		Versión: 1
		Fecha: 11/7/2022

Departamento / Área: TÉCNICA

Objetivo:

Documentar el proceso por el cual se genera y obtienen los precios con los proveedores, así como sus respectivos pagos.

Alcance:

Proveedores

Responsables / Actores del Proceso:

Dibujante, jefe técnico, presidente, asistente administrativa / contable, residente de obra.



MANUAL DE PROCESOS

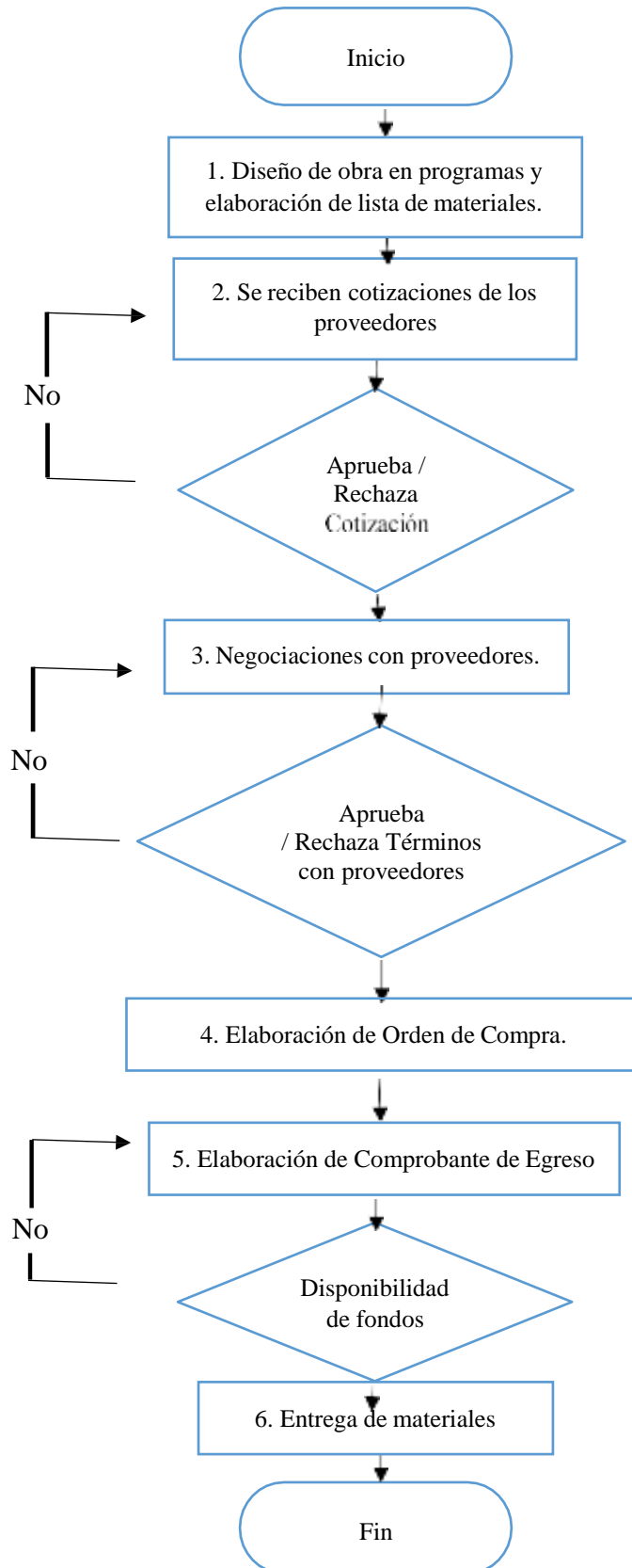
Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 82 de 37

Descripción de Actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Registro / Documentos
1	Dibujante	Realiza diseño de la obra en los programas sobre planos arquitectónicos y realiza un listado de los materiales necesarios para ejecución de obra/ proyecto	Planos arquitectónicos
2	Jefe Técnico	Recibe listado de materiales que genero el dibujante y envía dicho listado a los proveedores y una vez recibida las cotizaciones son enviadas al presidente.	Listado de materiales
3	Presidente	Realiza negociaciones en cuanto a inventario, método de pagos y tiempos de entrega con los proveedores	Cotización
4	Presidente	Una vez seleccionado el proveedor se aprueba la orden de compra y el método de pago.	Orden de compra
5	Asistente Administrativa-Contable	Comprobar fondos disponibles en cuentas bancarias para realizar pagos a proveedores.	Comprobante de Egreso.
6	Residente de obra	Entrega a proveedor la orden de compra y comprobante de egreso aprobados para coordinar fecha y lugar de entrega de materiales.	Orden de compra – Comprobante de Egreso

Diagrama de Flujo.

Proceso de presupuesto

Código	Número de Revisión	Página
SGC-DORG-MF	0	Página 83 de 37



CONCLUSIONES

En primer término, en cuanto al diagnóstico del nivel de eficiencia y productividad de los empleados en la empresa CONGE S.A., se puede concluir que pese a que los directivos de la empresa procuran mantener sus pagos al día y realizar reuniones semanales en la que participen todos los colaboradores para revisar el cumplimiento de los objetivos, al analizar la entrevista y la ficha de observación en la empresa se deduce que este método no es un modelo suficiente para mantener controlada la producción de los colaboradores y su eficiencia, ya que las reuniones semanales que se realizan son más bien para tratar de temas concretos de la obra que de su eficiencia y producción, así que este sistema con el que CONGE S.A. se mantiene no determina que los empleados lleguen a poseer un alto nivel de eficiencia y productividad aceptable; es más, el método de mantener los pagos al día que aplican los directivos para motivar a los colaboradores es una obligación que por ley le corresponde a la empresa y que este no es un factor determinante para acelerar la eficiencia y producción de los colaboradores. Por tanto, se diagnostica que el nivel de eficiencia en la productividad de los colaboradores es medianamente bajo ya que no existen los controles adecuados para elevarlos.

En segundo término, se planteó la identificación de los procesos que realizaban en la empresa los colaboradores, la cual se determinó a través de la entrevista y una ficha de observación donde se puede establecer que a pesar de que los colaboradores conocen los procesos que realizan, existe la problemática de duplicidad de funciones, un reparto ineficiente de las actividades por puestos y un exceso de carga laboral, lo cual afecta notoriamente en el cumplimiento de las actividades correspondientes al cargo en el tiempo establecido.

En un tercer término, se plantea la determinación de los beneficios que obtendrá la empresa con el diseño del manual de procesos administrativos, razón por la cual se concluye que entre los beneficios más sobresalientes es que los recursos serán utilizados de una manera eficiente y que el personal tome la responsabilidad quedando por fuera la

excusa de que el incumplimiento de las tareas es por la falta de un documento que respalde el compromiso de su cargo.

Finalmente, resaltamos que una vez implementado el manual de procesos administrativos, este permitirá documentar las responsabilidades así como las actividades de los directivos y colaboradores de forma escrita y de fácil acceso para trabajadores, además permitirá que las tareas sean asignadas eficientemente a los cargos que le corresponden teniendo en cuenta a través del manual de funciones cuales son las actividades competentes al cargo, evitando caer en el exceso de trabajo o deficiencia de este por falta de personal capacitado y o por la pérdida de recurso a causa de la duplicidad de funciones.

RECOMENDACIONES

Es de gran importancia que la empresa implemente óptimos controles de nivel de eficiencia y productividad, por ello se recomienda que ejecuten una evaluación del desempeño de las actividades y funciones desarrolladas por los colaboradores en relación a cada proceso que constituye el manual, a través de entrevistas personalizadas y acompañamiento en las labores siendo esta necesaria al menos una vez al año con el fin de realizar un reporte de rendimiento, corregir los errores del pasado e impartir técnicas que ayuden al colaborador a elevar su producción y prolongar su estatus en la empresa.

Se recomienda a la empresa que se supervise y controle constantemente el trabajo realizado por cada colaborador en la ejecución de los procesos ya documentados en el presente manual de procesos administrativos a través de diagramas de flujo diseñados de acuerdo con los procedimientos establecidos, para que estos funcionen correctamente y así se eviten los problemas que se describen al inicio de la presente investigación.

Asimismo, que se realicen actualizaciones del manual en caso de que los procesos incrementen o se modifiquen para que así faciliten el desarrollo de la empresa.

Una vez entregado el Manual de procesos administrativos, se recomienda a los directivos de la empresa proporcionar por medio de una reunión la socialización y publicación del manual a todos los colaboradores de la empresa, así como también su utilización en la capacitación al personal que se integre en un futuro para que de esta manera se conozcan y pongan en práctica los procesos estandarizados planteados para que así exista una mejora en el cumplimiento de los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, Y. (18 de enero de 2016). *El control: concepto y proceso*. Obtenido de <http://yesidariza.blogspot.com/2016/01/el-control.html>
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Cadena, J. (2016). *Guía para el diseño y documentación de procesos*.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Franklin, B. (1998). *Organizacion de empresas*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Franklin, B. (2009). *Organizacion de empresas*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
- Franklin, B., & Gómez, Z. (2002). *Organización y Métodos Un enfoque competitivo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- García, B. (2007). *Gerencia de Procesos - Para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Gomez, F. (1995). *SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS*. Mc Graw Gil.
- Gómez, G. (1997). *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños*. Mc Graw Gil.
- Gómez, G. (Diciembre de 2020). *Manual de procedimientos: qué es, objetivos, estructura y su justificación frente al control interno*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administracion*. Medellin, Colombia: ITM.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (mayo de 2016). *SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD – REQUISITOS (ISO 9001:2015, IDT)*. Quito, Pichincha, Ecuador: ISO.
- Macías, G. (2018). *Manual de procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A.* Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Mallar, M. (2010). *LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1).

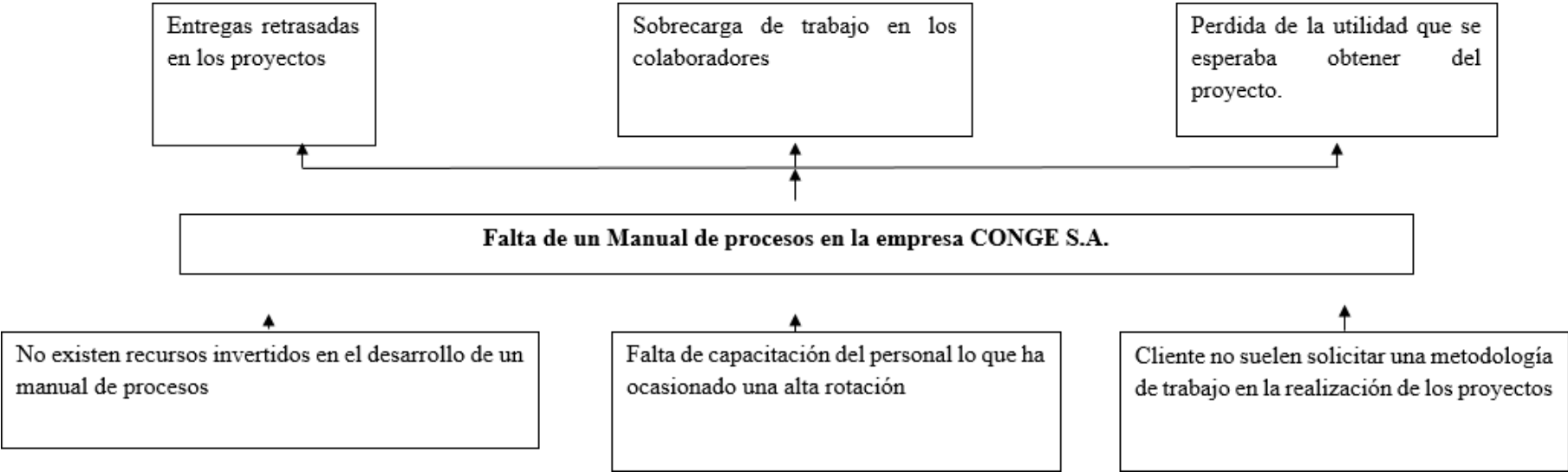
- Mantilla, S. (2018). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoediciones.
- Marín, K., & Atencio, E. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. *Omnia*, 14(3), 160-183.
- Montero, G. (2017). *Unam.mx*. Obtenido de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1154/mod_resource/content/1/contenido/index.html#contenido
- Morán, M. (2016). Diseño de un manual de procedimientos para el control de compras y pagos a proveedores de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. (RTS Canal 4) Periodo 2015-2016. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Palma, J. (sin fecha). *Cómo hacer un manual de procedimientos paso a paso, estructura y utilidad*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- ProcemConsultores. (enero de 2019). *Estructura de un manual de procesos*. Obtenido de <https://procemconsultores.com/partes-de-un-manual/>
- Rengifo, A., Estrada, J., & Valderrama, W. (2018). Manual de Procedimientos para Vitamarket SAS. Medellín, Colombia: Corporación Universitaria Adventista.
- Ricalde, M. (2016). *Proceso administrativo*. UNID.
- Robbins, S. (2011). *Administración*. Mexico: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Tenorio-Almache, J., Tovar-Arcos, R., & Almeida-Vásquez, O. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *FIPCA*. doi: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.109>
- Tong, E. (2020). Capacitación y desarrollo organizacional. Lima, Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252.

ANEXOS

Anexo 1: Cuadro de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Instrumentos	Método
¿Cómo el manual de procesos permite mejorar la eficiencia y productividad?	<p>Elaborar un manual de procesos que permita mejorar la eficiencia y productividad.</p> <p>Analizar los principales elementos que componen el manual de procesos para que a través de su implementación mejore la eficiencia y productividad.</p>	<p>X influye en Y $Y = f(X)$ El manual de procesos incide en la eficiencia y productividad de los empleados.</p> <p>Y = f(X1, X2..., Xn) La eficiencia y la productividad de los empleados mejorará mediante la ejecución del manual de procesos en la empresa CONGE S.A.</p>	<p>Variable Independiente (X) Manual de procesos para la empresa CONGE S.A.</p> <p>Variable Dependiente (Y) Eficiencia y productividad de los empleados.</p>	<p>Para X Guía de Observación</p> <p>Para Y Entrevista</p>	Método analítico
3	4	2	1		

Anexo 2: Árbol del problema



Anexo 3: Ficha de observación



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera de Ingeniería Comercial

Ficha de Observación de Procesos Administrativos para el diseño de un manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A.

Técnica: Observación

Instrumento: Ficha de observación de procesos administrativos

La presente ficha de observación será utilizada en la investigación “Manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A”. cuyo objetivo general es proponer un manual de procesos para el área administrativa de la empresa.

Siendo:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Fecha: _____

Hora inicio: _____

Hora término: _____

Objetivo de la observación _____

No	Criterio	1	2	3	4	5
1	El equipo de trabajo sabe en qué consiste la actividad a realizar					
2	El equipo de se divide las tareas equitativamente					
3	El equipo de trabajo hace un uso eficiente de los recursos de los que dispone					
4	El personal comete errores que retrasan la ejecución de la actividad					
5	El personal respondió adecuadamente ante algún imprevisto que se presentó mientras llevaban a cabo la actividad					
6	Algún miembro del equipo abandonó la actividad y realizó otra					
7	Los resultados obtenidos fueron los deseados o planeados					

Cantidad de personas involucradas: _____

Tiempo empleado: _____

Comentarios: _____

Anexo 4: Entrevista a directivos de la empresa



Técnica: Entrevista

Instrumento: Cuestionario de preguntas

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera de Ingeniería Comercial

Entrevista a los DIRECTIVOS para el diseño de un manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A.

El presente cuestionario será utilizado en la investigación Manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A. cuyo objetivo general es proponer el diseño de un manual de procesos para el área administrativa de la empresa CONGE S.A. para el aumento de la eficiencia y productividad de los empleados. De antemano agradecemos su participación y cooperación en el presente proyecto.

Cargo

Tiempo en el Cargo:

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre los manuales operativos existentes en la empresa?
2. ¿Qué estrategias utiliza CONGE S.A. para mantener la eficiencia y productividad de todos los colaboradores?
3. ¿De qué forma se organiza la empresa para la creación de capacitaciones a los colaboradores?
4. ¿El colaborador recibe capacitaciones sobre todas las actividades que realiza dentro de la empresa de manera constante?

5. ¿Conoce usted cuales son los procesos que realiza CONGE S.A. dentro del área administrativa?
6. ¿De acuerdo a su criterio, que problemas existen en la empresa al momento de cumplir con los procesos administrativos?
7. ¿Qué le hace falta a la empresa para poder mejorar en sus procesos administrativos?
¿Por qué?
8. ¿Cuántas son las actividades que desarrolla a diario?
9. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla a diario?
10. ¿Qué tipo de control y/o evaluación realizan para verificar el cumplimiento de los empleados?
11. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procesos influya de manera positiva la eficiencia y la productividad que usted tenga en la empresa?
12. ¿Qué medidas optan cuando un empleado no cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido?

Anexo 5: Entrevista a los colaboradores



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera de Ingeniería Comercial

Entrevista a los COLABORADORES para el diseño de un manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A.

El presente cuestionario será utilizado en la investigación Manual de procesos para el área administrativa en la empresa CONGE S.A. cuyo objetivo general es proponer el diseño de un manual de procesos para el área administrativa de la empresa CONGE S.A. para el aumento de la eficiencia y productividad de los empleados. De antemano agradecemos su participación y cooperación en el presente proyecto.

Cargo:

Tiempo en el Cargo:

1. ¿Recibió usted inducción sobre todas las actividades que realiza dentro de la empresa?
2. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones, considera que aportan para el desempeño de sus funciones? ¿Por qué?
3. ¿Conoce usted cuales son los procesos que realiza CONGE S.A. dentro del área administrativa?
4. ¿De acuerdo a su criterio, que problemas existen en la empresa al momento de cumplir con los procesos administrativos?
5. ¿Qué le hace falta a la empresa para poder mejorar en sus procesos administrativos? ¿Por qué?
6. ¿Cuántas son las actividades que desarrolla a diario?
7. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla a diario?
8. ¿Qué tipo de control y/o evaluación es sometido su trabajo para verificar su cumplimiento?
9. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procesos influya de manera positiva la eficiencia y la productividad que usted tenga en la empresa?