



Universidad de Oriente  
Núcleo Sucre  
Escuela de Administración  
Departamento de Contaduría Pública

**Manual Integral de Actividades sustentado en un Análisis de  
Gestión Administrativa para Tico, C.A, Cumaná, estado  
Sucre, Periodo 2013**

Autores  
Fabiana Bárcenas  
Ramón Baduy

Asesor  
Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de  
Licenciados en Contaduría Pública.**

Cumaná, marzo 2013

## INDICE

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	vi
LISTA DE TABLAS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
RESUMEN .....	ix
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I .....	4
EL PROBLEMA Y EL MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION. 4	
1.1. El Problema .....	4
1.2. Planteamiento del Problema .....	4
1.3. Objetivos de la Investigación .....	9
1.3.1 Objetivo General .....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	10
1.4. Justificación e Importancia .....	10
1.5. Marco Metodológico .....	12
1.5.1. Diseño de la Investigación .....	12
1.5.2. Nivel de la Investigación .....	13
1.5.3. Población o Universo de Estudio .....	13
1.5.4. Muestra de Estudio .....	14

1.5.5. Fuentes de Información .....	14
1.5.6. Técnicas de Recolección de Datos .....	15
CAPITULO II .....	16
ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA.....	16
2.1. Marco Teórico .....	16
2.2. Definiciones del Análisis de Gestión Administrativa .....	20
2.3. Fundamentos que Justifican la Realización del Análisis de Gestión Administrativa.....	23
2.4. Objetivos del Análisis de Gestión Administrativas.....	25
2.5. Limitantes para el Análisis de Gestión Administrativa .....	27
2.5.1. Tiempo de Ejecución .....	27
2.5.2. Evaluación de Criterios .....	27
2.5.3. Complejidad y Crecimiento de las Empresas .....	28
2.5.4. Personal Especializado.....	29
2.6. Características Del Análisis de Gestión Administrativa .....	29
2.7. Objeto del Análisis de Gestión Administrativa .....	30
2.7.1. Planificación.....	30
2.7.2. Organización.....	31
2.7.3. Dirección.....	32
2.7.4. Coordinación.....	32
2.7.5. Ejecución .....	33
2.7.6. Control .....	33
2.8. Etapas del Análisis de Gestión Administrativa .....	34

2.8.1. Examen Preliminar.....	36
2.8.2. Examen de los controles Internos.....	40
2.8.3. Examen Profundo .....	44
CAPITULO III .....	49
MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	49
3.1. Definición de Manuales.....	50
3.2. Características de los Manuales .....	51
3.3. Tipos de Manuales .....	52
3.3.1. Manuales de sistemas, Métodos y Procedimientos Manuales ..	52
3.3.2. Manuales de Sistemas Computarizados .....	54
3.4. Objetivos de los Manuales.....	56
3.5. Ventajas y desventajas de la Implementación de manuales.....	57
3.5.1. Ventajas .....	57
3.5.2. Desventajas .....	58
3.6. Importancia de los Manuales.....	58
CAPITULO IV RESULTADOS Y SOLUCIONES PARA TICO, C.A. ....	61
4.1. RESULTADOS A PARTIR DEL ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA .....	61
4.1.1. Resultados del Examen Preliminar .....	61
4.1.2. Resultado del Examen de los Controles Internos .....	62
4.1.3. Resultados del Examen Profundo.....	64
4.2. Presentación y Análisis de los Resultados .....	65
CAPITULO V.....	72

PROPUESTA DE UN MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES PARA TICO, C.A., CUMANÁ, ESTADO SUCRE .....	72
CONCLUSIONES .....	129
RECOMENDACIONES .....	130
BIBLIOGRAFIA.....	131
APENDICES N° 1 .....	133
HOJAS DE METADATOS.....	136

## DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios y a la Virgen del Valle por ser quienes guían mis pasos día a día, y a todas aquellas personas que me acompañaron en esta etapa de mi vida, especialmente a:

A mi Madre, **Samira Jraije**, quien ha sido el pilar fundamental de mi vida, a quien le debo lo que tengo y lo que soy. De quien siempre recibo aliento para seguir adelante, mi mayor ejemplo de lucha, constancia y perseverancia. Este logro es tan tuyo como mío y se queda pequeño ante todas las cosas que te mereces... ¡te amo!

A quien fue mi Padre, **Ramón Rincones**, fuiste el mejor de todos; de quien aprendí mucho en tan cortos doce años. Espero que desde el Cielo te sientas el Padre más orgulloso del mundo, porque este logro también es tuyo. Tenerte a mi lado sería lo ideal, pero me conformo con darte todas las satisfacciones que muchas veces soñamos...

***¡Te amo infinitamente, Papá Chino!***

A mis Abuelos, **Samir y Lola**, quienes con su amor y comprensión me inculcaron valores y me dieron la mejor educación, esa misma que me permite estar hoy donde estoy. A ti Abuelo, espero que desde el Cielo estés feliz por este logro. Al igual que mis padres este logro también es de ustedes... ¡los adoro!

A mi Hermano, **Julio César**, de quien siempre recibo las palabras más indicadas para reír y de quien espero ser el mejor ejemplo, de que cuando se quiere se puede... ¡te quiero!

A **Jorge Tineo**, por creer en mí y apoyarme en estos años, sin duda alguna eres más que un padre... ¡te quiero!

A mis Tíos, **Jorge, Jesús y Samir J.**, por ser parte de mi vida, de mi formación, por ser grandes ejemplos y darme el coraje para salir adelante... ¡los quiero!

*Fabiana Bárcenas*

## DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios y a La Virgen por estar guiando y cuidando cada camino recorrido por mí, y en especial a todas aquellas personas que creyeron en mí y me apoyaron en cada paso que di para cumplir esta meta, especialmente a:

A mis padres, **María Ysabel Rodríguez y Freddy Baduy** por traerme a la vida y guiarme en ella inculcando en mí valores y respeto a nuestra sociedad.

A mis abuelos, que fueron unos padres para mí, en especial a **Jorge Baduy y Zuleima Marín** que hicieron gran fuerza en mi formación como persona para que sea un hombre de bien y aprendiera a valorar cada una de las cosas que la vida te otorga para bien o para mal, y así cumplir mis metas a cabalidad; sin ellos esta meta no hubiera sido alcanzada, los quiero.

A mi hermano, **Samuel Baduy** que es un apoyo en mí, y una de las personas por quien luché día a día para lograr un futuro.

A todas aquellas personas amigos y familiares que a lo largo de esta larga carrera estuvieron allí para apoyarme y corregirme en las buenas y malas de la vida, en especial a mi padrino **Valmore Maneiro** por ser mi amigo y consejero a lo largo del tiempo, y decirme siempre las palabras adecuadas para no desviarme del camino y así poder llegar al final.

Y por último, a mi compañera Fabiana Bárcenas, por ayudarme a lograr este paso, sin ti no hubiese sido posible. Gracias por soportarme y apoyarme.

*Ramón Baduy*

## **AGRADECIMIENTO**

Nuevamente a Dios y a la virgen del Valle por guiar mis pasos e iluminar mi camino.

A La Casa Mas Alta, La Universidad de Oriente y a la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre, por regalarme tan valiosa formación, sin duda alguna mi segundo hogar.

A mi Madre, por no dejarme caer en los momentos difíciles, gracias por ser mi gran apoyo.

A Jorge Tineo, por brindarme su apoyo en las buenas y en las malas, sinceramente, Gracias.

A mis queridas profesoras Gina Ortiz, Daniela Marcano, Zonia Velásquez, Zoraida Cova, Emilia Campos y, muy especialmente a Paulimar Tachinamo, de quienes aprendí muchísimo, nunca las olvidare.

A mis profesores Vicente Narváez, Fernando Gómez, Ramón D. Velásquez, sin duda alguna fueron excelentes.

A nuestra asesora Prof. Cándida Cabello Díaz, por su valiosa colaboración y dedicación para con nosotros.

Al señor Rafael Romero y a la señora Mercedes Leonett, por hacerme la vida un poquito más fácil, siempre los recordare.

A mis compañeros, quienes se convirtieron en mi familia y estuvieron ahí para apoyarme siempre: Simón, Tomas, Joaquín, Saiby, Claudia, Sarahi, y muy especialmente a Irbeni y María E... ¡los adoro!.

A mi compañero Ramón Baduy, que aunque dio más dolores de cabeza de nadie fue un gran apoyo... ¡te quiero!.

*Fabiana Bárcenas*

## **AGRADECIMIENTO**

Nuevamente a Dios y a la Virgen por acompañarme a lo largo de mi vida.

A la Casa Mas Alta, La Universidad de Oriente y a la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre, por permitirme pertenecer a ella y con esto recibir una formación de calidad necesaria para mi desempeño como profesional.

A mi abuelo Jorge Baduy, por ser mi ejemplo y mi apoyo a lo largo de mi vida.

A todos mis amigos y familiares que confiaron en que podía lograr esta meta, en especial, a la familia Arredondo Ramírez, por ser unos padres para mí y José Luis un hermano.

A mis profesoras y profesores quienes hicieron base en mi formación Gina Ortiz, Zonia Velásquez, Vicente Narváez, Fernando Gómez, Pedro Martinez, Alexis Vásquez y cada uno que a lo largo de mi formación pusieron un granito de conocimiento.

A nuestra asesora Prof. Cándida Cabello Díaz, por su valiosa colaboración y dedicación para con nosotros.

*Ramón Baduy*

## **LISTA DE TABLAS**

CUADRO N°1 ETAPAS DEL ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA .	35
CUADRO N° 2 ASPECTOS DEL EXAMEN PRELIMINAR .....	377
CUADRO N° 3 ASPECTOS DEL EXAMEN DE CONTROLES INTERNOS .	40
CUADRO N°4 ÁREAS DONDE PUDIERAN EXISTIR DIFICULTADES .....	444
CUADRO N° 5 ASPECTOS DEL EXAMEN PROFUNDO .....	45
CUADRO N°6 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TICO, C.A.....	622

## LISTA DE FIGURAS

GRAFICO N° 1 CONOCIMIENTO DEL ÁREA A LA QUE PERTENECE .....	65
GRAFICO N° 2 DEFINICIÓN DE CARGOS .....	66
GRAFICO N° 3 HABILIDADES Y DESTREZAS QUE NECESITAN PARA EJECUTAR LAS TAREAS DE SU PUESTO DE TRABAJO.....	68
GRAFICO N°4 EXISTENCIA DE UN MANUAL QUE LE INDIQUE CUALES SON LAS ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR EN SU PUESTO DE TRABAJO .....	69
GRAFICO N° 5 EXISTENCIA DE UN MANUAL EN LA EMPRESA QUE INDIQUE LAS ACTIVIDADES QUE DEBEN EJECUTARSE EN LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	70
GRAFICO N° 6 CONTENIDO DEL MANUAL .....	70



Universidad de Oriente  
Núcleo Sucre  
Escuela de Administración  
Departamento de Contaduría Pública

## **Manual Integral de Actividades sustentado en un Análisis de Gestión Administrativa para Tico, C.A., Cumaná, estado Sucre, Periodo 2013**

**Asesor académico:**  
Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz

**Autores:**  
Fabiana Bárcenas  
Ramón Baduy

### **RESUMEN**

Los mercados cambiantes de hoy en día, provocan en las organizaciones una alta necesidad de productividad y efectividad en sus operaciones, lo que trae como consecuencia, que en la actualidad las empresas se vean en la necesidad progresar y optimizar sus procesos, acoplándolos a las nuevas tendencias administrativas, con el fin de sostenerse y sustentarse en el tiempo y en los mercados. Una buena organización es la base para lograr las metas planteadas, por lo que la gerencia está en la obligación de planificar y tomar decisiones acerca de cómo documentar todo el trabajo que deben realizar los empleados, de tal modo, que quede unificado el proceso productivo, por lo que nos permitimos Diseñar un Manual Integral de Actividades a partir de un Análisis de Gestión Administrativa para Tico, C.A., empleando una investigación de campo, la que nos permitió obtener los datos de primera mano, es decir, fuentes primarias, conformadas por todos los empleados de cada una de las áreas de la empresa, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación directa, la cual nos llevo a concluir principalmente, que dentro de la organización no existía ningún tipo de documento que describiera paso a paso las actividades y/o procedimientos que debían realizarse en las unidades operativas de Tico, C.A. y que finalmente, nos permitimos recomendarles, que como consecuencia de los constantes cambios que acarrea el fenómeno de la globalización, se debe actualizar dicho Manual para lograr la eficiencia y eficacia deseada.

**Palabras clave:** Actualización, Documentación, Efectividad



## INTRODUCCION

Hoy en día cuando vivimos en un mundo tan cambiante, el proceso administrativo dentro de las organizaciones juegan un papel fundamental, pues dependiendo de su enfoque y de las políticas adoptadas se obtendrán resultados óptimos en el desarrollo productivo y económico de las empresas.

Sin lugar a dudas, parte de ese dinamismo es consecuencia de lo que se conoce en la actualidad como el fenómeno de la globalización. Se dice que éste, es un proceso multidimensional, ya que no solo acarrea cambios económicos, sino también, sociales, culturales y políticos, que tiene como expresión determinante la independencia de los mercados, permitidas por el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Con la llegada de este fenómeno el mundo entero se ha visto en la necesidad de cambiar, adoptando nuevas medidas, tal es el caso del sector empresarial; pues, las empresas se enfrentan a nuevas oportunidades de sectores crecientes de la población mundial con mayores posibilidades de adquisición, pero al mismo tiempo se sienten amenazadas por la creciente competencia internacional.

En vista de estas circunstancias, las organizaciones, cualesquiera que sean sus dimensiones, están sumergidas en este entorno, por lo que, se hace necesario que éstas maximicen sus recursos, para lograr la eficiencia y eficacia deseada en todas sus operaciones, optando a su crecimiento y fortalecimiento para lograr perdurar en los mercados.

En la búsqueda de los máximos niveles de eficiencia y eficacia, son muchos los factores que participan para lograrla; como se dijo anteriormente, el uso

de las nuevas tecnologías de información y comunicación, pero además, el más importante de todos, el recurso humano.

El recurso humano sin duda alguna, es el factor más importante dentro de cualquier organización, pues, con sus actitudes y habilidades hacen posible la realización de las tareas fundamentales de toda empresa, por lo que es importante mantenerlos informados de todo lo que acontece en su entorno, de los cambios que se suscitan día tras día, de las políticas, normas, procedimientos y todos aquellos aspectos que hacen vida dentro de las empresas que ayudan a la ejecución de los planes, con el fin de lograr los objetivos planeados.

Motivado por todas estas circunstancias, Tico C.A. busca participar de todo este proceso multidimensional que está dominando al mundo, para lo cual, necesita una evaluación que le permita detectar aquellas áreas que pueden presentar ciertas dificultades, que le impidan llevar a cabo todas las actividades de manera eficiente, lo que le quita posibilidades de incursionar en los mercados regionales, nacionales e incluso internacionales. Para detectar aquellas fallas que pudiesen existir, haremos uso del Análisis de Gestión Administrativas, que mas adelante estudiaremos en todos sus aspectos substanciales.

Para brindarle al personal de Tico C.A. las herramientas necesarias para la realización efectiva y eficiente de las actividades que se ejecutan en cada una de las unidades operativas de la organización, diseñaremos un Manual Integral de Actividades, basado en el Análisis de Gestión Administrativa, que no es más, que la documentación de todas las tareas que deben realizarse en cada área de la empresa, haciendo énfasis principalmente, en aquellas áreas que presenten dificultades diagnosticadas en la evaluación de gestión.

Con la finalidad de Diseñar el Manual Integral de Actividades, hemos estructurado la investigación en los siguientes capítulos:

CAPITULO I: El Problema y el Marco Metodológico de la Investigación, en este capítulo definiremos el problema objeto de estudio, establecimos el objetivo general y los medios para alcanzarlo. Además, las técnicas, tácticas, estrategias y los procedimientos utilizados para llevar a cabo la investigación.

CAPITULO II: El Análisis de Gestión Administrativa, en este capítulo definimos las bases teóricas que nos permitirán realizar la evaluación de gestión en Tico, C.A., en sus aspectos más relevantes.

CAPITULO III: Los Manuales Administrativos, al igual que en el capítulo anterior, éste, contiene los elementos principales que se deben tomar en cuenta a la hora de diseñar un manual, lo cual, nos permitió cumplir con nuestro objetivo general.

CAPITULO IV: Presentación y Análisis de los Resultados, una vez aplicada la metodología de estudio presentaremos y analizaremos los resultados en función de ésta. Este capítulo contiene los aspectos más importantes del proceso de investigación, pues muestra la situación real de la organización y lo que necesita para llegar a eficiente y sostenerse en el tiempo y en los mercados.

CAPITULO V: Propuesta de un Manual Integral de Actividades para Tico, C.A., finalmente, presentamos la razón de estudio de nuestra investigación. El Manual contendrá las actividades que deben ejecutarse en las áreas operativas de Tico, C.A. tomando en cuenta aquellas que presentan mayores grados de dificultad, para tratar de mejorarlas, documentándolas en dicho Manual.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA Y EL MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION**

### **1.1. El Problema**

El problema de investigación puede ser entendido como una situación propia de un objeto o fenómeno que provoca la necesidad en un sujeto de darle respuesta, el cual desarrolla una actividad con ese objeto.

En tal sentido, el problema de investigación, viene a ser el por qué del estudio, y surge como el resultado del diagnóstico de la situación del objeto en el que se manifiesta un conjunto de fenómenos, hechos y procesos no explicables.

Atendiendo a lo anterior, Arias (1999, pág. 9) “consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones”.

Es así como surge la necesidad de abrir todo un proceso de investigación en Tico, C.A, basándose en las necesidades de la empresa y tomando en cuenta el nuevo enfoque globalizador, con la finalidad de llenar los vacíos de información que predominan en todo el personal de la empresa.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

En la actualidad, el fenómeno de la globalización ha permitido la unificación de las distintas sociedades, culturas y mercados de los países del mundo, lo que ha traído como consecuencia la interdependencia y el crecimiento comunicacional entre estos.

La globalización puede identificarse como un proceso continuo y dinámico, capaz de cambiar el funcionamiento de las empresas y el comportamiento económico de los individuos.

Este dinamismo ha llevado a las organizaciones a buscar la eficiencia y eficacia en la consecución de sus fines u objetivos organizacionales y para conseguirlo es indispensable contar con personal altamente calificado que optimice los recursos ayudándolas a ser competitivas y logren sostenerse y sustentarse en el tiempo y en los mercados.

El fenómeno de la globalización ha venido a revolucionar lo político, social, cultural y económico al mundo. No es Venezuela la excepción de esta realidad; pues, es cierto, hoy en día existe un universo de mercados con el que se interactúa e intercambian un sinnúmero de productos, bienes o servicios, que sin duda alguna han llegado para favorecer a la sociedad empresarial, en cualquiera de sus dimensiones.

Ese intercambio comercial ha obligado a las compañías a revitalizarse y nutrirse de herramientas que le garanticen la máxima eficiencia y eficacia en cada una de las áreas existentes, todo esto con el único objetivo de producir mejoras en el funcionamiento administrativo, optimizar los tiempos, los costos y lograr la calidad deseada.

En tal sentido, la competencia es la estrategia y/o herramienta más idónea para sobresalir en los mercados nacionales e internacionales, teniendo en cuenta que no solo las grandes industrias figuran dentro de este agitado mundo, sino, que, además, las pequeñas y medianas empresas también luchan por posicionarse en estos mercados.

En esta constante guerra, la gerencia juega un papel fundamental, ya que sobre ésta recae la responsabilidad de guiar todas las actividades hacia la

consecución de los fines organizacionales. Por tal motivo, el gerente debe apoyarse en herramientas que le permitan evaluar que tan eficiente y eficaz se está siendo, con el objetivo de fortalecer sus debilidades y convertir sus amenazas en oportunidades.

Es importante destacar que cuando la organización tiene una visión claramente definida, todos los factores que hacen vida dentro de esta unifican sus esfuerzos para lograr la meta propuesta. De allí la importancia de especificar cuáles son las actividades que corresponden con cada área o departamento, con el fin de evitar la continua repetición de los procedimientos.

En el campo administrativo, existe una gran variedad de técnicas capaces de estudiar y analizar a la organización en cada una de sus áreas para brindarle a la gerencia la posibilidad de realizar una planificación equitativa, sin perder de vista la objetividad y la consecución de los fines organizacionales.

En este caso, el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) es la técnica por excelencia, pues, a través de ésta es posible maximizar los grados de eficiencia y efectividad de los sistemas de control internos propios de las organizaciones; además, visualiza de manera inmediata aquellas áreas que presentan ciertas fallas o debilidades.

Ruiz (1995, pág. 18) define el Análisis de Gestión Administrativa como:

El examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se está cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a

procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración.

Ahora bien, si el Análisis de Gestión Administrativa busca garantizar la eficiencia y el éxito en las operaciones de la empresa, los Manuales Administrativos también son una herramienta indispensable que hace posible el desarrollo y el desenvolvimiento de las múltiples funciones que se llevan a cabo dentro de la organización.

Entonces, los Manuales son un conjunto de reglas que describen de manera sistemática las actividades que deben realizarse por los miembros de la organización, con el propósito de lograr eficientemente los objetivos trazados.

Gómez (1994, pág. 87) define los Manuales como “Documentos que registran y transmiten sin distorsión, la información básica referente al funcionamiento de las Unidades Administrativas, además facilitan la actualización de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”.

Lazzaro (1972, pág. 319) señala que “los Manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos”.

Tomando en cuenta lo anterior, se podría asegurar que el éxito de cualquier organización dependerá principalmente de la gerencia y de los mecanismos que esta emplee para evaluar, diagnosticar y finalmente corregir las posibles deficiencias. Para llegar a ese conocimiento, el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) es el mecanismo más apropiado para generar la información necesaria que permitió la elaboración de Manuales Integrales Administrativos y/o de Procedimientos que sistematicen las operaciones de la organización para cumplir con los objetivos previamente establecidos.

Estos mecanismos pueden ser empleados en todas las organizaciones independientemente de sus dimensiones. Por ejemplo, Tico, C.A. ubicada en la zona industrial San Luis, en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, es una organización pequeña, dedicada a la fabricación y distribución de Goma Espuma, Colchones y Colchonetas, clasificándose como una industria manufacturera.

Tico, C.A. al igual que las grandes corporaciones busca escalar posiciones dentro de los mercados regionales, nacionales e incluso, mercados internacionales, motivado a esto, surge la necesidad de realizar un estudio que nos permita determinar con qué eficiencia y eficacia se realizan las actividades en las diferentes unidades operativas.

En base al estudio y a las investigaciones realizadas, se encontró que las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa no están organizadas, constituyéndose un grave problema para el personal, por lo que se determinó que un Manual Administrativo y/o de Actividades es la herramienta ideal para guiar todas y cada una de las actividades que han de realizarse en una organización. Sin embargo, pudimos notar que en Tico, C.A. no existe tal Manual y que sin duda alguna esto representa un grave problema, ya que las nuevas tendencias del mundo empresarial están dirigidas a maximizar los niveles de eficiencia y eficacia para que las empresas sean competitivas y logren sobresalir y perdurar en los mercados.

Basándonos en la inexistencia del Manual Administrativo, nos permitimos diseñarle a la Gerencia de Tico, C.A. un Manual integral de Actividades, que unifique todo el proceso que se lleva a cabo en la elaboración de la Goma Espuma, Colchones y Colchonetas, desde el momento que se adquiere la materia prima hasta que es transformado en el producto terminado para su venta, todo esto a partir de un Análisis de Gestión Administrativa.

Es necesario destacar que Tico, C.A es la única empresa en el Oriente del país dedicada a la fabricación y distribución de Colchones y Colchonetas, lo que le hace tomar ventaja sobre otras pequeñas industrias que buscan incursionar en este medio en la región oriental.

Entonces, de acuerdo a lo anteriormente planteado nos preguntamos:

¿Cuáles beneficios otorga crear un Manual Integral de Actividades Administrativas a Tico, C.A?

Esta no es la única interrogante que surge, es necesario preguntarse sí,

¿Están claramente definidas las áreas operativas de la empresa?

¿Cuáles son las principales funciones que se deben ejecutar en cada área operativa?

¿Con qué eficacia y eficiencia se realizan las tareas en las distintas unidades de operación?

¿Qué otras sugerencias se propondrían a partir del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones de Tico, C.A.?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

Los Objetivos son los logros que se pretenden alcanzar como resultado de la acción que se proyecta; describen las perspectivas de la investigación y especifican lo que se espera de los resultados de la investigación.

Los objetivos de la investigación se presentan de dos maneras, general y específicos, y ambas modalidades buscan dar respuesta a las interrogantes que surgen en toda investigación.

(Balestrini 1995, pág. 68) señala que:

El objetivo de investigación desde el punto de vista de su contenido, se clasifican en objetivos general y objetivos específicos, según sea el tipo de objetivo propuesto, su fin se orienta hacia la totalidad de la acción cognitiva que se plantea en la investigación( objetivo general) o dentro de un área restringida de la dimensión del problema (objetivo específico).

En este sentido se presenta lo siguiente:

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Manual Integral de Actividades a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) para TICO, C.A ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, para el primer semestre de 2013.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar cuáles son las áreas operativas de Tico, C.A.
- Practicar un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en Tico, C.A.
- Describir las funciones de cada área operativa.
- Evaluar con que eficiencia y eficacia se realizan las actividades en cada Área Operativa.
- Proponer el Manual Integral de Actividades a la Gerencia de Tico, C.A.

## **1.4. Justificación e Importancia**

Debido a los grandes cambios que ha sufrido el mundo empresarial en los últimos tiempos por efectos de la globalización, surgen grandes interrogantes para la pequeña y mediana industria, ya que se tiene la concepción de que estas tenderían a desaparecer con el pasar del tiempo.

Tico, C.A está inmerso en esa situación, por lo que siente la necesidad de acoplarse a las nuevas tendencias administrativas, mediante la implementación de un Manual Integral de Actividades que le permita a la gerencia unificar todas y cada una de las tareas que deben realizarse en las diferentes unidades operativas de la empresa.

La aplicación de Manuales Administrativos y/o Actividades son de gran importancia, porque le permiten a la Gerencia desarrollar las funciones del proceso administrativo como es planificar, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficiente.

Para lograr el éxito deseado en las operaciones es fundamental evaluar detalladamente cada una de las áreas que componen esta pequeña organización, para ello, haremos uso del Análisis de Gestión Administrativa, con el fin de diagnosticar que tan eficiente y eficaz se está siendo, además de corregir las deficiencias que pudieran existir.

Para ser eficaces y eficientes, la empresa debe proporcionarle al capital humano una adecuada estructura organizativa, ya que por medio de esta se establece un rango de jerarquías que facilitan no solo la comunicación entre los distintos niveles de la organización, sino que, además, marca las pautas que ha de seguir cada nivel para lograr los objetivos previamente establecidos.

Es importante destacar que este Manual Integral de Actividades les permitirá a todas aquellas personas que hacen vida dentro de la organización optimizar los recursos y especializarse en un área específica, con el fin de alcanzar su misión y visión empresarial.

Finalmente, este trabajo de investigación servirá de base para futuras investigaciones e investigadores; además, en la actualidad, es requisito parcial para obtener el Título de Licenciados en Contaduría Pública.

## **1.5. Marco Metodológico**

Sabino (1992, pág. 69) señala que “el momento metodológico de la investigación no se trata de definir qué vamos a investigar, sino, cómo vamos a hacerlo”.

Para Hurtado (2008, pág. 99) la metodología, “es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio”. En ese orden de ideas, en esta parte de la investigación se describe la metodología que se usó para llevar a cabo el trabajo.

En otras palabras, es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluyen las técnicas de observación y recolección de datos.

### **1.5.1. Diseño de la Investigación**

Arias (1999, pág. 20) lo define como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

Para diseñar el Manual Integral de Actividades en Tico, C.A se realizó una investigación de campo, ya que los datos recolectados fueron obtenidos de primera mano, producto de la investigación que se llevó a cabo en la empresa mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación directa.

Simultáneamente se realizó una investigación documental, ya que fue necesario revisar otras fuentes, como documentos, textos, tesis y páginas web que guardan relación con el tema objeto de estudio.

### **1.5.2. Nivel de la Investigación**

Méndez (1998, pág.122), afirma que “es el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento”. Según Arias (1999, pág.19) “es el grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”.

Siendo el objetivo principal de esta investigación la elaboración de un Manual Integral de Actividades para Tico, C.A a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), el nivel de investigación que se adapta a nuestro trabajo es de tipo descriptiva, que según Arias (1999, pág. 19) establece que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o supone con establecer su estructura o comportamiento”.

Partiendo de este nivel de investigación, es importante destacar que se llevaron a cabo ciertos procesos para determinar las necesidades básicas de la empresa y dar posibles soluciones a las deficiencias existentes en las unidades operativas de Tico, C.A mediante la implementación del Manual Integral de Actividades que la empresa no poseía.

### **1.5.3. Población o Universo de Estudio**

La población o el universo de estudio es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Arias, (2006, pág. 81) define a la población como “el conjunto finito o infinito de elementos con características

comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

En nuestro trabajo de investigación, la población o universo de estudio está conformada por la totalidad de los empleados de Tico, C.A, que consta de quince empleados (15) distribuidos entre las áreas de Administración, Producción y Ventas, por lo tanto, se considera que el conjunto de elementos a estudiar es de carácter finito y sobre los cuales recaerá los resultados de tal investigación.

#### **1.5.4. Muestra de Estudio**

Arias (2006, pág. 81) define la muestra como “el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, es decir, representa una parte de la relación objeto de estudio”.

Para la muestra de estudio se tomó la misma población o universo de estudio, que está conformado por un total de quince (15) empleados. Es necesario hacer notar que la población es pequeña y finita por lo que tomó en su totalidad, por lo tanto, las conclusiones se aproximaran a la exactitud.

#### **1.5.5. Fuentes de Información**

Arias (2005, pág. 27), dice que “es todo lo que suministra datos o información”. Es decir, son todos y cada uno de los documentos que de una forma u otra difunden los conocimientos propios de un área. En nuestra investigación las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias.

Primarias: conformadas por los empleados de cada una de las áreas operativas de Tico, C.A, ya que a ellos les fueron aplicadas las entrevistas, cuestionarios y observaciones directas.

Secundarias: constituidas por todo el material necesario para complementar el tema objeto de estudio, tales como: bibliografías, textos, documentos, folletos, páginas web, entre otros.

#### **1.5.6. Técnicas de Recolección de Datos**

Méndez (2004, pág. 259) señala que “las técnicas de recolección de datos están referidas a la manera como se van a obtener los datos en la investigación. Los instrumentos, son los medios que se utilizan para recoger, registrar y almacenar la información”.

En este caso, las técnicas de recolección de información están basadas en la aplicación de un cuestionario de preguntas mixtas, es decir, preguntas tanto abiertas como cerradas, a los quince (15) empleados de Tico C.A.

En segundo lugar, se optó por efectuar observación participante, ya que se vió de cerca a cada empleado trabajar en los procesos de elaboración de los Colchones y Colchonetas, y al mismo tiempo, se compartió activamente con ellos durante los procedimientos observados.

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA**

#### **2.1. Marco Teórico**

Se ha dicho que el Análisis de Gestión Administrativa es la técnica capaz de evaluar los grados de eficiencia y eficacia con el que se cumplen las etapas del Proceso Administrativo, como son, Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar y que, además, busca garantizar el éxito en cada una de sus actividades, con el fin de lograr los objetivos previamente establecidos.

Para hablar de las etapas del Proceso Administrativo es necesario definirlo, y, se puede decir que son las diferentes actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales con los que cuenta la organización.

Con respecto al Proceso Administrativo, Henry Fayol (1961, pág. 25) manifestó hace más de medio siglo:

Que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la Planeación, la Organización, el Mando, la Coordinación y Control están adecuadamente entendidos, esto es, si la empresa está bien administrada.

En otras palabras, para Henry Fayol, padre de la Administración moderna, el Proceso Administrativo determinaba la situación en la que se encontraba la organización.

Una década después, James Mc.Kinsey expreso, que con cierta periodicidad, la Alta Administración debe hacer una evaluación de la empresa. Entonces, tanto Fayol como Mc.Kinsey, sugieren la necesidad de realizar un Análisis de Gestión Administrativa con el propósito de hacer una evaluación integral para determinar la salud de la unidad económica, es decir, la empresa.

Es importante destacar que en Venezuela se reconoce el Análisis de Gestión Administrativa a partir del 26 de agosto de 1982, cuando fue promulgada la Ley de Ejercicio de la Profesión del Licenciado en Administración, por lo que, antes se le denominaba como Auditoría Administrativa y era desarrollada por las firmas de Contadores Públicos, en la que se determinaban la oportunidad, la extensión y el alcance que deberían llevarse a cabo en los procedimientos a utilizar en el trabajo.

Para el Doctor en Ciencias Administrativas, Ruiz Roa (2007, pág. 258) asegura que:

Este análisis permite corregir oportunamente las deficiencias que se detecten, contribuyendo así al mejoramiento continuo de una organización, optimizando la productividad con la adecuada utilización de los recursos humanos y materiales, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración.

Atendiendo a lo anterior, Ruiz Roa asegura que la necesidad permanente de realizar un Análisis de Gestión Administrativa se debe a que éste nos permite efectuar el examen de la estructura administrativa de cualquier tipo de institución, para la evaluación de la eficiencia de la Alta Administración tanto a nivel directriz como a nivel de ejecución, así como la eficacia con la cual se cumplen las funciones de la Ciencia

Administrativa como son la Planificación, Organización, Coordinación, ejecución y Control, y los objetivos que se han trazado las organizaciones empresariales. Con el pasar del tiempo no solo se introdujo esta técnica al campo Administrativo, sino, que, además, se ha ido modificando su denominación, existiendo en su haber más de una veintena de términos que intentan ponerle nombre al examen que se hace a través del Análisis de Gestión Administrativa. Las denominaciones más comunes son:

- Análisis Administrativos.
- Auditoria Administrativa.
- Auditoria de la Empresa.
- Auditoria gerencial.
- Auditoria de Rendimiento.
- Auditoria de Cumplimiento.
- Anatomía de Operaciones.
- Análisis Potencial de Productividad.
- Análisis Factorial.
- Auditoria Operativa.
- Auditoria Factorial.
- Auditoria de Funciones.
- Auditoria de Efectividad.
- Investigación de la Empresa.
- Análisis de Operaciones.

El autor Ruiz Roa, en su trabajo de investigación denominado “Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa” expresa que la dispersión en cuanto a la terminología de este examen, se debe principalmente, a que esta

rama especializada de la Ciencia Administrativa se encuentra en un proceso evolutivo.

Por otro lado, toma en cuenta la diferenciación entre autores, es decir, cada una de estas denominaciones se basa en el objetivo que persigue y de allí parte la confusión, para quienes no conocen ni los términos en sí ni la Ciencia Administrativa como un todo.

En los últimos tiempos, el término más utilizado, tanto en la enseñanza de la materia como en la práctica profesional de la misma es el de Auditoría Administrativa; sin embargo, no es aceptada en el ámbito profesional por dos poderosas razones:

1. Porque la acepción de la palabra Auditoría se refiere al empleo del auditor y éste tiene como acepción ser “oyente”, sin embargo, algunos autores expresan en un concepto moderno de la palabra también implica la necesidad de investigar.
2. Porque la palabra Auditoría puede dar cabida a dos situaciones creadoras de dificultades:
  - La primera, crea un conflicto de intereses con los profesionales de la Contaduría Pública, con respecto a la palabra “Auditoría”.
  - La segunda, es que puede entenderse como una actividad propia del Licenciado en Contaduría Pública, igualmente, por la palabra “Auditoría”.

Para 1963 el autor de “Bases para el Análisis de Gestión Administrativa”, José Ruiz Roa, utilizó en la misma la denominación de “Análisis de Gestión Administrativa”, sin embargo, no tuvo el éxito deseado, quizás porque estuvo tratando de imponerla por la vía de persuasión, pero no fue insistente. Fue quince (15) años más tarde cuando se institucionalizó la denominación y para

1982 quedo legalizada en Venezuela en el articulado de la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración, y se encuentra vigente en la actualidad.

## **2.2. Definiciones del Análisis de Gestión Administrativa**

Toda organización, cualquiera que sea su razón social, necesita de un especialista que evalúe su salud administrativa y/o económica; en este caso, un Licenciado en la profesión de Administración como Analista de Gestión Administrativa es el médico más idóneo para determinar un diagnostico; producto de su formación académica; por su eficacia para lograr eficiencia en la consecución de los objetivos previamente establecidos; por su eficiencia en la aplicación adecuada del Análisis de Gestión Administrativa, como instrumento integral del sistema empresarial.

Partiendo de las características e importancia que tiene un Analista de Gestión Administrativa en una organización es fundamental determinar las funciones y/o responsabilidades de este, mediante la definición científica del Análisis de Gestión Administrativa.

Es por ello, que nos permitimos citar algunos autores especialistas en la materia para aclarar dudas y permitimos ofrecerles a Tico, C.A un Manual Integral de Actividades que parta del Análisis de Gestión Administrativa.

Entre los autores más destacados se encuentra Ruiz Roa quien en su texto “Fundamentos para el análisis de Gestión Administrativa” desglosa cada uno de los términos que constituyen el Análisis de Gestión Administrativa:

- Análisis: es la distinción o separación de las partes de un todo, para conocer los elementos de los cuales está formado.

- **Gestión:** es un concepto más simplista, es la acción y efecto de gestionar, es decir, la acción y efecto de administrar; diligenciar lo conducente para lograr las metas propuestas.
- **Administración:** es la Ciencia de la Dirección de la Acción humana dedicada a resolver las necesidades que emergen de la interacción social.

Una vez definidos los componentes de la terminología del Análisis de Gestión Administrativa, Ruiz (2007, pág. 18) concluye que el Análisis de Gestión Administrativa se define como:

El examen de la estructura administrativa o de sus componentes para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración.

Con esta definición se intenta explicar de manera explícita, sin lugar a equívocos, sin limitaciones, sin crear confusión, el aspecto fundamental de la labor que se desea realizar.

Más adelante, el mismo autor afirma que para dar una definición sobre cualquier asunto es importante tener un conocimiento del mismo y por consiguiente, se deben tomar en cuenta tres elementos:

- Lo que hay que SABER.
- Lo que hay que saber HACER.
- Y, lo que hay que SABER HACER QUE OTROS HAGAN ADECUADAMENTE LO QUE TIENEN QUE HACER.

Es por ello, que el Análisis de Gestión Administrativa no solamente se enfoca en la verificación de las deficiencias de la gestión administrativa de un Directivo o de un Ejecutivo, sino, que desea prestarle un servicio para que realicen su función de manera óptima, de tal modo que se comiencen a producir mejoras en el funcionamiento administrativo en general de las organizaciones empresariales, a través de procedimientos que permitan la ejecución de políticas eficaces, para que el objetivo planificado se logre en el más corto tiempo y al menor costo posible, conservando la calidad deseada.

Una vez considerada la definición de Ruiz, es necesario hacer referencia a las definiciones que otros autores hacen respecto al Análisis de Gestión Administrativa, entre estos tenemos:

Leonard (1971, pág. 45), de acuerdo a su conceptualización del término, expone que:

La Auditoria Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Por su parte, Miller define el Análisis de Gestión Administrativa como:

La Auditoria Operativa o de Gerencia es una actitud mental que abarca todas las áreas y cuyo objetivo fundamental no es la resolución de problemas, sino la detección o identificación de deficiencias o irregularidades existentes; tiende al mejoramiento continuo de la organización y de su funcionamiento.

Por otra parte, Franklin (2007, pág. 11) “Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito

de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable”

Y, finalmente, Para Hefferon (1991, pág. 3) es: “El arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”

Dadas las definiciones anteriores, concluimos que el Análisis de Gestión Administrativa, Auditoría Administrativa, Auditoría Operativa, o cualquiera que sea la terminología utilizada, no es más que un examen integral que hace a toda la estructura organizativa, es decir, en todos los niveles jerárquicos, con el fin de evaluar con que eficiencia se realizan las actividades, detectando las fallas que pudieran existir, para finalmente, proporcionarle a la alta gerencia los mecanismos de control más adecuados que permitan corregir aquellas fallas y alcanzar el éxito de las operaciones.

De manera más simple, el Análisis de Gestión Administrativa es un examen sumamente detallado que se realiza de a toda la estructura organizativa o a un área específica de ella, para determinar los grados de efectividad con el que se lleva a cabo el proceso administrativo.

### **2.3. Fundamentos que Justifican la Realización del Análisis de Gestión Administrativa**

Algunos de los fundamentos de mayor importancia que justifican la realización de un Análisis de Gestión Administrativa son:

1. El Análisis de Gestión Administrativa cumple un rol fundamental al realizar un examen y evaluación analítica, crítico, sistemático e independiente de las actividades y responsabilidades de la

Administración General de las unidades empresariales, sin ocupar el lugar de la Administración.

2. El crecimiento de una empresa es continuo, lo que significa que los parámetros de evaluación que se aplican al ejercicio económico anterior, no se adecuan de igual manera al ejercicio económico en curso.
3. La empresa en marcha, participa de un proceso administrativo sistemático, continuo e integral, cuya operación en el tiempo constantemente varia.
4. Como las empresas tienen miras hacia el futuro, consecuencialmente quieren realimentar su acción empresarial, para lograr mejoras en cuanto a:
  - Sus Métodos de Trabajo.
  - Sus Formas de Control.
  - Su Progreso.
  - Sus Utilidades Anuales; entre otras.
5. En el Análisis de Gestión Administrativa El control es la expresión técnica de mayor representatividad del control como función.
6. La empresa espera lograr eficiencia, efectividad, productividad y economía en sus actividades, motivo por el cual, fija responsabilidades a sus ejecutivos y los coloca dentro de un marco de normas pre-establecidas; estos aspectos solo se conocerán por medio de un examen y evaluación de la gestión administrativa.
7. La empresa hace uso de recursos financieros, materiales, técnicos y humanos, a los cuales es imprescindible hacerle una evaluación respecto a su comportamiento.
8. Cuando los principios financieros y administrativos no se aplican, o su aplicación es a medias, la situación de la empresa se

debilita y como consecuencia de ello, no podrá cumplir con los objetivos propuestos.

9. En la empresa se pueden identificar áreas que no están debidamente administradas y si no varían o se replantea su estructura financiera y administrativa, la situación entrará en dificultades.
10. Cuando en la empresa se identifican áreas críticas o con deficiencias, se hace necesario que la dirección superior de la organización aplique inmediata corrección a la situación.
11. En la empresa es necesario efectuar un corte evaluativo en sus labores, con la finalidad de apreciar el cumplimiento de sus metas y objetivos.

#### **2.4. Objetivos del Análisis de Gestión Administrativas**

La base fundamental de toda Planificación es la definición clara y precisa de los objetivos; sabiendo que los objetivos es un algo que se pretende conseguir, es por esto, que la tarea principal de todo Analista de Gestión Administrativa es clasificar la misión encomendada, tratando de determinar Que dio origen a ese deseo de hacer algo. Según Ruiz (2007, pág. 30):

Los objetivos generales de un Análisis de Gestión Administrativa, son los de, además de corregir deficiencias, producir mejoras en el funcionamiento administrativo en general, de las organizaciones empresariales, a través, de procedimientos, mediante los cuales, las políticas en ejecución se hagan eficaces, para que el objetivo planificado se logre en el más corto tiempo y al menor costo posible, conservando la calidad deseada.

Según Ferrer (2005, pág.27):

Estos objetivos en sentido general, se orientan a la corrección de deficiencias en la organización empresarial y a producir mejoras en el funcionamiento administrativo en su totalidad. Con la utilización de procedimientos, las políticas en ejecución desarrollan eficiencia, se logra el objetivo en el menor tiempo aplicable, al menor costo posible, y por supuesto, conservando la calidad deseada. En este sentido, los objetivos en expresión más amplia son:

- El estudio de la organización de la empresa.
- Determinar debilidades en los métodos o procedimientos administrativos.
- Hacer una evaluación de la adecuación y efectividad de los controles internos.
- Detectar las desviaciones en la administración de la empresa.
- Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la Alta Administración.
- Detectar las áreas críticas y determinar las medidas para superar la crisis.
- Prestar asistencia a toda la Administración en la realización efectiva de sus funciones

Entonces, por lo anteriormente expuesto, entendemos que para que el Análisis de Gestión Administrativa consiga su fin es fundamental que la organización, cualquiera que sea su forma de constitución, defina en la etapa de Planificación su objetivo general, pues, de no ser así, es poco probable que se alcance el objetivo del trabajo.

Los objetivos no son más que los planes expresados en términos de resultados, es decir, de lo que se pretende lograr. Estos objetivos, en un sentido más amplio pueden resumirse en términos como: Metas, Propósitos, Fines, Misiones, Entre Otros.

## **2.5. Limitantes para el Análisis de Gestión Administrativa**

Así como existen fundamentos que justifican la aplicación del Análisis de Gestión Administrativa en toda la empresa, o en algún área específica de ella, también existen limitantes para la realización de este examen. Alguno de estos factores son:

### **2.5.1. Tiempo de Ejecución**

Es decir, por ser este un estudio tan detallado de la organización requiere de mayor tiempo y por consiguiente, los costos y los gastos con respecto a honorarios profesionales, viáticos, útiles, entre otros, serán mayores.

El nivel de los costos y gastos en los que se incurran van a depender del estudio que se desee hacer, pues no es lo mismo hacer un análisis de un área específica de la organización que hacer un Análisis de Gestión Administrativa en todas las áreas de la empresa, lo que implica para el analista de gestión administrativa una responsabilidad superior y de gran envergadura, por ser considerado este como el todo del todo.

### **2.5.2. Evaluación de Criterios**

En cuanto a este factor, podemos decir, que el profesional especializado en el campo administrativo, una vez que realiza el Análisis de Gestión Administrativa, debe aplicar sus propios criterios y parámetros para ofrecerle a la alta gerencia las recomendaciones a las posibles fallas encontradas.

Ruiz (2007, pág. 36), con respecto a la evaluación de criterios dice que:

En la actualidad, el profesional que tiene que opinar sobre el comportamiento de la empresa, luego de realizar un Análisis de Gestión Administrativa, aplica sus propios parámetros, sus propios criterios, en la misma forma que denomina el Análisis de Gestión Administrativa como especialización en la Ciencia Administrativa.

Para finalizar, es importante destacar que de la opinión que emita el analista de gestión administrativa va a depender la resolución de cualquier falla o inconveniente que se presente en toda la organización o en alguna parte de ella.

### **2.5.3. Complejidad y Crecimiento de las Empresas**

Ruiz (2007, pág. 36) expresa que “Las operaciones de las empresas se tornan cada vez más amplias y complejas por el volumen de recursos, la amplitud de su radio de acción y por la importancia que el empresario le da a su proceso administrativo”. Dicho de otro modo, actualmente, los países tienden a buscar un crecimiento económico sostenible y sustentable en el tiempo y los mercados, conllevando a las empresas a crecer al igual que ellos, ese crecimiento viene acompañado de la necesidad de satisfacer las necesidades de los mercados, para lo cual las empresas deben incrementar la utilización de los recursos humanos y materiales.

Ruiz (2007, pág. 37) aclara que “(...) no necesariamente, en todos los casos, debe realizarse en las empresas un Análisis de Gestión Administrativa de manera integral en un mismo periodo, debido a que no siempre son críticas

la totalidad de sus áreas; (...)", es decir, la complejidad del examen para evaluar con que eficiencia y eficacia se están cumpliendo las actividades, va a depender de las áreas que requieran una verdadera revisión, y no siempre, se tendrá que hacer en forma general.

Para concluir, se puede decir, que para que el Análisis de Gestión Administrativa se ejecute con total idoneidad es indispensable disponer de una buena cantidad de tiempo, tomando en cuenta la complejidad de las áreas que requieren la evaluación y el crecimiento constante de la empresa.

#### **2.5.4. Personal Especializado**

Por ser el Análisis de Gestión Administrativa un examen de gran importancia para la organización, porque no nada más identifica las fallas que pueden existir dentro de la organización, sino, que además, ofrece mecanismos para corregirlos, y, tomando en cuenta la complejidad de las empresas en la actualidad, es indispensable que estas cuenten con especialistas con un alto grado de competencia, que les permita realizar un examen limpio y que por medio de sus recomendaciones se optimicen sus operaciones, permitiéndoles así, lograr el éxito deseado.

#### **2.6. Características Del Análisis de Gestión Administrativa**

Ruiz Roa en tu texto "Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa" menciona las siguientes características:

- a. Tiene como meta lograr una Administración más eficaz.
- b. Desde el punto de vista de los negocios está orientada al pasado, presente y futuro.
- c. En cuanto a su alcance, cubre una operación o función determinada.

- d. Mide los principios de Administración de las operaciones.
- e. Utiliza las técnicas de la administración de las operaciones.
- f. El Análisis de Gestión Administrativa se realiza para la alta gerencia y personal interno de la empresa.
- g. Se realiza periódicamente o cuando es solicitada por la alta gerencia.

## **2.7. Objeto del Análisis de Gestión Administrativa**

Partiendo de las definiciones del Análisis de Gestión Administrativa, recordamos que este es un examen que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se está cumpliendo el proceso administrativo, es decir, el objeto del Análisis de Gestión Administrativa consiste en evaluar cada una de las etapas del proceso administrativo para verificar que se estén cumpliendo eficientemente.

El proceso administrativo variara dependiendo de los autores, por ejemplo, Henri Fayol sostuvo que para que las organizaciones alcanzaran metas duraderas debían manejar adecuadamente sus recursos, para lo cual el administrador debe prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, quedando establecido así el proceso administrativo. Sin embargo, atendiendo a la definición que da Ruiz Roa del Análisis de Gestión Administrativa, que sin duda alguna, es la más completa, se entiende que el proceso administrativo está conformado por las siguientes etapas:

### **2.7.1. Planificación**

Para Ruiz (2007, pág. 19) esta etapa:

Es el proceso consiente de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar el objetivo. Es determinar que se ha de hacer para la toma de decisiones en el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas o campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de las previsiones diarias. Por ello, el planificar debe entender el objetivo que ha de alcanzarse, evaluar la situación, considerar diferentes cursos de acción y seleccionar el mejor.

Cabe entender, que la Planificación dentro del proceso administrativo es el primer paso que debe darse, pues, es aquí donde se establecen los objetivos que se pretenden lograr, estableciendo los mecanismos necesarios para alcanzarlos, tomando en consideración lo que pueda ocurrir en el futuro y el aprovisionamiento en función de él..

### **2.7.2. Organización**

Ruiz (2007, pág. 66) señala que:

Es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios, apropiados para el curso de acción seleccionado. Es agrupar las actividades pertinentes para la ejecución de planes de unidades directivas y la definición de las relaciones entre los ejecutivos y los empleados.

En esta etapa se busca formular una estructura jerárquica que permita la organización de los recursos y la asignación de responsabilidades, además de facilitar la comunicación entre los distintos niveles operativos. En cualquier empresa esta etapa es de suma importancia, pues, siempre es necesaria la cooperación entre los individuos que hacen vida dentro de las organizaciones, facilitando el trabajo de todos y logrando el éxito en las actividades, conllevándolos al logro de los objetivos previamente establecidos.

### **2.7.3. Dirección**

En esta tercera etapa el administrador debe conducir todos los recursos (humanos, técnicos y materiales) hacia la consecución de los fines organizacionales. Es decir, poner a la empresa en total funcionamiento y despertar el interés de los subordinados en los aspectos generales del trabajo.

Para Ruiz (2007, pág. 66):

Dirigir es el proceso de instrumentar el plan y usar los recursos organizados en operaciones reales y efectivas, para la obtención de los objetivos planificados. Es emitir instrucciones, asignar los programas a cada responsable de ejecutarlos. La dirección es guía, jefatura y control de los esfuerzos de los ejecutivos, dirigidos hacia un objetivo común que se logre con un mínimo de consumo de recursos y por supuesto, de esfuerzos.

Para lograr que esta etapa se ejecute con éxito es fundamental que el administrador logre influir en cada uno de sus empleados de manera positiva, para que estos realicen sus actividades con entusiasmo y unifiquen sus esfuerzos en el logro de objetivos.

### **2.7.4. Coordinación**

A pesar de ser esta la cuarta función del proceso administrativo, podemos decir que la Coordinación está presente en cada una de las demás funciones, pues Coordinar no es más que sincronizar todas y cada una de las actividades que deben realizarse para lograr los fines de la organización.

Ruiz (2007, pág. 66) dice que "(...) coordinar los recursos, es lograr el personal ejecutivo, el capital, el crédito y el resto de los elementos necesarios para la realización de los programas".

En esta etapa es fundamental el proceso de comunicación, pues, en esta etapa se integran las actividades de cada unidad departamental, por lo que se hace necesario que exista una buena conexión entre los niveles jerárquicos.

### **2.7.5. Ejecución**

Para Ruiz (2007, pág. 66) esta etapa:

Es el desempeño de las funciones asignadas que cumplen los ejecutivos y pueden determinarse directamente en termino de los objetivos y los standards para su división o departamento. Se hace necesario que los standards de cumplimiento, de cada puesto, sean lo más objetivo posible.

Esta etapa consiste en verificar que lo planeado y organizado se realicen de acuerdo a los mecanismos establecidos por el gerente o administrador. Los standards se refieren a lo que se pretender alcanzar, en términos más simples, los objetivos previamente establecidos.

Ejecutar no es más que la puesta en marcha de los planes que se diseñaron en la primera etapa.

### **3.7.6. Control**

En todos los ámbitos el control está referido a la comprobación de los mecanismos adoptados en el plan inicial; su objetivo es localizar los errores existentes para rectificarlos y evitar su repetición.

En el campo administrativo, Ruiz (2007, pág. 67) dice que:

Es el proceso de determinar si la operación real y efectiva progresa como desea y si no, tomar la acción correctiva más adecuada que se requiera. Significa las formas y medios de seguir el curso de las operaciones. Es vigilar si los resultados

prácticos se conforman lo más posible a los programas y en caso de ser necesario, poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

En otras palabras, es determinar si las actividades se están dando conforme a lo planificado desde el inicio, de no ser así, es necesario aplicar medidas correctivas que permitan el curso normal de las operaciones para conseguir el objetivo deseado.

## **2.8. Etapas del Análisis de Gestión Administrativa**

El Análisis de Gestión Administrativa es un proceso que, como todo, incluye una serie de etapas. El proceso del AGAD de manera general comienza con una Planificación y termina con la entrega de un informe final. Sin embargo, en nuestro caso, estudiaremos solo las etapas que están contenidas dentro de ese proceso.

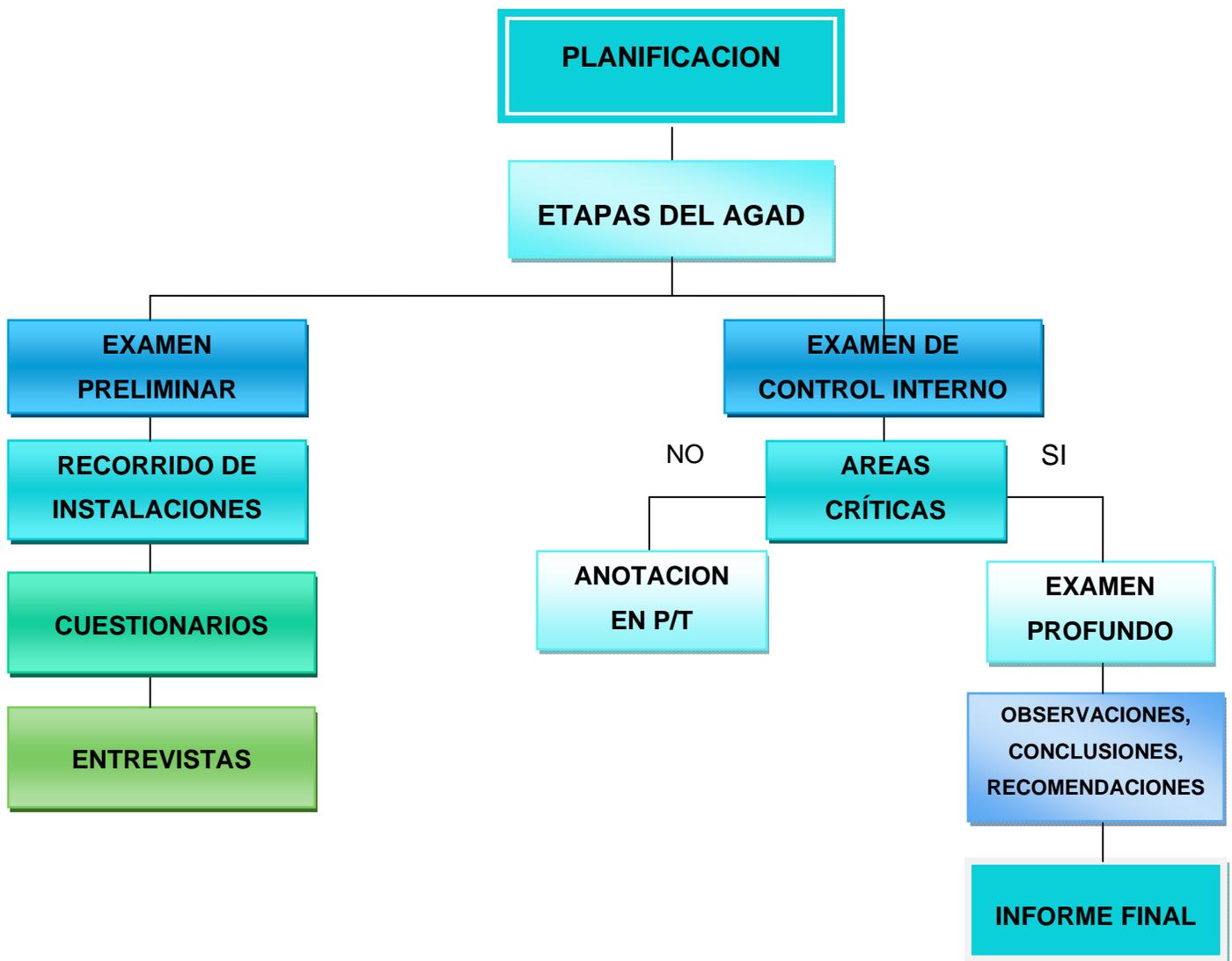
Está claro que, el Análisis de Gestión Administrativa es un proceso complejo, que implica una gran responsabilidad de parte del profesional que actúa como analista de gestión y de todos los factores que hacen vida dentro de la organización, pues, este es un proceso dinámico y continuo que requiere de la participación y colaboración de todos estos factores. Por ser el AGAD un trabajo de gran envergadura se hace necesario organizar el trabajo en diferentes fases o etapas, que permitan la justa distribución de las actividades y responsabilidades. Ruiz (2007, pág. 105) clasifica las etapas de la siguiente manera:

1. Examen Preliminar
2. Examen de Controles Internos.
3. Examen Profundo.

#### 4. Preparación del Informe Final.

En el siguiente cuadro veremos cómo se desarrolla el Análisis de Gestión Administrativa, guardando el orden mencionado anteriormente:

**Cuadro N°1 ETAPAS DEL ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA**



Fuente: Ruiz (2007, pág. 106)

### **2.8.1. Examen Preliminar**

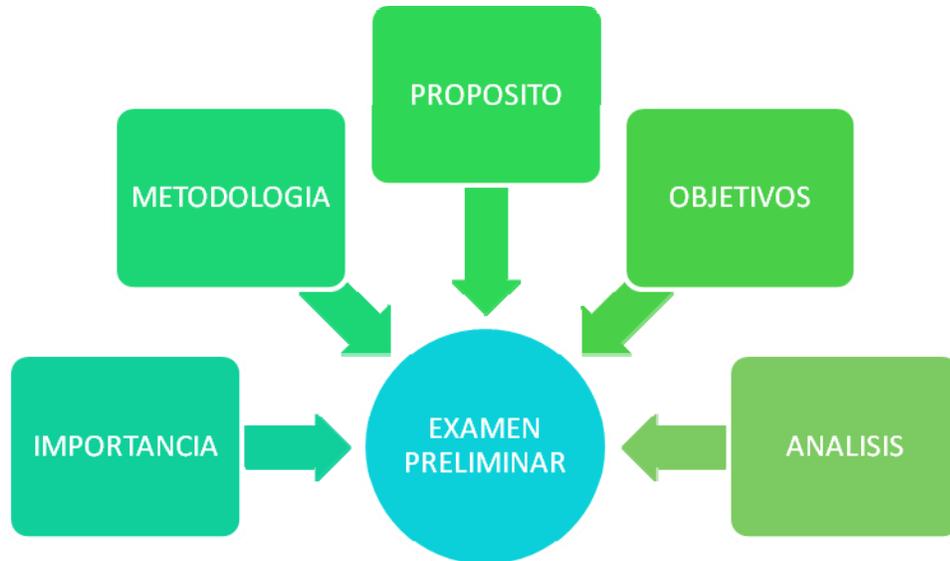
Ruiz (2007, pág. 111) asegura que:

La función esencial de este examen preliminar es la obtención de información que se considere necesaria y conveniente, que no requiere de un Análisis profundo, pero que es imprescindible para que el personal analista tome conocimiento adecuado de la empresa cliente. A pesar de lo preliminar, cuando se detectan áreas en dificultad, se debe sustentar bastante bien la información, pues es casi seguro que esta área ameritará, en su oportunidad, un examen exhaustivo y profundo.

Con el examen preliminar se busca que el analista de gestión obtenga un conocimiento general de todas las áreas de empresa, enfatizando aquellas áreas donde se perciban dificultades. Es importante, que el analista tome notas de esas dificultades detectadas para luego realizar un examen profundo del área en cuestión.

En el siguiente cuadro veremos los aspectos fundamentales del examen preliminar.

## Cuadro N° 2 ASPECTOS DEL EXAMEN PRELIMINAR



Fuente: Ruiz (2007, pág. 112).

### a) Importancia del Examen Preliminar

La importancia del Examen Preliminar radica en la fijación de los lineamientos básicos para el Análisis de Gestión Administrativa, su alcance, dirección, extensión, por lo tanto, se puede decir que es la etapa sobre la que recae la mayor importancia, y de no aplicarse se pueden presentar inconvenientes, como:

- a) Indebida interpretación de la información lograda.
- b) Inadecuada preparación del programa de trabajo.
- c) Falsa estimación de tiempo y personal.
- d) Se recaban detalles innecesarios.
- e) Inexistencia de bases para detectar áreas en dificultad o detectadas tardíamente.
- f) Pérdida del tiempo del analista en áreas que no presentaban dificultades.
- g) Perder la relevancia del Análisis de Gestión Administrativa.

## **b) Metodología del Examen Preliminar**

La metodología no es más que el conjunto de procedimientos utilizados para alcanzar un objetivo. En nuestro caso, la metodología para aplicar el Análisis de Gestión Administrativa constara de:

- a) Entrevistas.
- b) Conocimiento de la empresa.
- c) Estudio de la estructura organizativa, así como de su composición.
- d) Estudio de toda la documentación legal externa e interna.
- e) Preparación de cuestionarios.

Con respecto a esta sub-etapa, recordamos la Metodología que empleamos en el proceso de investigación. Para el personal de Tico, C.A aplicamos cuestionarios mixtos, observación directa y, además en el recorrido por las áreas de operación mantuvimos una extensa conversación con el personal administrativo y el supervisor de producción, por ser estos quienes conocen no solo del proceso productivo sino, además, del trabajo administrativo, sus fortalezas y debilidades, los cuales nos ayudaron a determinar que hacía falta dentro de la organización.

## **c) Propósitos del Examen Preliminar**

El propósito del examen preliminar es la obtención de información general de la empresa, para llegar a esto, es indispensable aplicar la metodología señalada anteriormente, además, el analista debe hacerse preguntas como:

- a) ¿Cuál es la operación que se realiza y cuál su necesidad?
- b) ¿Quién hace la operación, la hice bien o hay quien la haga mejor?

- c) ¿en qué tiempo se hace la operación y podría mejorarse ese tiempo?
- d) ¿es adecuado el método utilizado o se puede hacer una mejor operación con otro método?

**d) Objetivos del Examen Preliminar**

Ruiz (2007, pág. 113) señala que “durante el desarrollo del AGAD, los objetivos poseen relevante importancia, ya que son los determinantes del trabajo a ejecutar y del resultado final del mismo”. Por lo tanto, es fundamental fijar los objetivos generales pues, estos guiarán el curso del trabajo. En esta etapa se pueden lograr objetivos como:

- a) Acordar las técnicas y metodologías a aplicar.
- b) Conocer las normativas específicas para el área en revisión.
- c) Lograr la más acertada estimación del tiempo total que se llevará el examen.
- d) Determinar el alcance del AGAD, en primer lugar.
- e) Seleccionar las pruebas que se utilizarán para conocer el universo a analizar.
- f) Seleccionar los aspectos de mayor importancia de control.
- g) Elaborar la programación para la siguiente etapa.

**e) Análisis del Examen Preliminar**

Ruiz (2007, pág. 114) a cerca del análisis, opina que:

Concluida la etapa del Examen Preliminar, se recopila la información lograda, para estudiarla, determinar si se lograron los objetivos trazados y tomar la decisión de cuáles serían las prioridades a realizar en la etapa siguiente. En los papeles de trabajo debe anotarse todos los aspectos independientemente de su prioridad.

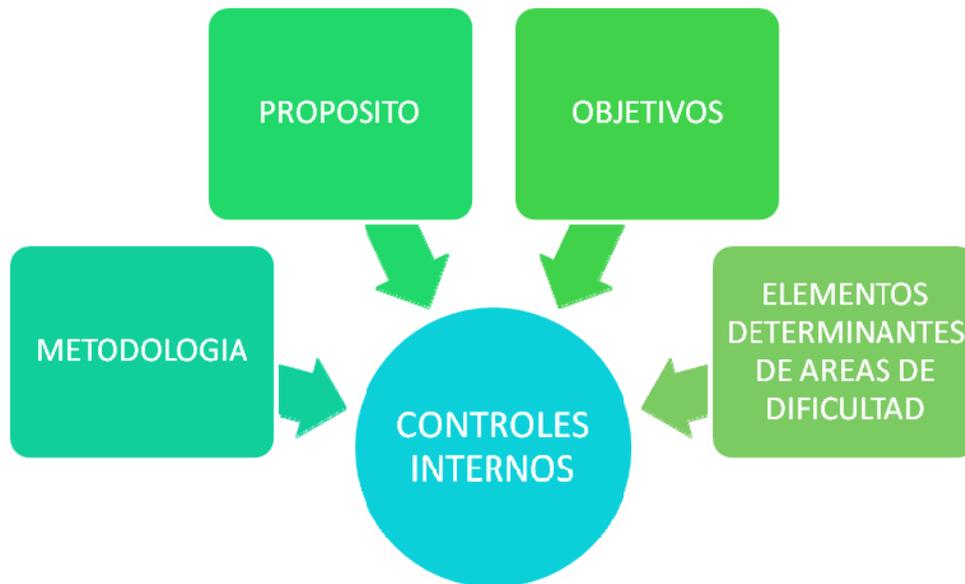
En la etapa del análisis se hace una revisión exhaustiva de toda la información que se recabo para determinar si se cumplieron los objetivos previamente establecidos. Una vez verificado esto, el analista debe identificar cuáles son las fallas que existen para solventarlas en la siguiente etapa.

### **2.8.2. Examen de los controles Internos**

Según Ruiz (2007, pág. 139) “la función esencial de este examen de los controles internos es para verificar su efectividad, para lo cual en ciertas ocasiones se puede ir al detalle”.

En el siguiente cuadro se observaran los aspectos más importantes de este examen:

#### **Cuadro N° 3 ASPECTOS DEL EXAMEN DE CONTROLES INTERNOS**



**Fuente: Ruiz (2007, pág.139)**

### **a) Metodología del Examen de los Controles Internos**

Retomando lo que se había mencionado anteriormente, la metodología son los medios de estudios para lograr el objetivo establecido. Para el Examen de los controles Internos la metodología empleada es la siguiente:

1. Revisar lo detectado en el Examen Preliminar en cuanto a controles internos y determinar si son adecuados para la empresa cliente.
2. Consideración de los aspectos que conforman los Controles Internos:
  - Estructura organizativa.
  - Normas y procedimientos.
  - Aspectos del personal.
3. Elaboración de cuestionarios, tanto para aplicarlos directamente como para ser enviados al personal.

4. Seleccionar la muestra o criterio evaluativo para que sea representativo.
5. En la aplicación de pruebas del examen considerar las siguientes variables:
  - Calidad.
  - Oportunidad.
  - Sistemas de trabajo.
  - Costos.
6. Examinar toda la documentación que genere la empresa cliente.
7. Las técnicas siguientes:
  - Observación.
  - Confirmación.
  - Rastreo de operaciones.
  - Verificaciones.
  - Investigaciones.
8. Obligación de verificar físicamente las operaciones y no conformarse con el conocimiento de la documentación.
9. Verificación de áreas no revisadas por la contraloría interna.
10. Describir oportunidades de mejora, la obtención de costos más bajos, ahorro de personal de manufactura de la empresa cliente.

#### **b). Propósitos del Examen de los Controles Internos**

El control interno de una empresa comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de sus datos financieros y administrativos. El Examen de los Controles Internos tiene como propósito la verificación del comportamiento real de las operaciones, así, como también, la detección de las áreas que presentan dificultades.

### **c). Objetivos del Examen de los Controles Internos**

En los Exámenes de los Controles Internos los objetivos tienen la finalidad de conocer como se están llevando a cabo las políticas, las normas, los procedimientos; Ruiz (2007, pág. 141) con respecto a estos objetivos dice “(...) cómo se están haciendo las cosas, si se hace lo que se tiene que hacer y si se está haciendo bien.”

Los objetivos del Examen del control Interno busca verificar los siguientes aspectos:

- a) Si la estructura de la organización previo la adecuada asignación de responsabilidades e hizo la correspondiente delegación de autoridad.
- b) Si están acertadamente diseñados los procedimientos y controles y si existe eficiencia en su aplicación.
- c) Si todas las actividades se desarrollan en la forma planificada y si corresponden a los objetivos determinados todas las operaciones y controles.
- d) Cumplen con efectividad su cometido, las normas aprobadas para la medición de la ejecutoria de cada actividad.
- e) Con relación a recursos, activos, registros, costos y gastos, si los controles administrativos son suficientes para su seguridad.
- f) Si la Alta Administración controla el cumplimiento de las directrices emanadas de su seno.
- g) Si todos los elementos intervinientes en el desarrollo de las actividades son indispensables.
- h) La veracidad y oportunidad de la información que recibe la Alta Administración.
- i) Si son aplicados y aprovechados, como se estableció, los recursos asignados.

#### **d). Elementos Determinantes en Áreas de Dificultad**

Ruiz (2001, pág. 142) afirma que “En la búsqueda de los elementos que deterioran las áreas en funcionamiento, es muy importante el conocimiento de los controles que existen para cumplir con las funciones establecidas (...)”

A continuación veamos cuáles son esas áreas donde pudieran existir deficiencias:

**Cuadro N°4 ÁREAS DONDE PUDIERAN EXISTIR DIFICULTADES**

<b>Aspecto Organizativo</b>
<b>Alta Administración</b>
<b>Funcionalidad del Trabajo</b>
<b>Área de Personal</b>
<b>Información</b>
<b>Área de Recursos Económicos</b>
<b>Jefatura de Adquisiciones</b>
<b>Área de Producción</b>
<b>Jefatura de Ventas</b>
<b>Administración de Créditos y Cobranzas</b>

**Fuente: Ruiz (2007, pág. 143).**

#### **2.8.3. Examen Profundo**

Continuando con las etapas del Análisis de Gestión Administrativas, tenemos la última de ellas, en la que Ruiz (2001, pág. 153) dice que:

Visto el Examen Preliminar y de los Controles Internos, tenemos los elementos necesarios para saber cuáles son las áreas que presentan dificultad, independientemente del grado de gravedad que las afecte. En estas circunstancias, podemos comenzar un examen en profundidad, para con su resultado

determinar observaciones, que nos darán la oportunidad de identificarlas en sus causas y efectos, en relación a la problemática difícil que presenta toda la operatividad de la empresa cliente.

Atendiendo lo anterior, el Examen Profundo le permitirá al analista visualizar cuales son aquellas áreas que presentan deficiencias, tomando en cuenta que pudo haberlas causado y como están influyendo en las labores normales de la empresa. Una vez determinadas estas fallas se describen las observaciones, recomendaciones y conclusiones del estudio realizado en un informe final que se le entregara a la Alta Gerencia, tal y como lo muestra el grafico N° 3, que describe de manera estructurada cuales son las etapas del AGAD.

Al igual que los exámenes anteriores, el Examen Profundo está acompañado de ciertos aspectos que explican su razón de ser. En el siguiente cuadro reseñaremos tales aspectos.

#### **Cuadro N° 5 ASPECTOS DEL EXAMEN PROFUNDO**



**Fuente Ruiz (2007, pág. 154).**

**a) Metodología:**

1. se hizo el correspondiente análisis para la generación de observaciones, utilizando el sistema de cuestionario, el cual nos permitió de la siguiente manera y en forma objetiva:
  - Organización:
    - ¿Se utilizan los organigramas?
    - ¿Están actualizados?
    - ¿Existe descripción de cargos?
    - ¿Existen políticas generales bien definidas?
    - ¿Existen Manuales y Procedimientos para toda la unidad operativa?
  - Jefatura de Personal:
    - ¿Existe un programa de clasificación y evaluación de cargos?
    - ¿Existe un Manual de Procedimientos para los empleados?
    - ¿Está en práctica el proceso formal de selección?
    - ¿Se practica el adiestramiento?
    - ¿Funciona un sistema de incentivos?
2. Para obtener conclusiones se utilizo la prueba del muestreo, pruebas selectivas, de tal forma que las conclusiones nos muestren la efectividad de los controles internos.
3. Para obtener evidencia suficiente y de peso en esta etapa del examen profundo, se amplía la información que se proceso en las etapas del examen preliminar y de controles internos.
4. El programa para el análisis se elabora en función del problema, dificultad o situación de que se trate, estando aquí en prueba la

capacidad, la experiencia, la habilidad del profesional autorizado para realizar un Análisis de Gestión Administrativa.

### **a) Propósitos**

Para Ruiz (2007, pág. 157) en los propósitos:

Lo fundamental es la determinación de observaciones que se hagan en las áreas en dificultad, que como ya dijimos, se detectan en el examen de los controles internos, además, que como resultado del examen profundo, estaremos en condiciones de empezar a preparar el informe final que presentaremos a nuestro cliente.

### **b) Objetivos**

En esta etapa se pueden destacar los siguientes objetivos principalmente:

1. Verificar que en las áreas se cumplieron:
  - las normas generales implantadas por la Alta Gerencia.
  - Los objetivos que la Alta Gerencia estableció para el desarrollo de todas las actividades.
2. Verificar la confiabilidad del sistema de información y si se logró la efectividad esperada en las operaciones realizadas.
3. Llevar a cabo un adecuado análisis con el fin de estudiar las deficiencias que se hayan detectado, para verificar la naturaleza de las dificultades existentes y su alcance.
4. Verificar las causas más importantes que originaron las deficiencias.
5. Ponderar las deficiencias en cuanto a:
  - La metodología operante.

- Objetivos cumplidos.
  - Deficiencia o ausencia de programación.
  - Extemporaneidad y ausencia de la información.
  - Activos fijos inadecuados.
  - Almacenes excesivos de mercancías.
  - Costos sumamente elevados.
  - Ausencia de Controles o deficiencia en los mismos.
6. finalmente, las recomendaciones, las cuales, en todo momento deben ser constructivas y con indicación precisa de la acción a tomar, para que la corrección que genere la recomendación, dé resultados positivos.

## **CAPITULO III**

### **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

El proceso de dirigir un departamento, cualquiera que sea su posición dentro de la estructura formal de la organización, requiere que se dispongan de herramientas de tipo gerencial adecuadas para poder entender cómo se llevan a cabo los procedimientos en estas áreas.

Con frecuencia, es posible notar, que las fallas más comunes .que se pueden encontrar en las organizaciones es la falta de documentación de todas las actividades y tareas que deben llevarse a cabo, lo que acarrea graves consecuencias. Para prevenir estas situaciones, el gerente está en la obligación de planificar y tomar decisiones acerca de cómo documentar todo el trabajo que debe realizarse por los empleados; es decir, proceder a establecer formalmente los procedimientos que se realizan en la organización.

Los Manuales Administrativos, normalmente, es la técnica más idónea para documentar paso a paso las actividades que deben realizar las distintas áreas o departamentos existentes en la empresa, siendo el medio más eficaz para que la gerencia mantenga un control sobre estas actividades y cada uno de sus empleados, con el fin de asegurar que todos estén cumpliendo con sus tareas y responsabilidades y de ese modo, alcanzar los objetivos organizacionales.

### **3.1. Definición de Manuales**

Como se dijo desde el principio, los Manuales son textos utilizados como un medio para coordinar y registrar datos e información en forma sistemática y organizada. Por lo tanto, son de gran importancia para cualquier forma de organizar a las personas, ya que permite la orientación de todas las funciones que se deben realizar, teniendo como principal ventaja el enorme ahorro de tiempo, pues, minimiza la duplicación de actividades.

En vista de la importancia de los Manuales, muchos autores se han dedicado al estudio de estos, permitiéndonos citar algunos:

Catacora (1996, pág. 74) expresa que:

Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

Lazzaro (1972, pág. 139) explica que “los Manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración concernientes a organización, políticas y procedimientos”.

Reyes Ponce explica que son folletos, libros o carpetas en los que se concentra de forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto que es orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa.

Finalmente, podemos deducir que un Manual es un documento que permite la descripción sistemática y organizada de una serie de actividades que deben ser realizadas por grupos de personas dentro de una organización, cualquiera que sea su finalidad. Por tal motivo, Tico C.A requiere el diseño

de un manual que describa las operaciones que deben llevarse a cabo para la fabricación de los colchones y colchonetas.

### **3.2. Características de los Manuales**

Atendiendo a su razón de ser, Catacora (1996) en su texto “Sistemas y Procedimientos Contables” señala las siguientes características:

- Sencillez, el Manual debe estar elaborado en términos sencillos y comprensibles para terceras personas, se debe evitar el uso de lenguaje técnico, puesto que la lectura de las instrucciones puede ser mal interpretadas por personas que conozcan la materia.
- Flexibilidad, los Manuales se elaboran en consideración a la posibilidad de cambio, es decir, deben ser diseñados lo más flexible posibles que permitan adaptarse fácilmente a nuevas condiciones y/o resoluciones con la finalidad de enfrentar cambios que ocurren en el entorno empresarial.
- Perfección, el Manual debe ser objetivo, se debe buscar el objeto de estudio con todos sus detalles, sin omisiones o suposiciones con el propósito de que la información que va a contener el Manual sea exacto y solucione el problema.
- Equilibrio, se refiere a la uniformidad de criterios en la redacción del Manual, se debe tener uniformidad en la redacción, puesto que esto conllevara a un mayor entendimiento y consistencia en las acciones a ejecutar.
- Legibilidad, el Manual debe ser elaborados en forma legible para sus usuarios.

### **3.3. Tipos de Manuales**

Dentro de las técnicas para documentar los procedimientos de una empresa se pueden encontrar distintos tipos de Manuales, cada uno para un determinado fin. Catacora (2009, pág. 78) presenta la siguiente clasificación:

- De sistemas, métodos y procedimientos manuales.
- De sistemas computarizados.

#### **3.3.1. Manuales de sistemas, Métodos y Procedimientos Manuales**

En esta clasificación encontramos las siguientes sub divisiones:

##### **3.3.1.1. Específicos**

- Manuales de Técnicas: en este tipo de manuales, se explican las pautas, pasos o procedimientos que deben seguirse para aplicar alguna técnica específica. Por ejemplo, un manual de operación de un equipo o maquinaria.
- Manual de Actividades: muestran todos los pasos a seguir en diferentes situaciones de trabajo. Un ejemplo simbólico de este tipo de manuales, está representado por los manuales de inducción de personal.

##### **3.3.1.2. Genéricos**

- Manual de Organización: estos incluyen todos aquellos aspectos que detallan la estructura, sus relaciones, las responsabilidades de cada empleado y cualquier otra información que muestre la organización desde el punto de vista formal. Un Manual de Organización debe contener:

- Índice numérico
  - Introducción
  - Instrucciones para el manejo y modificaciones del manual
  - Definición de conceptos básicos
  - Objetivos de la empresa
  - Estructura organizativa
  - Deberes y responsabilidades de los niveles directivos
  - Descripción detallada de cargos.
- Manual de Políticas: documentan todas las guías de acción generales que tiene una empresa en todas las áreas como: recursos humanos, mercadeo, finanzas, producción, entre otras. Las políticas se enuncian en forma declarativa y deben guiar la pauta de acción de los empleados para cada una de las áreas que se desee documentar. Un ejemplo claro de una política son las Prestaciones Sociales.

Barajas (1990, pág. 74) explica que:

Las políticas son normas generales que señalan el camino a seguir para lograr los objetivos de una organización. Las políticas pueden ser generales cuando sirven de guía a todos los integrantes, o particulares cuando se establecen en forma específica para un área, departamento, sección o grupo en la organización. Se caracterizan por ser flexibles, puesto que indican los límites dentro de los cuales se encuentra el campo de quienes poseen la responsabilidad de tomar decisiones.

- Manual de Normas y Procedimientos: detallan todos los procedimientos que se viene realizando en la empresa, además, este tipo de manuales establecen las pautas específicas acerca de las

normas aplicables en forma general o específica para los procedimientos identificados en la organización.

Para Catacora (2009, pág. 82) “una norma detalla la forma como debe llevarse a cabo un procedimiento. A diferencia de una política, las normas tienen carácter específico y no general”.

Los Manuales de Normas y Procedimientos y deben tener la siguiente estructura:

- Índice numérico
- Introducción
- Instrucciones para el manejo y modificaciones de los aspectos del manual
- Definición de conceptos básicos
- Normas
- Procedimientos
- Formularios
- Instructivos de los formularios

### **3.3.2. Manuales de Sistemas Computarizados**

Los Manuales de Sistemas Computarizados documentan los sistemas que contemplan el uso significativo de un computador en un alto número de operaciones o procedimientos. Dentro de esta clasificación se pueden encontrar:

- Manuales de Usuarios: explican en forma general cómo funciona un sistema mecanizado e instruyen al usuario sobre la forma de interactuar con el sistema, es decir, le informan como puede utilizar y

obtener del sistema la información que requiere. Estos manuales, generalmente, incluyen documentos como:

- Instalación del sistema
  - Procedimientos para capturar y procesar la información
  - Principales reportes
  - Guía de errores o mensajes del sistema
- Manuales de Operación: estos son similares a los Manuales de Usuarios, la diferencia radica en el mayor nivel de detalle que muestran los manuales de operación de sistema. Un Manual de Operación es por lo general utilizado por usuarios expertos en el manejo de un sistema.
  - Manuales de Documentación de Sistemas: plasman todo el proceso de análisis y desarrollo de un sistema que forma parte del ciclo de vida y desarrollo de los sistemas (CVDS). Los Manuales de Documentación sirven para efectuar modificaciones y mejoras en los sistemas y representan una de las herramientas críticas para ser usadas por los analistas y programadores.

Los Manuales de Documentación se subdividen en:

- Manuales de Diseño Físico: estos especifican la forma en la cual están organizados los datos en el computador. Estos Manuales deben incluir aspectos como:
  - Tipo de Almacenamiento
  - Nombre del Archivo
  - Diseño del Registro
  - Periodicidad de Actualización
  - Etiqueta que lo Identifica en el Medio de Almacenamiento
  - Forma de Organización

- Manual de Procesos: muestran todos los procesos referentes al procesamiento que se le dan a los datos en un sistema.
- Manuales de Salidas: muestran los reportes y cómo fueron diseñados, bien sea en consultas por pantalla o sean reportes impresos.

### **3.4. Objetivos de los Manuales**

Siendo los Manuales Administrativos tan importantes dentro de una organización, sus objetivos son infinitos, sin embargo, Terry (2003, pág. 85) establece los siguientes:

- Instruir a la persona acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otros.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y proporcionar la uniformidad del trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Permite conocer el funcionamiento interno, por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

### **3.5. Ventajas y desventajas de la Implementación de manuales**

Los Manuales Administrativos y/o de Operaciones ofrecen las siguientes ventajas:

#### **3.5.1. Ventajas**

- Compendia de forma ordenada, secuencial y detallada las actividades que realiza en una dependencia.
- Establece de manera formal los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades en las unidades administrativas o la organización en general.
- Define las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades que desempeña.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, permitiendo su incorporación e inducción en las distintas áreas de la organización.
- Utilizan los diagramas de flujos para representar gráficamente las operaciones que deben realizarse en cada unidad.
- Los Manuales visualizan de manera inmediata las fallas o errores en las que se puedan incurrir.
- Facilitan la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, ya que a través de la implementación de los diagramas de flujos se van determinando las actividades que debe realizar cada área.
- Permite conocer detalladamente el funcionamiento interno de las unidades administrativas en el desempeño de sus funciones.
- Sirve de base para el mejoramiento continuo de los programas administrativos.
- Mejora los procedimientos ya establecidos.
- Entro otros.

### **3.5.2. Desventajas**

Así como la implementación y utilización de los Manuales ofrecen un sinnúmero de ventajas para la organización, hay que tomar en cuenta que también hay desventajas, tales como:

- Con los constantes cambios que se suscitan en el medio empresarial, se va perdiendo la vigencia de estos, lo que acarrea una constante actualización.
- Su implementación requiere de un costo que hay que afrontar.
- Frena la iniciativa individual, ya que el personal tiende a limitarse a las funciones que especifica el manual.
- Su utilidad se limita cuando en las organizaciones el personal es reducido.
- No toma en cuenta los elementos propios de la organización informal, los cuales existen pero no se reconocen dentro de los Manuales.

### **3.6. Importancia de los Manuales**

Lazzaro (1972 pág. 315-316) dice que:

En esencia, los Manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. En la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones van en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos simplemente como un elemento de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y enfrentar la competencia. Este concepto de administración ha aumentado la necesidad, y modificado el papel que desempeñan los manuales. En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a "cambios". Se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de desarrollo de los

manuales se considera como el mantener informado al personal clave en los cambios en las actividades de la dirección, más bien que de trazar al mismo tiempo la gráfica de la organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

Sabemos que los Manuales es la técnica más idónea para plasmar paso a paso las actividades que han de realizarse en una organización o cualquiera de sus departamentos, por lo tanto, lleva implícita una gran responsabilidad e importancia, ya que en el mundo moderno, en el que el fenómeno de la Globalización obliga a los Gerentes a cambiar constantemente en busca de la eficiencia y el éxito de las operaciones, es fundamental mantener al resto del personal acoplado con esos cambios, por lo que, los Manuales por su naturaleza y características permiten que la información con las nuevas tendencias fluyan a todos los niveles de la organización, esto incluye desde la Alta Gerencia hasta los niveles más operativos.

En otras palabras, la importancia de los Manuales se encuentra en su poder de comunicar decisiones, políticas, procedimientos, normas, entre muchos otros aspectos que hacen de los Manuales una herramienta indispensable que los gerentes deben implementar en las organizaciones.

La necesidad de implementar Manuales surge como una respuesta para reflejar el trabajo realizado por los empleados en algún tipo de instrumento organizacional. Mediante el proceso de documentación, todas las actividades son descritas de tal forma que cualquier empleado debidamente autorizado puede tener acceso y conocer dicha información. Además, Catacora explica que los Manuales son importantes porque:

- Sistematizan las relaciones entre los integrantes de una organización.

- Instruyen a los empleados acerca de aspectos como objetivos, autoridad, funcionamiento, políticas, normas, entre otros.
- Sirven de guía para la ejecución de las tareas de los empleados.
- Sirven de guía para la evaluación de la eficiencia del operacional.
- Sistematizan los procedimientos que se emplean en la empresa.
- Normalizan el desarrollo de las tareas.
- Sirven de guía para el entrenamiento de personal de nuevo ingreso.

## **CAPITULO IV RESULTADOS Y SOLUCIONES PARA TICO, C.A.**

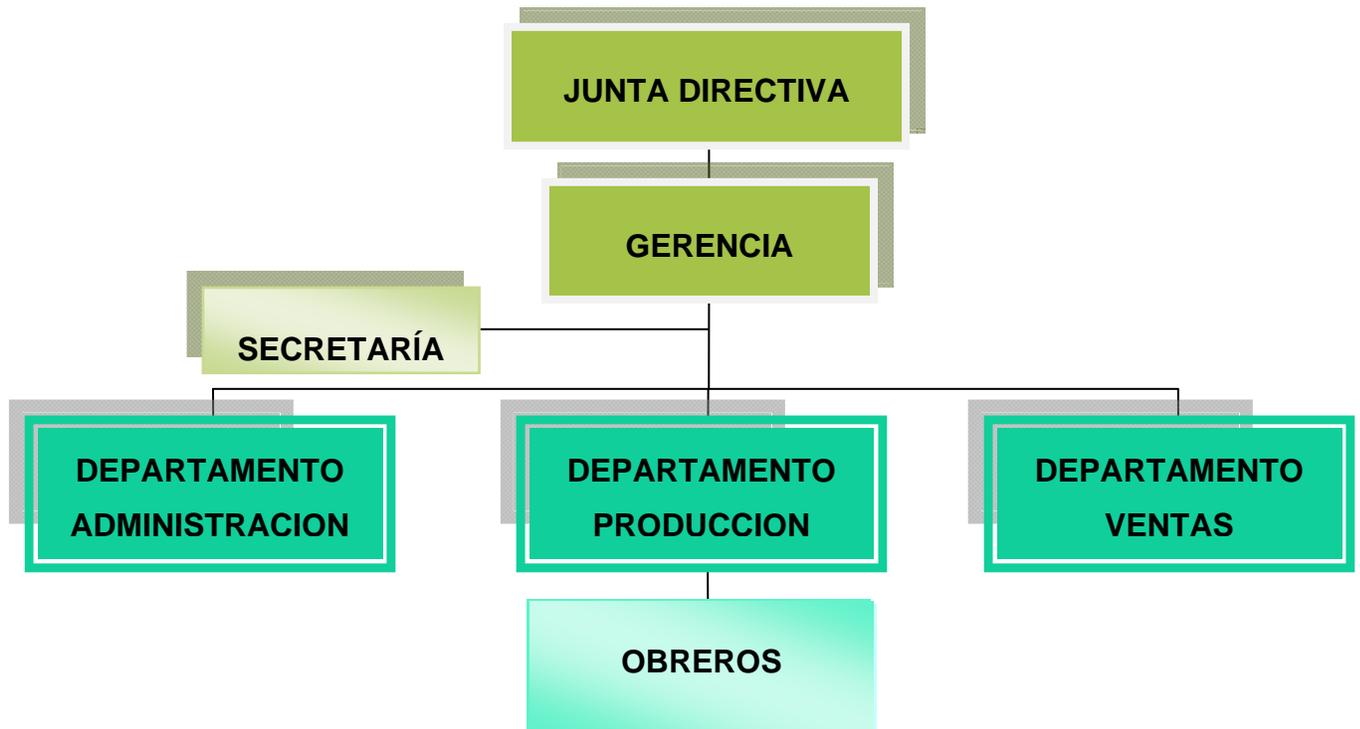
### **4.1. RESULTADOS A PARTIR DEL ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA**

#### **4.1.1. Resultados del Examen Preliminar**

En esta primera etapa del Análisis de Gestión Administrativa se identificaron todas las áreas que componen esta pequeña empresa manufacturera, además de cada una de las actividades que en éstas se llevan a cabo para completar el proceso de fabricación de la Goma Espuma, los Colchones y Colchonetas.

Tico, C.A. cuenta con un total de quince (15) empleados distribuidos en la Gerencia y sus diferentes Departamentos, como con Administración, Producción y Ventas (cuadro N° 6), a los cuales se les aplicó un Análisis de Gestión Administrativa para conocer como llevan a cabo el proceso productivo y como manejan los sistemas administrativos dentro de las distintas áreas de la empresa, en el que se determinó que existen deficiencias significativamente importantes desde la Gerencia hasta los niveles operativos de ella. A continuación, como parte del estudio general de la empresa, presentamos su estructura organizativa:

**Cuadro N°6 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TICO, C.A.**



**Fuente: Fábrica Tico, C.A.**

#### **4.1.2. Resultado del Examen de los Controles Internos**

En esta segunda etapa de la aplicación del Análisis de Gestión Administrativa, considerando los aspectos fundamentales que conforman los Controles Internos de cualquier organización determinamos que en Tico, C.A no existe Control Interno definido, es decir, en la empresa no existen políticas, normas ni procedimientos, medidas adoptadas ni métodos coordinados, no se hace uso de la estructura organizativa ni aplican políticas para la selección del personal, que puedan ser objetos de un examen de

verificación, mucho menos, puede existir una comparación entre lo que debería ser y lo que en realidad se está haciendo, por lo tanto, no fue necesario realizar un Examen de Controles Internos dentro de la organización, puesto que no hay ningún control que examinar.

Sin embargo, después de haber aplicado la metodología del Examen de los Controles Interno, es posible señalar con mucha precisión cuales son las áreas que presentan dificultades:

**a) En los Aspectos Organizativos:**

- El diseño de la estructura orgánica no se adapta a la empresa.
- Funciones mal concebidas o inapropiadas.
- Inoperante descripción de cargos.
- Inapropiada distribución de funciones.

**b) En la Alta Administración:**

- Inexistencia de políticas.
- Deficiente interpretación de las políticas.
- Falta de conocimiento de la ciencia administrativa.
- Falta de identificación y descripción de los objetivos.

**c) Área del Personal:**

- Ausencia de políticas para la selección del personal.
- Inadecuada selección del personal.
- Falta de procedimientos estrictos para el desempeño de labores.

- Falta de programas de entrenamiento.
- Inexistencia de políticas de relaciones humanas.
- Poco personal en algunas áreas o exceso del mismo en otras.

**d) En Cuanto a la Información:**

- Ausencia de políticas de información.
- Información verbal, no aceptable.
- Defectuoso sistema de comunicación.
- Inadecuada información para la coordinación de realización de tareas.
- Falta de información cruzada entre todos los niveles de la empresa.

**e) Área de Producción:**

- Falta de políticas de producción.
- Inexistencia de una estructura organizativa propia del área.
- Ausencia de diagramas de flujos de las operaciones.

**4.1.3. Resultados del Examen Profundo**

Una vez aplicados el Examen Preliminar y de Controles Internos en Tico, C.A, se da paso a la tercera y última etapa de Análisis de Gestión Administrativa, para ello fue fundamental la identificación de las deficiencias que existen en las áreas operativas de la empresa.

De los exámenes anteriores se determinó que desde la Gerencia hasta los niveles operativos presentan fallas en su proceso administrativo trayendo como consecuencia desorden en el trabajo realizado en cada una de las

áreas de la empresa. Estas deficiencias se deben principalmente a dos factores; el primero, la inexistencia de políticas de organización y, en segundo, la falta de documentación de las actividades que deben llevarse a cabo durante el proceso productivo.

#### **4.2. Presentación y Análisis de los Resultados**

Los resultados que se anexaran a continuación están tomados y analizados a partir de los cuestionarios que se aplicaron a los empleados de los distintos departamentos de Tico, C.A; mismos que fueron expresados porcentualmente y representados en los siguientes gráficos:

**Gráfico N° 1 Conocimiento del área a la que pertenece**



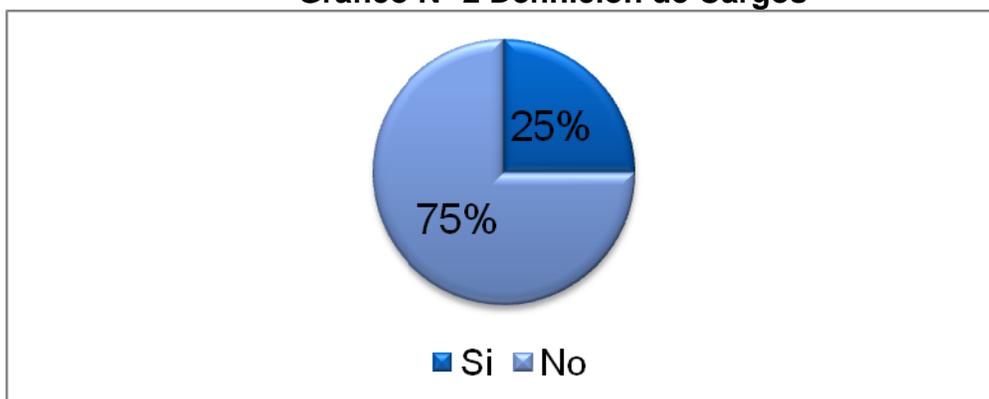
**Fuente: Elaboración de los Investigadores.**

El gráfico N°1 muestra que los empleados de Tico, C.A, identifican el área de operación en el cual llevan a cabo sus tareas. Recordando el esquema organizativo con el que cuenta la empresa se pueden reconocer las siguientes Áreas y/o Departamentos: Gerencia y los Departamentos de Administración, Producción y Ventas. Es de suma importancia que los empleados identifiquen su área de trabajo, sin embargo, en las

observaciones y conversaciones que se mantuvieron con cada uno de ellos, se observó que a pesar de conocer el Departamento en el cual operan no están en capacidad de definir sus cargos ni las funciones que deben ejecutar durante el proceso productivo.

En vista de esta situación, indagamos acerca de cuáles podrían ser las causas que lo originaran, para ello hicimos uso del esquema organizativo y de la participación en el proceso productivo, a lo que se puede decir que los Departamentos no cuentan con organigramas internos que reflejen las tareas y responsabilidades, lo que ocasiona desorden en el personal y por supuesto en el trabajo que estos realizan; siendo el Departamento de Producción el más afectado, pues es allí donde se concentra el trabajo de esta organización que es la fabricación de Goma Espuma, Colchones y Colchonetas, por ende, es donde existe mayor cantidad de empleados, por lo que es necesario hacer una reestructuración del Área y/o Departamento de Producción, de tal forma que puedan definirse los cargos que lo conforman con sus respectivas tareas y responsabilidades.

**Grafico N° 2 Definición de Cargos**



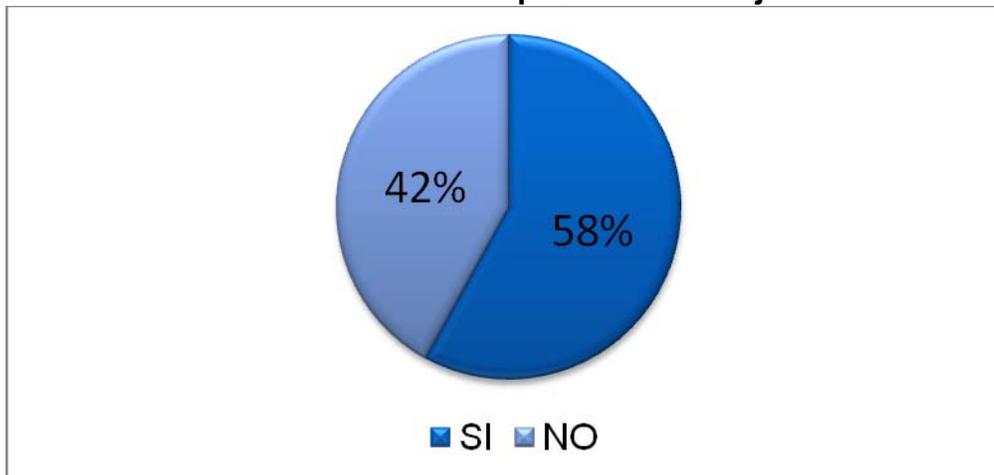
**Fuente: Elaboración de los Investigadores**

De acuerdo a los datos expresados en el grafico N° 2 se observa que existe un margen de diferencia significativamente importante, pues un 25% de los trabajadores asegura tener claramente definido su cargo dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Por medio de las distintas herramientas utilizadas para recabar información, pudimos observar que los empleados que aseguran tener sus cargos claramente definidos son aquellos que pertenecen a la Gerencia y su unidad de staff (Secretaría), el Departamento de Administración y el Supervisor General de Operaciones. Lo que quiere decir, que el restante 75% de los encuestados que desconoce la descripción de sus cargos, son aquellos que pertenecen a los Departamentos de Producción (a pesar de ser este el corazón de la empresa) y Ventas.

Se asume que la desorganización en la que se encuentran los Departamentos de Producción y Ventas se debe a la falta de documentación de las tareas en un Manual que describa los cargos con sus respectivas actividades y responsabilidades. Por lo que concluimos que al existir dicho Manual los trabajadores ejercerán sus labores de una manera organizada, contribuyendo al mejoramiento continuo de las operaciones y maximizando sus grados de eficiencia.

**Grafico N° 3 Habilidades y destrezas que necesitan para ejecutar las tareas de su puesto de trabajo**



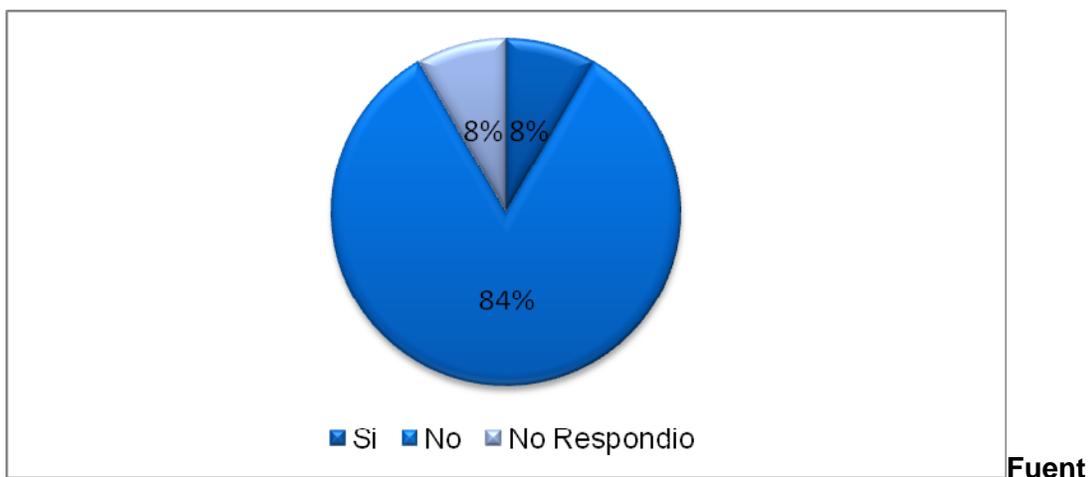
**Fuente: Elaboración de los Investigadores**

En este caso, el grafico N° 3 nos muestra si los empleados de los distintos Departamentos tienen idea de las competencias que necesitan para llevar a cabo sus funciones dentro de su puesto de trabajo.

Un 58% de los empleados saben qué necesitan para poder realizar su trabajo, tal es el caso del Gerente, la Administradora, la Secretaria, el Supervisor General de Operaciones, el encargado de Ventas, es decir, el personal del Área Administrativa que cuenta con un grado de instrucción académica y que generalmente están capacitados para tomar el control sobre cualquier situación que pueda suscitarse, ya que éstos cuentan con varios años de experiencia dentro de la empresa, lo que resulta ventajoso tanto para ellos como para la misma empresa. A pesar del estado de desorganización en el que se encuentra el Área de Producción, en casos puntuales como el de la costurera, el chofer y su ayudante, ellos también identifican cuales son las competencias que demanda su cargo dentro de la organización.

Sin embargo, un 42% de la población, no tienen idea de las habilidades que demanda su puesto de trabajo, esto se debe a varios factores dentro de los cuales destaca, principalmente, la inexistencia de cargos claramente definidos con la descripción de cada una de las actividades que deben ejecutarse, las competencias que demanda cada cargo, la falta de organización y el mal uso que se hace de la estructura organizativa. Este porcentaje de trabajadores desempeñan cargos generalmente en el Área de Producción y debemos agregar que éstos en su totalidad no cuentan con ningún grado de instrucción académica

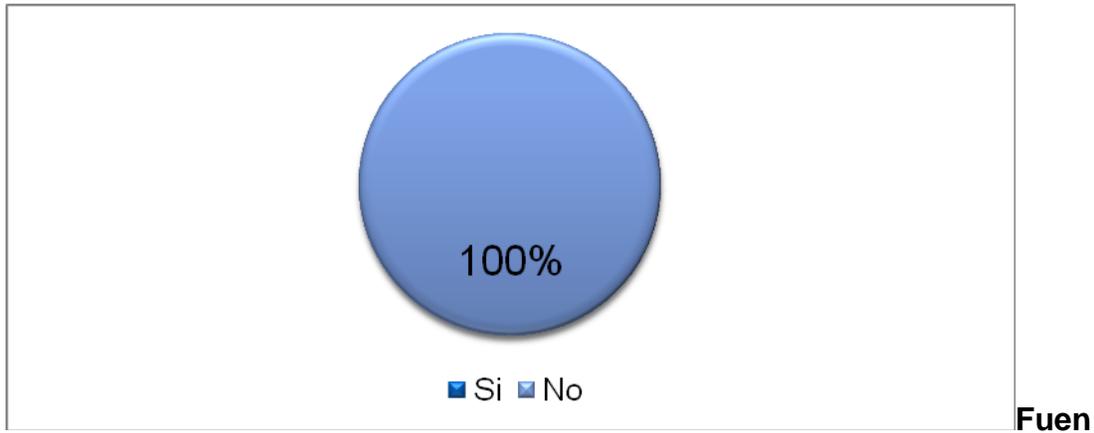
**Grafico N°4 Existencia de un Manual que le indique cuales son las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo**



**e: Elaboración de los Investigadores.**

El grafico N° 4 muestra que un 8% del total de la población asegura saber la existencia de Manuales Operativos, mientras que otro 8% dejo en blanco el ítems del cuestionario, el restante y significativo 84% de total de la población asegura que no existe en la empresa Manuales de ningún tipo, y que a ésta causa de debe el grado de desorden en el que se encuentran los Departamentos, principalmente el de Producción.

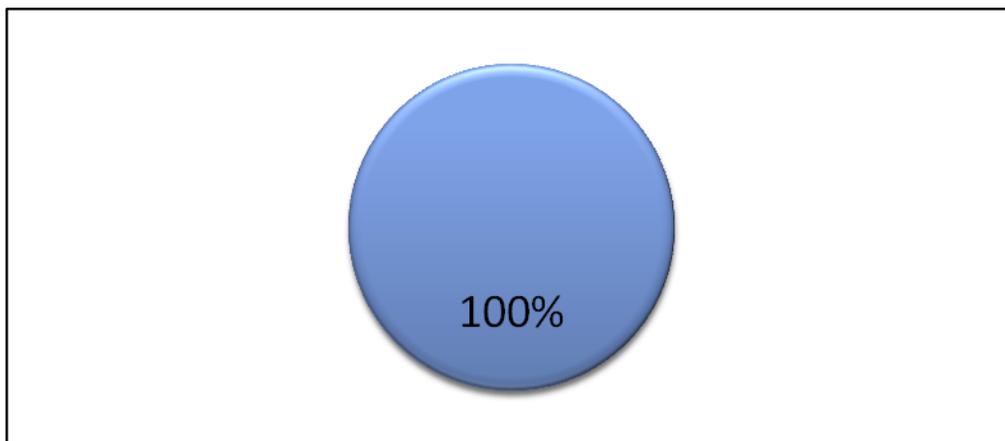
**Grafico N° 5 Existencia de un Manual en la empresa que indique las actividades que deben ejecutarse en los puestos de trabajo**



**te: Elaboración de los Investigadores**

El grafico N° 5 muestra que el 100% de los encuestados está de acuerdo en que, efectivamente, la empresa requiere de Manuales que permitan orientar e informar al personal en las actividades que deben llevarse a cabo en los puestos de trabajo.

**Grafico N° 6 Contenido del Manual**



**Fuente: Elaboración de los Investigadores**

Cuando al personal se le preguntó sobre lo que debía contener tal manual, estos fueron muy precisos en la descripción de cargos, pues, para ellos es estrictamente necesario contar con un Manual que les permita definir las actividades y responsabilidades, es decir, especificar cada una de las funciones; ellos creen, que si definen cada uno de los cargos, y en cada uno de estos existen responsables únicos de esas tareas se optimiza el tiempo y los recursos, de manera que los lleve a trabajar con orden y por ende, lograr la eficiencia y eficacia que tanto se quiere.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE UN MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES PARA TICO, C.A., CUMANÁ, ESTADO SUCRE**



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
TICO, C.A.  
CUMANA, ESTADO SUCRE.



Marzo 2013

# *MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES*

## *TICO, C.A.*

CUMANA, MARZO 2013.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

Fabiana Bárcenas  
Ramón Baduy

MSc. Cándida Cabello Díaz

Sr. Riad Jraige,  
Presidente.

	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES</b>  <b>TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>INDICE</b>	<b>2/50</b>
INTRODUCCION OBJETIVOS JUSTIFICACIÓN ALCANCE TICO, C.A. <ul style="list-style-type: none"> <li>• OBJETIVOS</li> <li>• MISION</li> <li>• VISION</li> </ul> ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA DESCRIPCION DE ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> <li>• JUNTA DIRECTIVA</li> <li>• GERENCIA GENERAL</li> <li>• DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION</li> <li>• DEPARTAMENTO DE PRODUCCION</li> <li>• UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTOS DE VENTAS</li> </ul>		3 4 5 6  7 7 7  8  9 11 16 21 46
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.

	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES</b>  <b>TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>INTRODUCCION</b>	<b>3/50</b>
<p>Se trata de un Manual Integral de Actividades que está dirigido a todo el personal de Tico, C.A, y que contiene aspectos fundamentales en cuanto a la actividad objeto de esta organización, como es la fabricación de Goma Espuma, Colchones y Colchonetas. Su elaboración está basada enmarcando los elementos del proceso administrativo, fundamentalmente, las normas y principios de Organización, estructura organizacional, relaciones, responsabilidades y funciones de las áreas operativas de Tico, C.A., entre otros aspectos.</p> <p>Este Manual Integral de Actividades, como su nombre lo indica, describe de manera sistemática y organizada todos los aspectos que involucran el correcto desenvolvimiento de las actividades de la fábrica, para que esta alcance su máximo potencial, y logre sostenerse y sustentarse en los mercados nacionales.</p> <p>Finalmente, el objetivo fundamental de este Manual es proveer de información relevante de la empresa y de sus funciones a todo el personal de Tico, C.A, pues, en un mundo tan competitivo y cambiante, como en el que vivimos actualmente, es indispensable que todos los factores que hacen vida en las organizaciones unifiquen criterios y esfuerzos para lograr eficaz y eficientemente los objetivos planteados por la Alta Gerencia.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.

	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES</b> <b>TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>4/50</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar las actividades y responsabilidades de la Gerencia y su unidad de Staff (secretaría) y, los Departamentos de Administración y Ventas.</li> <li>• Proporcionarle al personal de Tico, C.A. una nueva estructura organizativa.</li> <li>• Enumerar cada una de las tareas, funciones, actividades y responsabilidades de los puestos de trabajo contenidos en la estructura organizativa.</li> <li>• Describir los procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Producción, tanto en la producción de Goma Espuma como en el Área de Colchonería.</li> <li>• Establecer los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los cargos de Tico, C.A.</li> <li>• Facilitar la gestión de control.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.

	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	<b>5/50</b>
<p>La propuesta de diseñar este Manual Integral de Actividades nace como respuesta a las inquietudes de los empleados de Tico, C.A. ya que en la empresa no existe ningún medio para documentar y comunicar los procedimientos que deben llevarse a cabo en el proceso de elaboración de la Goma Espuma, los Colchones y Colchonetas.</p> <p>La importancia de implementar un Manual como este en Tico, C.A. parte principalmente de dos vertientes, la primera, porque viene a dotar a la empresa de una herramienta moderna, de fácil acceso, que va a permitirle al personal de los diferentes departamentos mantenerse informados con respectos a los cambios que puedan suscitarse en aspectos como producción, políticas, normas, procedimientos, y, además, servirles de brújula en cuanto al papel individual e importancia que cada uno tiene dentro de la estructura. En segundo plano, porque la Gerencia mantendrá un constante monitoreo sobre las actividades que se están ejecutando en cada uno de los niveles jerárquicos de la estructura, por lo que ésta mantendrá un constante control sobre las actividades, lo que va permitirle corregir y/o mejorar las deficiencias que pudieran detectarse a tiempo.</p> <p>Para diseñar el Manual Integral de Actividades fue necesario hacer una reestructuración organizacional, lo que va abrir paso a una sinceración de cargos que permitirá definir el tipo de personal especializado que se requiere, para hacer el proceso productivo más eficiente, hacerse más competitivo y perdurar en el tiempo y en los mercados.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige, Presidente.</p>
	<p><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p><b>Marzo 2013</b></p>	<p><b>ALCANCE</b></p>	<p><b>6/50</b></p>
<p>El alcance de este Manual Integral de Actividades está dirigido a todo el personal que labora en Tico, C.A., y a todo aquel trabajador que ingrese a la empresa.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

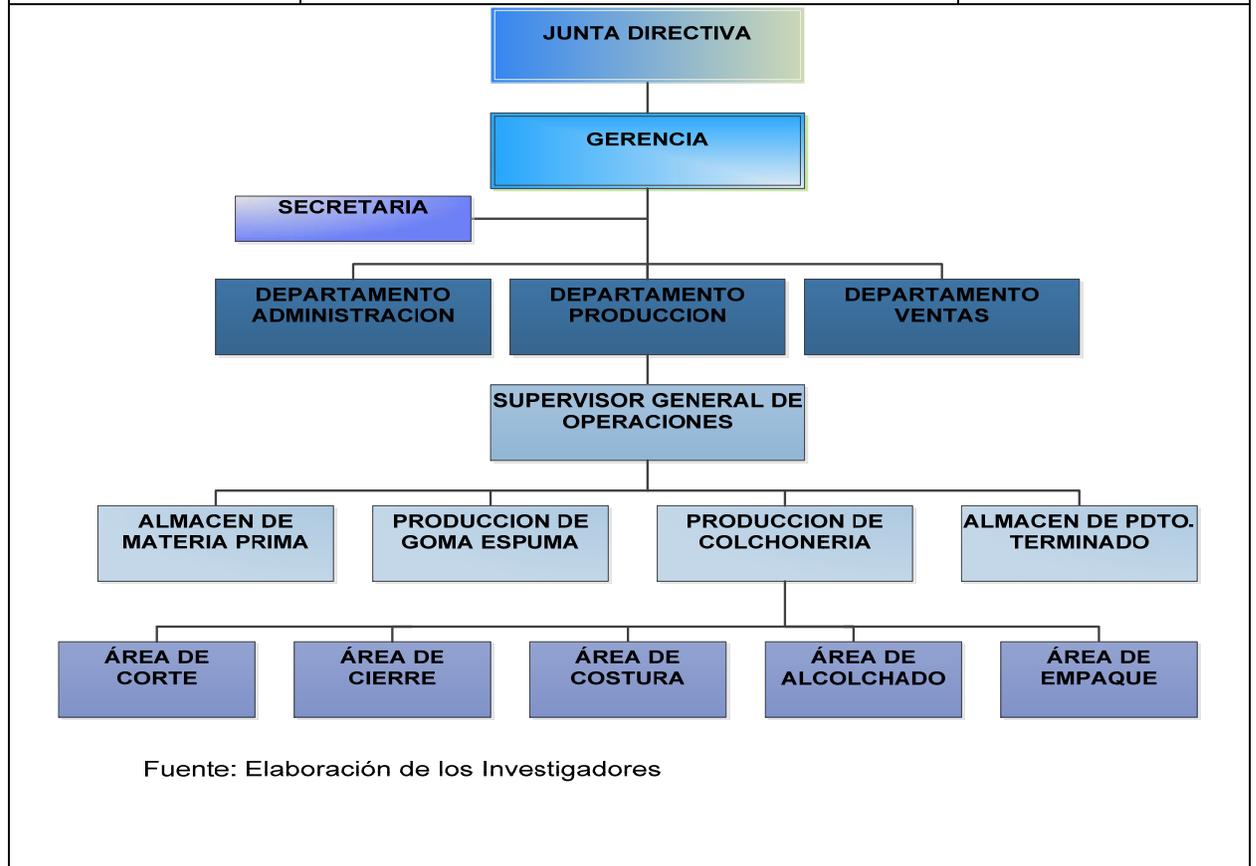
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
---------------------------------	---------------------------	---------------------------------

	<p align="center"><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES</b> <b>TICO, C.A.</b></p>	
<p align="center"><b>Marzo 2013</b></p>	<p align="center"><b>TICO, C.A.</b></p>	<p align="center"><b>7/50</b></p>
<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacer los mercados a través de mejoras continuas en calidad, servicios y productividad.</li> <li>✓ Reducir los costos operativos para brindar al mercado los mejores precios.</li> <li>✓ Utilizar tecnologías avanzadas en todos los procesos, productos y servicios.</li> <li>✓ Liderizar el mercado regional y nacional en la elaboración y distribución de colchones y colchonetas.</li> </ul> <p><b>MISION</b></p> <p>Tico, C.A es una empresa familiar, dedicada a la producción de Goma Espuma principalmente y, elaboración y distribución de Colchones y Colchonetas de bajo y mediano costo para satisfacer las necesidades de las familias de la región oriental del país.</p> <p><b>VISION</b></p> <p>Tico, C.A pretende ser la empresa líder en la fabricación de Goma Espuma, elaboración, comercialización y distribución de Colchones y Colchonetas a nivel regional y nacional, mediante la innovación que se manifiesta en la incorporación de nuevos productos.</p>		
<p align="center"><b>Elaborado por:</b></p>	<p align="center"><b>Revisado por:</b></p>	<p align="center"><b>Aprobado por:</b></p>

Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
---------------------------------	---------------------------	---------------------------------

	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
---	--	---

<b>Marzo 2013</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA</b>	<b>8/50</b>
-------------------	--	-------------



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
-----------------------	----------------------	----------------------

Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
---------------------------------	---------------------------	---------------------------------

	<p align="center"><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p align="center"><b>Marzo 2013</b></p>	<p align="center"><b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b></p>	<p align="center"><b>9/50</b></p>
<p><b>JUNTA DIRECTIVA:</b></p> <p>Dirige y controla el total de las operaciones de la empresa.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las normas, políticas y procedimientos básicos de la empresa.</li> <li>• Brindar seguridad y estabilidad a los clientes, tanto internos como externos.</li> <li>• Procurar que la organización se comprometa con el entorno, el presente y el futuro.</li> <li>• Designar funcionarios superiores (gerente) y los ejecutivos de la gestión administrativa.</li> <li>• Elegir al presidente y demás funcionarios, con sus respectivas actividades y remuneraciones.</li> </ul> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.</li> <li>• Amplios conocimientos en el mercado colchonero.</li> <li>• Habilidad para gerenciar.</li> </ul>		
<p align="center"><b>Elaborado por:</b></p>	<p align="center"><b>Revisado por:</b></p>	<p align="center"><b>Aprobado por:</b></p>

<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige, Presidente.</p>
	<p><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p><b>Marzo 2013</b></p>	<p><b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>10/50</b></p>
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Administración ( o carrera a fin)</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el bienestar del Recurso humano.</li> <li>• Atender todo lo concerniente a Materiales y equipos.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige, Presidente.</p>
	<p><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p><b>Marzo 2013</b></p>	<p><b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>11/50</b></p>
<p><b>Unidad Administrativa: Gerencia General.</b></p> <p><b>Cargo: Gerente.</b></p> <p><b>Supervisor Inmediato: Junta Directiva.</b></p> <p><b>Supervisa a: Departamentos de Administración, Producción y Ventas.</b></p> <p><b>Descripción del Cargo:</b></p> <p>Constituye la máxima autoridad de la sociedad y tiene los más amplios poderes para administrar la compañía, ejerce su representación legal frente a cualquier persona natural o jurídica que éste de derecho público o privado. Ordenar las convocatorias a las asambleas de accionistas y fijar las fechas en que han de celebrarse; comprar, vender o arrendar bienes muebles o inmuebles, sean o no de la compañía; solicitar y contratar préstamos para la compañía con personas naturales o entidades bancarias, hipotecarias o financieras domiciliadas o no en el país, otorgando las garantías necesarias sin limitación alguna; emitir, aceptar, librar, endosar y descontar letras de cambio, pagarés, cheques y otros efectos mercantiles; abrir, movilizar y cerrar cuentas bancarias; nombrar administradores, contadores, personal calificado, empleados u obreros; fijar los gastos de compañía, sueldos o asignaciones; entre otras.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige, Presidente.</p>
	<p><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p><b>Marzo 2013</b></p>	<p><b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>12/50</b></p>
<p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la empresa.</li> <li>• Planificar los objetivos generales y específicos a corto y mediano plazo.</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de las actividades de todos los departamentos.</li> <li>• Tomar las decisiones relevantes.</li> <li>• Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado para detectar desviaciones.</li> <li>• Decidir con respecto a seleccionar, contratar, capacitar y ubicar al personal adecuado para cada cargo.</li> </ul> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comunicar.</li> <li>• Emprendedor/ proactivo.</li> <li>• Integridad ética y moral.</li> <li>• Capacidad para asumir responsabilidades y tomar decisiones.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige, Presidente.</p>
	<p><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p><b>Marzo 2013</b></p>	<p><b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>13/50</b></p>
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Administración (o carrera afín).</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el bienestar Recurso humano.</li> <li>• Velar por el mantenimiento de maquinarias.</li> <li>• Comprar Insumos de materia prima y materiales.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige, Presidente.</p>
	<p><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p><b>Marzo 2013</b></p>	<p><b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>14/50</b></p>
<p><b>Unidad Administrativa: Gerencia General.</b></p> <p><b>Cargo: Secretaría.</b></p> <p><b>Supervisor inmediato: Gerente General.</b></p> <p><b>Descripción del Cargo:</b></p> <p>Este puesto de trabajo dentro de la organización es fundamental y de gran importancia, ya que esta actúa como gestora del tiempo del directivo con el que colabora, para que éste no deba preocuparse más que en la toma de decisiones que beneficien el progreso de la compañía.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de documentos.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas.</li> <li>• Atender visitas.</li> <li>• Archivar documentos.</li> <li>• Realizar cálculos básicos.</li> <li>• Mantener las agendas telefónicas, de dirección y de reuniones actualizadas.</li> </ul>		

- Redactar informes.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>15/50</b>

**Habilidades y Destrezas:**

- Conocimientos en cálculos básicos.
- Habilidad en redacción de informes.
- Manejo de sistemas informáticos.
- Capacidad de atención al público.
- Conocimientos básicos en el manejo de oficina.
- Dinámica.
- Proactiva.
- Organizada.

**Requisitos:**

- Experiencia mínima de 4 años en cargos similares.
- Buena presencia.

**Responsabilidades:**

Informar a la Gerencia General en todo lo relacionado con sus actividades.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.

	<p align="center"><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p align="center"><b>Marzo 2013</b></p>	<p align="center"><b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b></p>	<p align="center"><b>16/50</b></p>
<p><b>Departamento: Administración.</b></p> <p><b>Cargo: Administrador (a).</b></p> <p><b>Supervisor Inmediato: Gerencia General.</b></p> <p><b>Descripción del Cargo:</b></p> <p>Este es el departamento que carga con la mayor responsabilidad de la empresa, ya que vela por el cumplimiento de todas las actividades previamente establecidas para cada área operativa.</p> <p>El área administrativa ejerce cierto control sobre las demás áreas o departamentos, especialmente con el área de producción, ya que supervisa coordina y regula los procedimientos que este departamento realiza, controlando los costos y los gastos que acarrea el proceso productivo objeto de esta organización.</p>		
<p align="center"><b>Elaborado por:</b></p>	<p align="center"><b>Revisado por:</b></p>	<p align="center"><b>Aprobado por:</b></p>
<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige, Presidente.</p>

	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>17/50</b>
<p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manejo de Cuentas por Cobrar:</b> el Administrador (a), de acuerdo a las políticas de cobranza de la empresa, debe fijar plazos para el cobro de ventas que se realizaron a crédito. Una vez cobradas estas cuentas, se procede a enterarlas al sistema.</li> <li>• <b>Manejo Cuentas por Pagar:</b> estas cuentas generalmente se adquieren con los proveedores de materia prima e insumos, por lo que es indispensable que el Administrador (a) tenga claras los lapsos de pagos, siguiendo las políticas de la empresa.</li> <li>• <b>Comunicación con Clientes y Proveedores:</b> es muy importante que la empresa mantenga buenas relaciones con sus clientes y proveedores, por lo tanto, el encargado del área administrativa debe estar en constante comunicación con estos, bien sea para el pedido de materiales, materia prima, cancelaciones, cobranzas, entre otras.</li> <li>• <b>Tramitación con Entidades Públicas:</b> dentro de las funciones del Administrador de la empresa está la de llevar al día todos los tramites relacionados con el SENIAT, Alcaldía, Seguro Social, Fondo de Ahorro habitacional, el INCES, y todos aquellos organismos que exija la ley.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige,

		Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>18/50</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaboración y pago de nominas:</b> la nomina de pago es un documento que contiene todos los datos relacionados con la jornada de trabajo de cada uno de los empleados, esto incluye el cálculo de los salarios, la cantidad de días efectivamente trabajados, las deducciones, retenciones y asignaciones que se le realiza al patrono y a cada unos de los trabajadores; posteriormente éste procede a elaborar los cheques y recibos de pago.</li> <li>• <b>Registro de ventas efectuadas y por facturar:</b> dentro de las actividades del Administrador (a) está la de enterar al sistema todas aquellas facturas de ventas y compras que se realicen.</li> <li>• <b>Organización de carpetas con información contable:</b> por ser Tico, C.A., una empresa muy pequeña, la contabilidad se elabora en una oficina contable independiente, por lo que el Administrador (a) debe organizar en carpetas todas las facturas de compra y venta para ser enviadas a la oficina contable.</li> <li>• <b>Planificar y coordinar recursos económicos y materiales:</b> como parte del proceso de planificación, el administrador planifica la compra de insumos y materia prima dependiendo de los recursos económicos con lo que se disponga. Para que este proceso se lleve a cabo, es indispensable que el Supervisor General de Operaciones informe a éste departamento qué hace falta en el almacén de materiales y materia prima. Posteriormente esta información se pasa a la Gerencia General para realizar las compras.</li> </ul>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>19/50</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Administración de Caja Chica:</b> la caja chica de la empresa es un pequeño fondo que se utiliza para los gastos diarios de la empresa. Es fundamental que el responsable de este fondo concilie todas las facturas para su posterior reposición.</li> <li>• <b>Pago de Impuestos:</b> como parte de las actividades básicas de una empresa los impuestos forman parte esencial, como son el cálculo y pago del IVA al SENIAT, los impuestos municipales a la alcaldía, y todos aquellos tributos parafiscales.</li> </ul>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>20/50</b>
<p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar.</li> <li>• Amplios conocimientos de sistemas informáticos.</li> <li>• Manejo del programa office.</li> <li>• Proactivo (a).</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Amplios conocimientos en área contable y financiera.</li> </ul> <p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 3 años.</li> <li>• Licenciado (a). en Contaduría Pública.</li> <li>• Buena presencia.</li> </ul>		

**Responsabilidades:**

- Del manejo de las finanzas de la empresa.
- Del pago a proveedores y cobro a clientes.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>21/50</b>

**Departamento: Producción.**

Es considerado como el corazón de la empresa, pues es donde se lleva a cabo el proceso de producción. En otras palabras, es donde se transforma la materia prima y/o materiales hasta obtener el producto final, en este caso, la Goma Espuma, los Colchones y las Colchonetas.

**Cargo: Supervisor General de Operaciones.**

**Supervisor inmediato: Gerente General.**

**Supervisa a: Almacén de Materia Prima, Almacén de Producto Terminado, Producción de Goma Espuma y Producción de Colchones.**

**Descripción del Cargo:**

El ocupante de este cargo es responsable de dirigir y evaluar el trabajo que hacen cada uno de los trabajadores que forman parte del Departamento de Producción. Conoce a todos sus trabajadores, lo que lo convierte en un elemento clave dentro de la organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de las buenas actitudes por parte de los trabajadores.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>22/50</b>

**Actividades:**

- Coordinar y controlar las actividades del proceso de producción.
- Verificar las condiciones de trabajo.
- Controlar las cantidades que se deben manejar en la producción.
- Supervisar el proceso de producción.
- Cerciorarse del cumplimiento de los procedimientos básicos de operación y las técnicas de fabricación.
- Procurar el entrenamiento, capacitación y actualización de sus subordinados.
- Controlar las entradas y salidas de materiales y productos terminados de sus respectivos almacenes.
- Aplicar las normas de higiene y seguridad industrial en las áreas de producción.
- Hacer inventarios periódicamente de los almacenes de materia prima y productos terminados.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.

	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>23/50</b>
<p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer ampliamente el proceso de fabricación de la Goma Espuma, Colchones y Colchonetas.</li> <li>• Estar al día con las normativas que rigen aspectos como higiene y seguridad industrial, condiciones y medio ambiente de trabajo, entre otras.</li> <li>• Proactivo.</li> <li>• Planificador.</li> <li>• Líder.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul> <p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 5 años.</li> <li>• Conocimientos básicos en las áreas de electricidad y mecánica.</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de maquinarias.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige, Presidente.</p>
	<p><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p><b>Marzo 2013</b></p>	<p><b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>24/50</b></p>
<p><b>Unidad Administrativa: Producción.</b></p> <p><b>Área: Almacén de Materia Prima.</b></p> <p><b>Cargo: Almacenista de Materia Prima.</b></p> <p><b>Supervisor Inmediato: Supervisor General de Operaciones.</b></p> <p><b>Descripción del Cargo:</b></p> <p>Atender los requerimientos de las unidades de producción (Goma espuma y colchonería) en cuanto al suministro de materia prima, materiales, repuestos, equipos y otros rubros que se encuentran en el almacén, recibiendo, clasificando, codificando, despachando e inventariando para satisfacer las necesidades de dichas unidades.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la entrada y salida de materia prima y/o materiales.</li> <li>• Clasificar y codificar la mercancía que ingresa al almacén.</li> <li>• Elaborar guías de despacho y órdenes de entrega.</li> <li>• Guardia y custodia de los materiales y/o materia prima.</li> <li>• Realizar informe acerca del stock de la mercancía.</li> </ul>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>25/50</b>
<p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizado.</li> <li>• Responsable.</li> <li>• Puntual.</li> </ul> <p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 1 año.</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas y Salidas de materia prima e insumos que se encuentren en el almacén.</li> </ul>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>26/50</b>
<p><b>Unidad administrativa: Producción.</b></p> <p><b>Área: Almacén de Productos Terminados.</b></p> <p><b>Cargo: Almacenista de Productos Terminados.</b></p> <p><b>Supervisor Inmediato: Supervisor General de Operaciones.</b></p> <p><b>Descripción del Cargo:</b></p> <p>Presta servicios principalmente al Departamento de Ventas, guardando y controlando las existencias hasta el momento de despachar los Colchones y Colchonetas a los clientes.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardia y custodia del producto terminado (Colchones y Colchonetas).</li> <li>• Revisar la factura de compra antes de despachar la mercancía.</li> <li>• Clasificar el producto terminado.</li> </ul>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>27/50</b>
<p><b>Habilidades y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>• Cálculos básicos.</li> </ul> <p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima 1 año.</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con los Colchones y Colchonetas que se encuentran en el almacén.</li> </ul>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>28/50</b>
<p><b>Unidad administrativa: Producción.</b></p> <p><b>Área: Producción de Goma Espuma.</b></p> <p><b>Descripción del área a de Producción de Goma Espuma:</b></p> <p>En esta dependencia del Departamento de Producción se fabrica la Goma Espuma, que es parte del objeto principal de esta empresa. Con esta fase se da inicio al proceso productivo de la fábrica, pues, este es el material principal para la fabricación de los productos terminados.</p> <p>La Goma Espuma es un material plástico, poroso, formado por una agregación de burbujas. Se forma básicamente por la reacción química de dos compuestos, in Poliol y un isocianato, aunque su formulación necesita y admite múltiples variantes y aditivos. Esta reacción libera dióxido de carbono, gas que va formando las burbujas.</p> <p>Para la fabricación de la Goma Espuma se requieren de dos (2) personas en el cargo de operador.</p>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>29/50</b>
<p>Atendiendo a su razón de ser, Tico, C.A. ofrece una gama de productos que permiten satisfacer las necesidades particulares de sus consumidores, por lo que, dependiendo del producto que se vaya a fabricar, cambian las especificaciones de la producción, en este caso Goma Espuma, existiendo de este rubro tres tipos:</p> <p><b>Goma Espuma Azul:</b> esta es de muy buena calidad y por ende más costoso, se usa para los colchones de resorte y tiene una densidad de 22 kilogramos.</p> <p><b>Goma Espuma Amarilla:</b> utilizada para los colchones únicamente de Goma Espuma, sigue siendo de muy buena calidad a pesar de tener un menor costo. Esta tiene una densidad de 16 kilogramos.</p> <p><b>Goma Espuma Blanca:</b> esta se utiliza en la elaboración de las colchonetas y tiene una densidad de 14 kilogramos, es la menos costosa de todas las Goma Espuma, a pesar de estar destinada a la elaboración del producto más económico, es de buena calidad.</p>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>30/50</b>
<p><b>Unidad administrativa: Departamento de Producción.</b></p> <p><b>Cargo: Operador.</b></p> <p><b>Supervisor Inmediato: Supervisor General de Operaciones.</b></p> <p><b>Descripción del cargo:</b></p> <p>El ocupante de este cargo es el principal responsable de la producción y del mantenimiento básico de los equipos y maquinarias. Debe además, poseer todos los conocimientos técnicos de las operaciones que se realizan en esta área.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de equipos y maquinarias.</li> <li>• Supervisar los procedimientos de la producción.</li> <li>• Realizar cálculos.</li> <li>• Pesar cuidadosamente los aditivos químicos que se van a utilizar.</li> <li>• Verter los químicos en la maquina procesadora.</li> </ul>		

- Sacar los moldes de la maquina con los bloques de Goma Espuma lista.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>31/50</b>

**Habilidades y Destrezas:**

- Conocimientos de cálculos básicos.
- Conocimientos de formulación y procesos químicos.
- Paciencia.
- cautela.

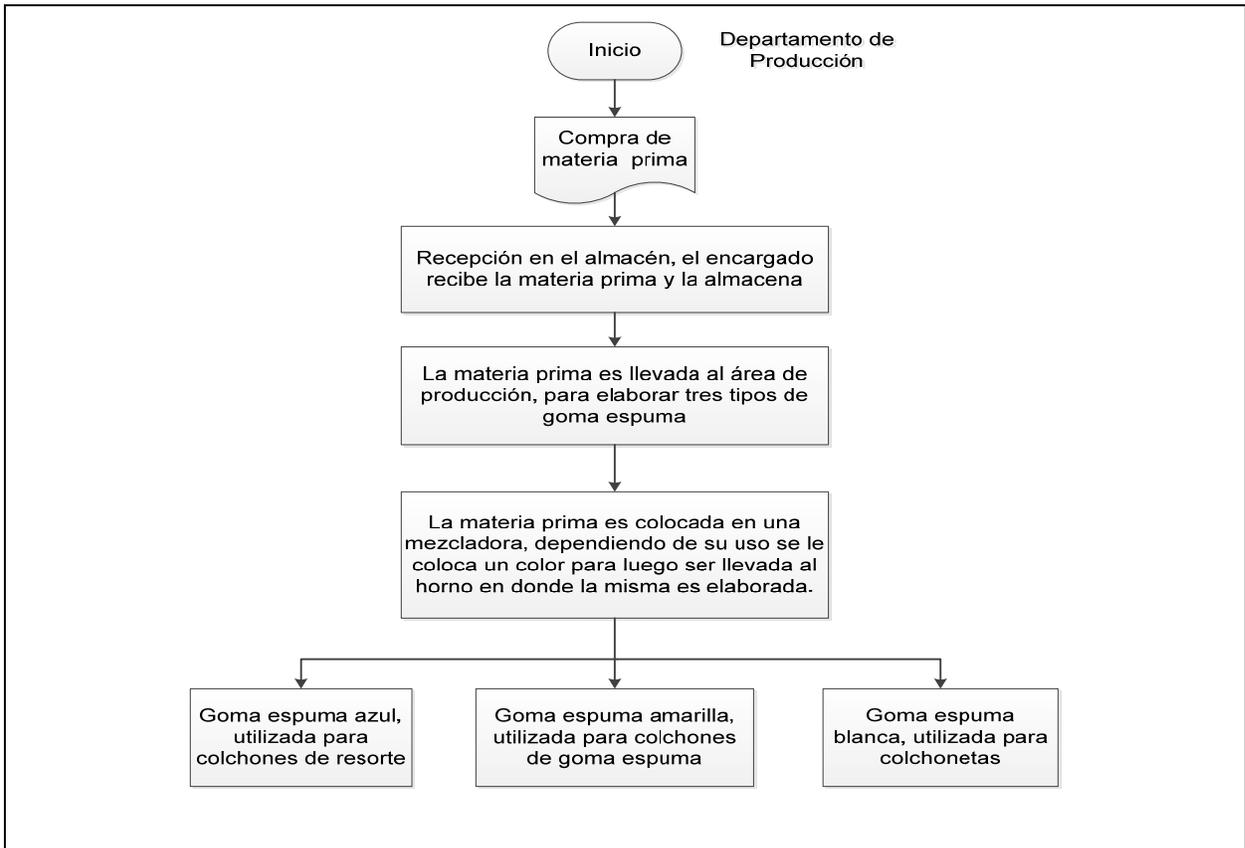
**Requisitos:**

- Experiencia mínima de 1 año.
- Conocimiento de procesos químicos.

**Responsabilidades:**

- Con el proceso de producción de Goma Espuma.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>PROCESO DE PRODUCCION DE GOMA ESPUMA</b>	<b>32/50</b>



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.

	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES</b> <b>TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>33/50</b>

**Unidad administrativa: Producción.**

**Área: Producción de Colchonería.**

**Descripción del Área:**

Con la fabricación de Colchones y Colchonetas se completa el proceso de producción, y atendiendo a su razón de ser, Tico, C.A. ofrece en el mercado tres tipos de productos, integrados por:

**Colchones de Muelles o alambres:** conocidos en el mercado como “Royal Dream”, Su núcleo consiste en una carcasa compuesta por muelles fabricados con alambre de hierro de un espesor de alrededor de dos milímetros. Estos se fijan en la parte superior e inferior a una varilla de contorno de acero. La carcasa se suele proteger mediante un manto de fibras a la que se puede añadir una plancha de espuma de poliuretano. En sus esquinas se encajan cantoneras de espuma para dotarle de mayor consistencia. Sobre ella, se colocan las tapas. La tapa está compuesta por una tela de variado material y diseño (damasco, piqué, etcétera) que se acolcha con una o varias planchas de espuma de poliuretano o, más recientemente, de látex. A la postre, la firmeza del colchón dependerá de la altura de la carcasa así como del número y densidad de planchas amortiguadoras que contenga. Las platabandas laterales también se acolchan en la misma tela y se cosen a las tapas por medio de burletes.

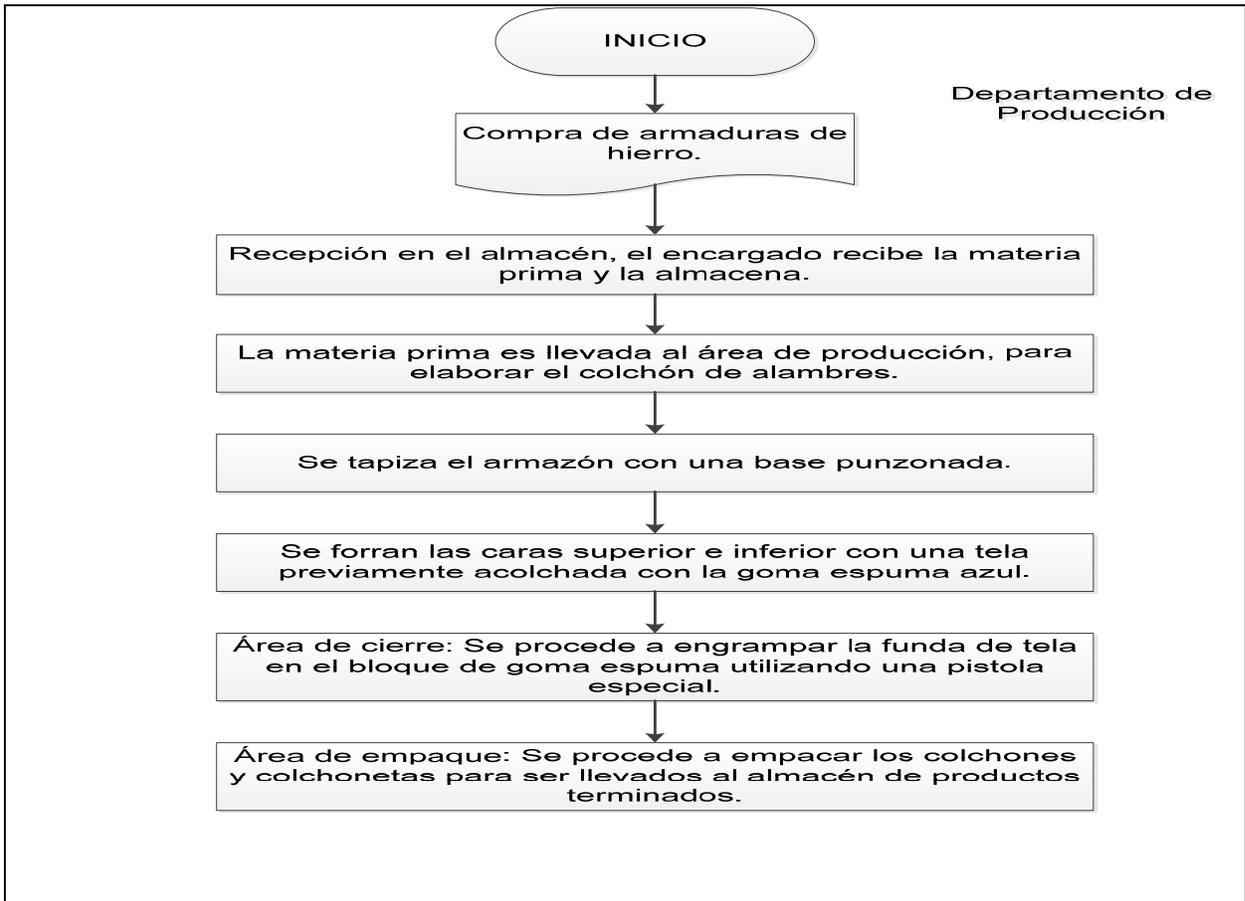
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>34/50</b>

**Colchones de Goma Espuma**, llamado “Sueño Real”, este se compone de un bloque Espuma de Poliuretano de densidad variable, que va enfundado en una tela de algodón.

**Colchonetas:** es un colchón pero con dimensiones más pequeñas (aproximadamente unos 10 cm menos que el colchón regular). Su proceso de producción es similar a la del colchón tradicional pero se utiliza una carcasa más baja y se economiza en el número de componentes utilizados.

El área de colchonería se subdivide en pequeñas áreas con el fin de organizar y hacer más fácil el proceso de producción.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<p align="center"><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>PROCESO DE PRODUCCION DE COLCHONES DE ALAMBRE</b>	<b>35/50</b>



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>PROCESO DE PRODUCCION DE COLCHONES Y COLCHONETAS</b>	<b>36/50</b>

INICIO

Área de corte: Se corta la goma espuma a la forma requerida.

Área de costura: La costurera procede a elaborar el forro que va a enfundar la goma espuma para posteriormente cocerlo.

Área de cierre: Se procede a engrampar la funda de tela en el bloque de goma espuma utilizando una pistola especial.

Área de empaque: Se procede a empacar los colchones y colchonetas para ser llevados al almacén de productos terminados.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>37/50</b>

**Unidad administrativa: Producción.**

**Área: Producción de Colchonería.**

**Sub área: Corte.**

**Cargo: Cortador.**

**Supervisor Inmediato: Supervisor General de Operaciones.**

**Descripción del Cargo:**

En esta área se corta la Goma Espuma para darle la forma requerida. Además, cortar la tela según las medidas de los colchones.

**Actividades:**

- Cortar la Goma Espuma según los estándares de los Colchones y Colchonetas.
- Cortar la tela de las fundas de los Colchones y Colchonetas según los estándares establecidos.

**Habilidades y destrezas:**

- Habilidad para maniobrar las maquinas cortadoras.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>38/50</b>

**Requisitos:**

- Experiencia mínima de 1 año.

**Responsabilidades:**

- Mantenimiento y cuidado de las maquinas cortadoras.
- Con el sub área de corte.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>39/50</b>

**Unidad administrativa: Producción.**

**Área: Producción de Colchonería.**

**Sub área: Cierre.**

**Cargo: Cerrador.**

**Descripción del Cargo:**

En esta estación se procede a engrampar la funda de tela en el bloque de Goma Espuma previamente cortada, utilizando una pistola especial.

**Actividades:**

- Armar la estructura de los Colchones y Colchonetas.
- Forrar la Goma Espuma con las Fundas de tela.

**Habilidades y destrezas:**

- Habilidad para maniobrar los instrumentos de trabajo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES</b> <b>TICO, C.A.</b>	

<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>40/50</b>
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 1 año.</li> <li>• conocimientos de mecánica y electricidad.</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con las herramientas del área.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES</b> <b>TICO, C.A.</b>	

Marzo 2013	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	41/50
<p><b>Unidad administrativa: Producción.</b></p> <p><b>Área: Producción de Colchonería.</b></p> <p><b>Sub área: Costura.</b></p> <p><b>Cargo: Costurera.</b></p> <p><b>Descripción del Cargo:</b></p> <p>Es aquí donde se elaboran los forros y fundas que van a cubrir los Colchones y las colchonetas.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar los forros y fundas de los Colchones y Colchonetas.</li> <li>• Cocer las etiquetas en las fundas.</li> </ul> <p><b>Habilidades y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplios conocimientos de corte y costura.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES</b> <b>TICO, C.A.</b>	

<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>42/50</b>
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el área de costura.</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado y mantenimiento con los instrumentos de trabajo.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES</b> <b>TICO, C.A.</b>	

Marzo 2013	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	43/50
<p><b>Unidad administrativa: Producción.</b></p> <p><b>Área: Producción de Colchonería.</b></p> <p><b>Sub área: Ensamble.</b></p> <p><b>Cargo: Ensamblador.</b></p> <p><b>Descripción del Cargo:</b></p> <p>Por esta estación solo pasan los Colchones de muelles o alambres. En esta subárea se procede primero a tapizar el armazón de hierro con la base punzonada; esta base, es como especie de tela encerada, gruesa e impermeable, distribuida por Algodonera Sucre. Luego que se tapiza el armazón, se acolcha la base punzonada con una tela previamente acolchada con Goma Espuma Azul, esta tela será la que finalmente vestirá al Colchón.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortar la tela punzonada de acuerdo a las medidas del colchon.</li> <li>• Forrar la base de hierro con la tela punzonada.</li> <li>• Preparar el acolchado de la Goma Espuma con la tela.</li> <li>• Finalmente, pasar el armanzon acolchado al area de cierre.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES</b> <b>TICO, C.A.</b>	

Marzo 2013	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	44/50
<p><b>Unidad administrativa: Producción.</b></p> <p><b>Área: Producción de Colchonería.</b></p> <p><b>Sub área: Empaque.</b></p> <p><b>Cargo: Empacador.</b></p> <p><b>Descripción del Cargo:</b></p> <p>En esta área, como su nombre lo indica, se procede a empacar los productos para llevarlos al almacén de productos terminados, para su posterior venta.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir el producto previamente cerrado.</li> <li>• Envolver el producto final en sus respectivos empaques.</li> <li>• Pasar el producto a almacén de productos terminados.</li> </ul> <p><b>Habilidades y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidadoso.</li> <li>• Detallista.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.

	<p align="center"><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p align="center"><b>Marzo 2013</b></p>	<p align="center"><b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b></p>	<p align="center"><b>45/50</b></p>
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de un año.</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traspaso de Colchones y Colchonetas empacadas a almacén de productos terminados.</li> <li>• Cuidado y mantenimiento de las herramientas empacadoras.</li> </ul>		
<p align="center"><b>Elaborado por:</b></p>	<p align="center"><b>Revisado por:</b></p>	<p align="center"><b>Aprobado por:</b></p>
<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige, Presidente.</p>

	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>46/50</b>
<p><b>Unidad administrativa: Ventas.</b></p> <p><b>Descripción de Departamento:</b></p> <p>El Departamento de Ventas dirige la distribución, las pre-ventas, entrega de la mercancía y maneja la estrategia de ventas de los productos que elabora la empresa.</p> <p><b>Cargo: Vendedor.</b></p> <p><b>Descripción del Cargo:</b></p> <p>Tiene encomendada la tarea de vender los productos que se fabrican en la empresa, así como de llevar el control de las facturas.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los clientes.</li> <li>• Ofrecerles los productos.</li> <li>• Facturar las ventas.</li> <li>• Controlar inventarios.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige. Presidente.</p>
	<p><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p><b>Marzo 2013</b></p>	<p><b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>47/50</b></p>
<p><b>Habilidades y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesto.</li> <li>• Capacidad de relacionarse con público.</li> <li>• Responsable.</li> <li>• Proactivo.</li> </ul> <p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el área de Ventas.</li> <li>• Buena Presencia.</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el dinero que entra a la caja por ventas de productos.</li> <li>• Atención eficiente a los clientes.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige, Presidente.</p>
	<p><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p><b>Marzo 2013</b></p>	<p><b>PROCESO DE VENTAS</b></p>	<p><b>48/50</b></p>
<div style="text-align: center;"> <p><b>INICIO</b></p> <p>↓</p> <p>Se realiza la factura de venta, a pedido del cliente.</p> <p>↓</p> <p>La factura es entregada al almacenista, quien aparta la mercancía del cliente.</p> <p>↓</p> <p>La mercancía apartada es montada en el camión para su despacho, el almacenista se queda con una copia de la factura para su control.</p> <p>↓</p> <p>El chofer lleva la mercancía al lugar del cliente quien recibe, y firma conforme la orden de recibo.</p> <p>↓</p> <p>El chofer entrega la factura y la orden de recibo a administración para su posterior cobro.</p> </div> <p style="text-align: right;">Departamento de Ventas</p>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>

<p>Fabiana Bárcenas Ramón Baduy</p>	<p>MSc. Cándida Cabello Díaz</p>	<p>Sr. Riad Jraige, Presidente.</p>
	<p><b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b></p>	
<p><b>Marzo 2013</b></p>	<p><b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>49/50</b></p>
<p><b>Unidad administrativa: Ventas.</b></p> <p><b>Cargo: Chofer.</b></p> <p><b>Descripción del cargo:</b></p> <p>Tiene encomendada la tarea de llevar la mercancía (colchones, colchonetas) al comprador.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargar y descargar el camión con la mercancía.</li> <li>• Conducir el camión hasta los puntos de descarga.</li> </ul> <p><b>Habilidades y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable.</li> <li>• Puntualidad.</li> <li>• Capacidad de interactuar con el cliente.</li> </ul>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.
	<b>MANUAL INTEGRAL DE ACTIVIDADES TICO, C.A.</b>	
<b>Marzo 2013</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>	<b>50/50</b>
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de conducir vehículos de carga pesada.</li> <li>• Buena presencia.</li> <li>• Papeles en regla (Licencia, Certificado Médico)</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el camión que conduce, y su entorno.</li> <li>• Con la mercancía para que la misma sea entregada en buen estado.</li> </ul>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Fabiana Bárcenas Ramón Baduy	MSc. Cándida Cabello Díaz	Sr. Riad Jraige, Presidente.

## CONCLUSIONES

Una vez practicado el Análisis de Gestión Administrativa en Tico, C.A podemos concluir que:

- La empresa no hace uso de su estructura organizativa porque está obsoleta, a pesar de ser una pequeña empresa, con los cambios que generan las nuevas tendencias, ésta ha ido evolucionando e incorporando nuevas técnicas que implican la ampliación de sus Departamentos, principalmente el de Producción, cuyos cambios no han sido reflejados en el organigrama.
- En Tico, C.A no existe ningún tipo de Manual que documente las actividades y/o procedimientos que deben llevarse a cabo durante el proceso productivo de la Goma Espuma, los Colchones y Colchonetas.
- Las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo no están definidos dentro de la estructura organizativa de la empresa.
- En cuanto al Proceso Administrativo, la Gerencia y/o Administración no Planifica, Organiza, Dirige ni Controla las operaciones de la empresa.
- La empresa no cuenta con políticas de selección del personal, por lo que no están definidas las competencias que demanda cada puesto de trabajo, lo que acarrea serios problemas al momento de ser eficaces y eficientes, pues, no solo se debe contar con el personal, sino que además, este debe ser calificado para desarrollar su trabajo.

## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones a las que hemos llegado, luego de haber practicado el Análisis de Gestión Administrativas, nos permitimos hacerle a Tico, C.A, las siguientes recomendaciones:

- Actualizar la estructura organizativa de la empresa, donde se muestren todos los niveles jerárquicos, desde la Alta Gerencia hasta los niveles más operativos, definiendo cada uno de los puestos de trabajo que conforman la organización con sus respectivas líneas de mando.
- Diseñarle al Departamento de Producción una estructura organizativa propia de esa área y diagramas de flujo que muestren las operaciones que deben llevarse a cabo dentro del corazón de la empresa, con el fin de optimizar los recursos y el tiempo, para que sean más eficaces y eficientes.
- Proporcionarle al personal talleres y/o charlas de inducción, capacitación y entrenamiento con respecto a las actividades que deben ejecutar en sus puestos de trabajos.
- Anexarle al Manual las habilidades y capacidades que demanda cada puesto de trabajo que conforma la estructura organizativa de la empresa.
- Aprovechar las nuevas redes de información para ofrecer sus productos a nivel Nacional e Internacional.
- Por último, con los cambios constantes que acarrea el fenómeno de la globalización, Tico, C.A debe actualizar constantemente tanto las estructuras organizativas, como los diagramas de flujo y los Manuales que de ahora en adelante se van a implementar en la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

### Textos

ARIAS, Fidias (1999). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 3era edición. Caracas Venezuela: Editorial Episteme.

ARIAS, Fidias (2005). el Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 4ta Edición. Caracas Venezuela: Editorial Episteme.

ARIAS, Fidias (2006). El Proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ta Edición. Caracas Venezuela: Editorial Episteme.

BALESTRINI, Miriam (1995). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas Venezuela: BL Consultores Asociados.

CATACORA, Fernando (1996). Sistemas y Procedimientos Contables. 1era. Edición. Caracas Venezuela: Red Contable Publicaciones.

CATACORA, Fernando (2009). Sistemas y Procedimientos Contables. 2da Edición. Caracas, Venezuela: Red Contable Publicaciones.

FRANKLIN, Enrique (2007). Auditoria Administrativa. México: Mc. Graw Hill Interamericana Editorial.

GOMEZ, Francisco (1994). Sistemas y Procedimientos. Caracas Venezuela: Editorial Frigor.

HURTADO, Jacquelin (2008). El Proyecto de Investigación. 6ta. Edición. Ediciones Quirón.

LAZZARO, V. Sistemas y Procedimientos, un Manual para los Negocios y la Industria. 2da. Edición. Ediciones Diana. México.

PORTER, L, Black, S, Hitt, M (2006). Administración. 9na Edicion. Mexico: Pearson Educación.

RUIZ, José (1963). Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

RUIZ, José (1995). Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

RUIZ, José (2001). Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

RUIZ, José (2007). Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

SABINO, Carlos (1992). Como Hacer una Tesis. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

#### Trabajos Académicos

Córdova M y Núñez J. Propuesta de una Gestión por Competencias a partir de un Análisis de Gestión Administrativa. Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra (MPPAT). Cumaná, estado Sucre, I semestre de 2011.

Díaz O. y Romero D. Diseño de un Manual de Descripción de Cargos para el Colegio Especializado de Desarrollo Integral (C.E.D.I.N), Maturín, estado Monagas. Marzo de 2005.

IPPOLITO D. y MALPICA F. Modelo de Planeación de la Producción de Colchones El Dorado. Bogotá, D.C. Colombia. Octubre 2009.

## APENDICES N° 1

Universidad de Oriente  
Núcleo Sucre  
Escuela de Administración  
Departamento de Contaduría Pública  
Curso Especial de Grado



Instrumento de recolección de información:

El Cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

En este caso, el Cuestionario incluirá preguntas mixtas en función al tema investigado. Las preguntas mixtas, son preguntas de características intermedias, entre preguntas abiertas y cerradas, que intentan recolectar toda la información que el encuestado pueda proporcionar.

Instrucciones para la contestación del Cuestionario:

- ✓ Lea detallada y pausadamente cada pregunta; en caso de confusión en la comprensión de la lectura acuda al encuestador.
- ✓ Marque o describa claramente lo que se le pregunta, ya sea con una “X” o con una breve explicación.
- ✓ Trate de ser breve y preciso en su respuesta.
- ✓ En caso de no tener la respuesta de alguna pregunta no rellene con información falsa, en el mejor de los casos no responda.

Su Información será útil para el desarrollo de la investigación, es por ello que requerimos total transparencia al momento de responder.

De antemano, gracias por su tiempo y disposición.

A continuación se presentan las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce usted a cuál de las áreas de operación de la empresa pertenece?  
Marque con una "X" la sección a la que pertenece.

- a) Secretaría \_\_\_
- b) Departamento de administración \_\_\_
- c) Departamento de producción \_\_\_
- d) Departamento de ventas \_\_\_
- e) Otro \_\_\_

2. ¿Cuáles son las actividades que comúnmente realiza en su lugar de trabajo?  
Describa brevemente.

---

---

---

---

---

3. ¿Conoce usted cuales son las habilidades y destrezas que necesita para realizar su trabajo? Marque con una "X" la respuesta que considere correcta. En caso de ser afirmativo, pase a la pregunta 4. En caso negativo, pase a la pregunta 5.

- a) Si \_\_\_
- b) No\_\_\_

4. ¿Podría mencionar cuáles son esas habilidades y destrezas?

---

---

---

---

---

5. ¿Conoce usted si en la empresa existe alguna guía y/o manual que le indique cuales son las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo? Marque con una “X” la respuesta que considere que es la correcta. De ser positiva la respuesta, responda la siguiente pregunta. En caso de ser negativa, pase a la pregunta 7.

a) Si \_\_

b) No\_\_

6. ¿Las actividades que usted realiza cotidianamente en su puesto de trabajo concuerda con las que indica tal manual? Marque con una “X” la respuesta que considere correcta.

a) Si \_\_

b) No\_\_

7. ¿Considera usted que debería existir un manual de actividades e indique brevemente a su criterio, que debería contener este manual?

---

---

---

---

---

Fabiana Bárcenas

Ramón Baduy

## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	Manual integral de actividades sustentado en un análisis de gestión administrativa para tico, c.a, Cumaná, Estado Sucre, periodo 2013
<b>Subtítulo</b>	

#### Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>Baduy R, Ramón R.</b>	CVLAC	<b>19.082.333</b>
	e-mail	<a href="mailto:baduy8389@hotmail.com">baduy8389@hotmail.com</a>
	e-mail	
<b>Bárcenas J, Fabiana D.</b>	CVLAC	<b>20.991.529</b>
	e-mail	<a href="mailto:fdbarcenasjraije@hotmail.com">fdbarcenasjraije@hotmail.com</a>
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

#### Palabras o frases claves:

<b>Actualización, efectividad, documentación.</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

<b>Área</b>	<b>Subárea</b>
<b>Administración</b>	<b>Contaduría Pública</b>

Los mercados cambiantes de hoy en día, provocan en las organizaciones una alta necesidad de productividad y efectividad en sus operaciones, lo que trae como consecuencia, que en la actualidad las empresas se vean en la necesidad progresar y optimizar sus procesos, acoplándolos a las nuevas tendencias administrativas, con el fin de sostenerse y sustentarse en el tiempo y en los mercados. Una buena organización es la base para lograr las metas planteadas, por lo que la gerencia está en la obligación de planificar y tomar decisiones acerca de cómo documentar todo el trabajo que deben realizar los empleados, de tal modo, que quede unificado el proceso productivo, por lo que nos permitimos Diseñar un Manual Integral de Actividades a partir de un Análisis de Gestión Administrativa para Tico, C.A., empleando una investigación de campo, la que nos permitió obtener los datos de primera mano, es decir, fuentes primarias, conformadas por todos los empleados de cada una de las áreas de la empresa, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación directa, la cual nos llevo a concluir principalmente, que dentro de la organización no existía ningún tipo de documento que describiera paso a paso las actividades y/o procedimientos que debían realizarse en las unidades operativas de Tico, C.A. y que finalmente, nos permitimos recomendarles, que como consecuencia de los constantes cambios que acarrea el fenómeno de la globalización, se debe actualizar dicho Manual para lograr la eficiencia y eficacia deseada.

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6**

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Cándida Cabello Díaz	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.187.997
	e-mail	<a href="mailto:candidacabello@gmail.com">candidacabello@gmail.com</a>
	e-mail	
María de Lourdes Patiño	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.692.604
	e-mail	<a href="mailto:Lourdes.0303@hotmail.com">Lourdes.0303@hotmail.com</a>
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

**Año Mes Día**

Colocar fecha de discusión y aprobación:

2013	03	15
------	----	----

Lenguaje: SPA \_\_\_\_\_

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6**

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Tesis-baduybarcnas.doc</b>	<b>Aplication/Word</b>

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Temporal:** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciados en Contaduría Publica**

---

**Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciados**

---

**Área de Estudio: Contaduría Pública**

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente**

---

---

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CUMPEL**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

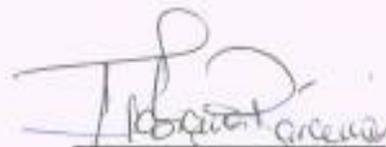
JABC/YGC/maruja

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



**Baduy, Ramón**  
Autor 1



**Bárcenas Fabiana**  
Autor 2



**Prof: Cabello Díaz Candida**  
Asesor